

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PTPN IV REGIONAL I**

TUGAS AKHIR

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH:

NAMA	: FAHMI FAHREZI
NPM	: 2005160366
PROGRAM STUDI	: MANAJEMEN
KONSENTRASI	: SUMBER DAYA MANUSIA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada Hari Selasa, Tanggal 30 Juli 2024, Pukul 09:00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : FAHMI FAHREZI
N P M : 2005160366
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENIN PADA PTPN IV REGIONAL I

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

Penguji II

(Assoc. Prof. RAIHANA DAULAY, S.E., M.Si)

(M. TAUFIK LESMANA, SP., M.M)

Pembimbing

(Prof. Dr. SITI MUJIATUN, S.E., M.M)

Ketua

Sekretaris

(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA)

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





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

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : FAHMI FAHREZI
N.P.M : 2005160366
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PTPN IV REGIONAL I

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juni 2024

Pembimbing Skripsi

Prof. Dr. SITI MUJIATUN, SE., MM.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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



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



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

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Fahmi Fahrezi
NPM : 2005160366
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Siti Mujiatun, SE., MM.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Regional I

Acc Jilid
Lux

(Raihanah Daulay)

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4	- Perbaiki Sesuai Aturan ; Pengolahan Data dan - Pembahasan ulang Kembali	12/24 /6	Jf
Bab 5	- Kesimpulan perbaiki	12/24 /6	Jf
Daftar Pustaka	- Mendelay - Sita Si Dosen	13/24 /6	Jf
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc. Pro ses. lanjut		Jf

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Jasman Saripuddin Hsb, S.E, M.Si

Medan, Juni 2024
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Siti Mujiatun, SE., MM.

SURAT PERNYATAAN
PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fahmi Fahrezi
NPM : 2005160366
Fak/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Akuntansi
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan
Kerjaterhadap Kinerja Karyawan Dengan
Kepuasankerja Sebagai Variabel Intervening Pada
PTPN IV Regional I

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 stemple, 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 Penghujukkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Maret 2024

Pembuatan Pernyataan



FAHMI FAHREZI

NB :

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

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PTPN IV REGIONAL I

FAHMI FAHREZI

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Email: fahmifahrezi1200@gmail.com

Tujuan penulis melakukan penelitian untuk mengetahui Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, untuk mengetahui Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, untuk mengetahui Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, untuk mengetahui Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, untuk mengetahui Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, untuk mengetahui Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja, dan untuk mengetahui Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada PTPN IV Regional I. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian seluruh karyawan PTPN IV Regional I. Sedangkan sampel yang memenuhi kriteria penarikan sampel pengamatan yang dilakukan berjumlah 86 orang dengan menggunakan Non Probability Sampling. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Path Analysis, Partial Least Square (PLS) dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian menggunakan program software SmartPLS 4.0. Hasil pengujian hipotesis pertama dan kedua diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional I dapat diterima. Pada hipotesis ketiga dan keempat lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional I dapat diterima. Pada hipotesis kelima kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional I dapat diterima. Pada hipotesis keenam dan ketujuh kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional I dapat diterima.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE PTPN IV REGIONAL I

FAHMI FAHREZI

**Management Study Program, Faculty of Economics and Business
Muhammadiyah University of North Sumatra
Email : fahmifahrezi1200@gmail.com**

The author's aim in conducting research is to find out how leadership affects employee performance, to find out how leadership affects job satisfaction, to find out how the work environment affects employee performance, to find out how the work environment affects job satisfaction, to find out how job satisfaction affects employee performance, to find out leadership influence on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction, and to find out how the Work Environment influences Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at PTPN IV Regional I. The approach used in this research is an associative approach. The population in the study were all employees of PTPN IV Regional I. Meanwhile, the sample that met the criteria for sampling the observations made was 86 people using Non Probability Sampling. The data collection technique in this research uses a questionnaire technique. The data analysis technique in this research uses Path Analysis, Partial Least Square (PLS) and Hypothesis Testing. Data processing in research uses the SmartPLS 4.0 software program. The results of testing the first and second hypotheses show that leadership influences employee performance, leadership influences job satisfaction at PTPN IV Regional I and is acceptable. In the third and fourth hypotheses, the work environment influences employee performance, the work environment influences job satisfaction at PTPN IV Regional I and is acceptable. In the fifth hypothesis, job satisfaction influences employee performance at PTPN IV Regional I and is acceptable. In the sixth and seventh hypotheses, job satisfaction mediates the influence of leadership on employee performance, job satisfaction mediates the influence of the work environment on employee performance at PTPN IV Regional I which is acceptable.

Keywords: Leadership, Work Environment, Employee Performance, and Job Satisfaction.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmat-nya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan ini. Tujuan penyusunan Tugas Akhir ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh sidang Tugas Akhir guna mencapai gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Tugas Akhir ini berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Regional I”**

Dalam penyelesaian Tugas Akhir ini penulis ucapkan terima kasih yang sebesar- besarnya kepada pihak yang telah banyak membantu dan memberikan masukan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan tepat waktu. Oleh sebab itu, penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada. Khususnya:

1. Terima kasih yang sebesar-besarnya untuk kedua orang tua tercinta, ayahanda Subandi dan Ibunda Hendrawati , yang dengan penuh kasih sayang telah mengasuh, membimbing, serta memberikan dukungan semangat yang selalu diberikan kepada penulis dengan baik secara moril maupun material, serta doa dan motivasi melalui untaian doa-doa yang dijabahnya. Tak lupa kepada saudara

kandung penulis Didik Suhardi yang selalu memberi semangat kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. H. Januri, SE., MM, M.Si, CMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. Ade Gunawan, SE., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Prof. Dr. Siti Mujiatun, SE., MM., selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, petunjuk, pengarahan dan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.
9. Biro Manajemen dan seluruh dosen Fskultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis selama masa perkuliahan.

10. Kepada teman-teman seperjuangan khususnya Priya Virendra, Shella Febri Aldina, Fikri Alamsyah dan Hendrik yang telah memberikan semangat dan dukungan sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dan dapat menyusun skripsi dengan baik.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini belum sempurna, baik penulisan maupun isi karena keterbatasan kemampuan penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pembaca untuk menyempurnakan isi skripsi ini.

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

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Agustus 2024

Penulis,

Fahmi Fahrezi
2005160366

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	11
2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	14
2.1.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan	16
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan	19
2.1.2 Kepemimpinan.....	23
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan.....	23
2.1.2.2 Fungsi Kepemimpinan	27
2.1.2.3 Karakteristik Kepemimpinan	32
2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan	36
2.1.3 Lingkungan Kerja.....	39
2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja.....	39
2.1.3.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja.....	43

2.1.3.3 Faktor Lingkungan Kerja.....	46
2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja	49
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	52
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	52
2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	56
2.1.4.3 Teori Kepuasan Kerja	59
2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja	60
2.2. Kerangka Konseptual.....	61
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	62
2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	62
2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	62
2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	63
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	64
2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional I.....	64
2.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional I.....	65
2.3 Hipotesis.....	66
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	68
3.1 Pendekatan Penelitian	68
3.2 Definisi Operasional	68
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian	71
3.3.1 Tempat Penelitian	71
3.3.2 Waktu Penelitian.....	71
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	71
3.4.1 Populasi	71
3.4.2 Sampel	72
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	73
3.5.1 Kuesioner (Angket)	74
3.5.2 Wawancara (Interview)	74

3.6 Teknik Analisis Data.....	74
3.6.1 Analisis Partial <i>Least Square</i> Dengan Variabel Intervening	75
3.6.2 <i>Mediation Effect</i> (Mediasi Efek)	77
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	79
4.1 Hasil Penelitian	79
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	79
4.1.2 Identitas Responden.....	80
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian	83
4.1.3.1 Variabel Kepemimpinan (X1)	83
4.1.3.2 Variabel Lingkungan Kerja (X2).....	86
4.1.3.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	88
4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	90
4.1.4 Analisis Data.....	92
4.1.4.1 Analisis Partial Least Square Dengan Variabel Intervening	92
4.1.4.2 Analisis Model Pengukuran (Inner Model)	95
4.1.5 <i>Mediation Effect</i> (Mediasi Efek)	98
4.1.5.1 <i>Direct Effect</i>	98
4.1.5.2 <i>Indirect Effect</i>	101
4.1.5.3 <i>Total Effect</i>	102
4.2 Pembahasan.....	104
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	104
4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	105
4.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	106
4.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	106
4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	107
4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	
Di Mediasi Melalui Kepuasan Kerja	108
4.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	
Di Mediasi Melalui Kepuasan Kerja	109
BAB 5 PENUTUP.....	110

5.1 Kesimpulan	110
5.2 Saran.....	111
5.3 Keterbatasan Peneliti.....	112
DAFTAR PUSTAKA	113

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kepuasan Kerja	69
Tabel 3.2 Indikator Kinerja Karyawan.....	69
Tabel 3.3 Indikator Kepemimpinan	70
Tabel 3.4 Lingkungan Kerja	70
Tabel 3.5 Waktu Penelitian	71
Tabel 3.6 Daftar Jumlah Karyawan PTPN IV Regional I.....	72
Tabel 3.7 Penilaian Skala Likert	74
Tabel 4.1 Penilaian Skala Liker	79
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia.....	80
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
Tabel 4.4 Respiden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	81
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Pekerjaan	82
Tabel 4.6 Responden Berdasarkan Lama Bekerja	83
Tabel 4.7 Tabulasi Jawaban Variabel Kepemimpinan (X1)	84
Tabel 4.8 Tabulasi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja (X2).....	86
Tabel 4.9 Tabulasi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan (Y)	88
Tabel 4.10 Tabulasi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	90
Tabel 4.11 <i>Composite Reliability</i>	93
Tabel 4.12 <i>Discriminant Validity</i>	94
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>R-Square</i>	96
Tabel 4.14 Hasil Uji <i>F-Square</i>	97
Tabel 4.15 Hasil Uji <i>Part Coeficients</i>	99
Tabel 4.16 Hasil Uji <i>Inderect Effect</i>	101
Tabel 4.17 Hasil Uji <i>Total Effect</i>	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	66
Gambar 4.1 Efek Mediasi	100

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia yang baik akan mendorong suatu perusahaan semakin maju dan berkembang. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen didalamnya, yaitu karyawan, pimpinan, maupun system itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut di harapan mampu memuculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Dalam upaya peningkatan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja tersebut salah satu cara yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan adalah dengan memberikan penghargaan yang tidak hanya berupa materiil tetapi juga non materiil.(Omah & Pramudena, 2020)

Dalam hal ini perusahaan PTPN IV Regional I adalah salah satu perusahaan yang menerapkan sumber daya manusia sebagai kiat sukses dan majunya perusahaan tersebut. PT. Perkebunan Nusantara IV adalah perusahaan yang bergerak pada bidang usaha agroindustri. PTPN IV mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Kinerja juga berarti sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi.

Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan dengan cara memperhatikan kepemimpinan dan lingkungan kerja untuk mencapai kepuasan kerja. Untuk meningkatkan aktivitas kerja karyawan, perusahaan harus dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kinerja karyawan dipengaruhi dari kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. (Lestari, 2021)

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Pada kenyataanya pemimpin dapat mempengaruhi kinerja dan kegairahan kerja, kemandirian, kualitas kehidupan kerja dan tingkat prestasi kerja suatu organisasi. (Arianty, 2016) Maka hendaklah pemimpin perusahaan senantiasa memberikan perhatian secara khusus kepada karyawan yang dimiliki. Karena untuk mencapai keberhasilan harus ada kerja sama yang baik dengan bawahannya. Kepemimpinan merupakan satu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas/kemampuan pribadi, yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama.(Lestari, 2021)

Pemimpin mempunyai peran strategis dalam proses pemberdayaan sebagai agen perubahan, karena dalam pemberdayaan ada proses distribusi kekuasaan.

Tanggung jawab dari seorang pimpinan adalah untuk mendorong kelompok ke arah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat. Anggota-anggota kelompok perlu merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang bermanfaat yang harus dilakukan dan sesuatu yang dapat dilakukan. Keberhasilan seorang pimpinan bergantung kepada gaya atau cara bagaimana pimpinan memimpin bawahannya melalui perilaku yang ditunjukkan dalam sikap dan perbuatannya serta dari aturan-aturan yang diterapkan pada organisasi dimana ia memimpin. (Mujiatun, 2011)

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan, dengan kata lain produktivitas organisasi yang ditentukan dari kinerja pegawai yang dimilikinya. Sehingga dapat dikatakan bahwa semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi. (Siagian & Khair, 2018)

Salah satu faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar pekerja

dan dapat mempengaruhi dirinya, dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Menurut Maryati, lingkungan kerja yang sehat dan baik akan berpengaruh terhadap kenyamanan kerja karyawan. Jika karyawan merasa nyaman dalam bekerja bisa dipastikan kinerjanya akan meningkat. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang sehat dan baik akan berpengaruh terhadap kenyamanan kerja karyawan. Jika karyawan merasa nyaman dalam bekerja bisa dipastikan kinerjanya akan baik meningkat dan mendukung peningkatan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang tidak Puas dengan pekerjaannya dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan.(Lestari, 2021)

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Kinerja pegawai menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja pegawai harus diperhatikan secara serius oleh setiap organisasi atau perusahaan. (Surajiyo et al., 2020)

Berdasarkan hasil mini riset yang dilakukan oleh peneliti, peneliti melakukan observasi terhadap pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja pada PTPN IV Regional I dan melakukan observasi terhadap kinerja karyawan apakah meningkat atau tidak dan para karyawan PTPN IV Regional I apakah merasa puas dalam bekerja di PTPN IV Regional I. sehingga dalam rangka mencapai hasil kinerja yang maksimal, PTPN IV Regional I telah melakukan berbagai upaya. Upaya-upaya yang dilakukan berupa memberikan sarana pembelajaran, memberikan motivasi, memberikan penghargaan atas prestasi kerja, dan pemutusan hubungan kerja. Namun upaya tersebut belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Penurunan kinerja dan tidak tercapainya target ketetapan kinerja pada dasarnya disebabkan oleh keadaan dalam organisasi tersebut. Keadaan dalam organisasi tersebut dapat dilihat dari segi kepemimpinan, lingkungan organisasi dan kepuasan kerja. Kepemimpinan yang diterapkan pada PTPN IV Regional I belum sepenuhnya dikatakan baik karena masih terdapat beberapa pemimpin yang kurang memperhatikan kesempurnaan pekerjaan para bawahan. Umumnya oknum-oknum tersebut terlalu mudah untuk menyetujui suatu hasil pekerjaan tanpa melihat standar hasil pekerjaan tersebut, dan terdapat juga beberapa oknum pemimpin yang kurang bertanggung jawab atas tugasnya. Dimana mereka sering mengalihkan suatu tanggung jawab kepada oknum lain atau dengan kata lain tidak terlalu peduli dengan keadaan ataupun situasi yang terjadi dalam organisasi. (Siagian & Khair, 2018)

Ketidak puas menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah dalam organisasi maupun perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pegawai, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan rotasi pegawai. Dari sisi pegawai,

ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya performace kerja, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap pegawai seperti timbulnya loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan serta akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. (Surajiyo et al., 2020)

Davis dan Newstorm mengungkapkan kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh lingkungan kerja pegawai, baik lingkungan di antara para pegawai maupun hubungan dengan manajemen di atasnya. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut: kesempatan untuk maju. (Surajiyo et al., 2020)

Peran kepemimpinan dan lingkungan kerja sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang kondusif di mana suasana kerja yang ada membuat pegawai merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang mampu mengarahkan dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang bersangkutan. (Surajiyo et al., 2020)

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Regional I”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan kurang memberikan penghargaan baik berupa materiil dan non materiil untuk kepuasan kerja karyawan.
2. Pemimpin perusahaan kurang memberikan motivasi dan perhatian secara khusus kepada karyawan karena untuk mencapai keberhasilan harus ada kerja sama yang baik dengan bawahannya dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3. Lingkungan kerja yang kurang kondusif akibat suasana yang tidak nyaman sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Lingkungan kerja yang kurang nyaman karena karyawan tidak memperhatikan kebersihan menjadikan kinerja karyawan menurun dan kepuasan kerja berkurang.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka peneliti membatasi ruang lingkup objek penelitian dan gambaran penelitian yang jelas sehingga tidak melebar pada saat menganalisa maka yang dilakukan hanya meliputi kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.

1.4 Rumusan masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PTPN IV Regional I?

2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional I?
3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN IV Regional I?
4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional I?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN IV Regional I?
6. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada PTPN IV Regional I?
7. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada PTPN IV Regional I?

1.5 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PTPN IV Regional I.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional I.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN IV Regional I.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional I.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN IV Regional I.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada PTPN IV Regional I.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada PTPN IV Regional I.

1.6 Manfaat penelitian

Adapun beberapa manfaat yang penulis dapatkan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- b. Dapat dijadikan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Praktisi

Adapun manfaat praktisi yang dimaksud antara lain, yaitu:

- a. Bagi peneliti penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman bagi peneliti, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya dilapangan.

- b. Bagi kalangan akademisi penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan ilmu pengetahuan serta diharapkan penelitian ini memberikan kontribusi setiap bahan referensi bagi penelitian yang akan datang.
- c. Bagi perusahaan hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

BAB 2 KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas hasil kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. (Jufrizen & Lubis, 2020)

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas cakupan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu kerja. (Kurnia & Daulay, 2021) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati. (Adhan, 2012)

Kinerja dapat kita artikan sebagai suatu kesediaan dari individu ataupun kelompok individu untuk dapat melakukan tugasnya serta menyelesaikan sesuai dengan tanggung jawab dan dengan seperti yang diharapkan. (Daulay & Manaf,

2015) Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan secara individu, dapat diukur kualitas dan kuantitasnya sesuai beban dan tanggung jawab yang diamanahkan perusahaan kepadanya. (Daulay et al., 2019)

Karyawan merupakan unsur sumber daya manusia yang amat penting bagi perusahaan. Kinerja yang dicapai karyawan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Apabila perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas maka kinerja yang dicapai perusahaan juga akan semakin meningkat. Dalam pelaksanaannya perusahaan memerlukan informasi tentang kinerja karyawan. Informasi tersebut bermanfaat untuk beberapa keperluan, misalnya untuk meningkatkan gaji, kebutuhan promosi, mutasi atau untuk melakukan pengendalian atas penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi. (Daulay, et al., 2019)

Kinerja karyawan tidak akan optimal apabila hanya mengandalkan mesin produksi tanpa memperhatikan aspek manusianya. Haruslah diingat bahwa dalam suatu organisasi perusahaan, aspek manusia yang berkemampuan, berketrampilan, bertanggung jawab sebagai karyawan merupakan suatu asset perusahaan yang sangat berharga bagi kelangsungan hidup perusahaan. Manusia sebagai tenaga kerja yang

diharapkan mampu mencapai tingkat produktivitas kerja yang optimal dengan standard tertentu. (Suprihati, 2014)

Kinerja karyawan sangat dibutuhkan dalam melakukan aktivitas perusahaan. Dalam perusahaan biasanya kinerja karyawan ada yang baik dan ada yang buruk. Semua hal tersebut tergantung dari masing-masing individu karyawan tersebut. Setiap perusahaan tentunya ingin mendapatkan kinerja karyawan yang baik dalam setiap bidang masing-masing. Kinerja karyawan yang diharapkan dapat menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. (Rombe & Dongoran, 2021)

Kinerja karyawan dari kata *performance* yang berarti hasil kerja seseorang pekerja, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Dengan kinerja akan diketahui kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Menurut Busro kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi dengan kemampuan menyelesaikan masalah sesuai dengan waktu yang ditentukan dan tidak melanggar hukum. (Siregar, 2021) Menurut Hadari, kinerja karyawan adalah hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental. (Siregar, 2021) Menurut Sari kinerja merupakan suatu perilaku nyata yang akan menghasilkan kinerjanya sesuai kemampuan yang dimiliki. Kemampuan kinerja seseorang untuk menunjukan prestasi kerjanya dengan cara menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tanggung jawabnya. (Fatmawati et al., 2020)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Jufrizen, 2021) kinerja karyawan merupakan hasil dari kerja karyawan yang baik dari segi kualitas ataupun kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan ataupun pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan. Dalam mengemukakan teori para ahli juga menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan menurut Hasibuan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. (Septiana & Widjaja, 2020)

2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai menurut Mar'at adalah faktor individu dan faktor situasi. Faktor individu dapat dilihat dari berbagai hal yang berbeda-beda, hal tersebut dilihat dari kemampuan, fisik, motivasi dan faktor-faktor individual lain yang berbeda antar para pegawai. Faktor situasi juga berpengaruh terhadap tingkat kinerja seorang pegawai, misalnya kondisi sarana dan prasarana, ruangan yang tenang, hubungan baik antar pegawai, serta pemimpin yang paham akan kebutuhan pegawainya. (Ahmad et al., 2022)

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Nitisemito, terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, yaitu: (Adhan, 2012)

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan;
2. Penempatan kerja yang tepat;

3. Pelatihan dan promosi;
4. Rasa aman dimasa depan (dengan adanya pesangon dan lain-lain);
5. Hubungan dengan rekan kerja;
6. Hubungan dengan pemimpin.

Masdani menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi ketenangan dan kegairahan bekerja seorang pegawai ada dua, yaitu: (Ahmad et al., 2022)

1. Faktor kepribadian dan kehidupan emosional sendiri.
2. Faktor luar, yang terdiri dari lingkungan rumah dan kehidupan kekeluargaannya, dan lebih lagi faktor lingkungan kerjanya.

Sedangkan menurut Mangkunegara, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai ialah: (Ahmad et al., 2022)

1. Faktor kemampuan (*ability*) pegawai, secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang mempunyai IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya sehingga terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari.
2. Faktor motivasi, terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja, motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan diri pegawai lebih terarah untuk mencapai tujuan instansi. Sikap mental merupakan suatu hal yang dapat mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja maksimal.

Adapun menurut Siagian, kinerja pegawai dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seorang pegawai dikatakan memiliki kondisi fisik yang baik jika mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada akhirnya tercermin dalam kegairahan semangat

kerja dengan tingkat produktivitas tinggi maupun sebaliknya. Kinerja pegawai berbeda antara pegawai yang satu dengan yang lainnya. (Ahmad et al., 2022)

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain sebagai berikut (Rosminah, 2021):

1. Proses penyaluran tanggung jawab
2. Hubungan positif yang kuat
3. Penguasaan materi kerja
4. Harapan
5. Kesempatan untuk berubah
6. Kecintaan pada kerja
7. Lingkungan Kerja

Menurut Wirawan mengemukakan beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, yakni: (Rosminah, 2021)

1. Lingkungan Eksternal Organisasi
2. Faktor-Faktor Internal Organisasi
3. Faktor-Faktor Pegawai

2.1.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan adalah sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informan tersebut kepada karyawan, hal ini dikemukakan. Pentingnya melakukan penilaian kinerja kepada karyawan agar pimpinan mengetahui seberapa besarnya kemampuan karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaannya sehingga pimpinan perusahaan dapat memberikan

pertimbangan-pertimbangan dalam penempatan karyawan didalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Penilaian kinerja ini juga dapat dijadikan pertimbangan oleh pimpinan dalam pemberian kenaikan upah sehingga memberikan keadilan bagi karyawan. Dengan mengetahui kemampuan kinerja karyawan yang berada dibawah standar yang ditetapkan, maka pimpinan perusahaan dapat memotivasi karyawan agar mau lebih giat lagi untuk belajar agar untuk memperbaiki diri. (Sihaloho & Siregar, 2020)

Penilaian kinerja karyawan didalam sebuah perusahaan memiliki beberapa pihak-pihak yang terlibat, yaitu: (Sihaloho & Siregar, 2020)

1. Atasan langsung

Atasan langsung paling cepat terlibat dalam melakukan penilaian kinerja bawahannya dan jika karyawan memiliki kinerja yang kurang baik maka atasan langsung sangat bertanggung jawab akan hasil kerja yang tidak memuaskan yang diberikan bawahan sehingga atasan langsung harus membuka hatinya dalam memperhatikan kinerja bawahannya. Sukses atau tidaknya pekerjaan itu, seorang pimpinanlah yang harus bertanggung jawab akan pekerjaan bawahan.

2. Rekan kerja

Perlunya saling koordinasi antara rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan akan dapat mempermudah pekerjaan. Selain itu, saling melakukan penilaian kerja antara rekan kerja yang satu dengan yang lain dapat menghamonisasikan terselesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

3. Pengevaluasian diri sendiri

Karyawan yang mengevaluasi diri dengan melakukan penilaian kepada diri sendiri akan mengetahui seberapa besar kemampuan karyawan tersebut sehingga jika terjadi kekurangan didalam diri sendiri dapat sebagai motivasi agar mau memperbaiki diri.

4. Bawahan langsung

Penilaian bawahan kepada atasan atau manajer dapat menjadi informasi tambahan dalam mengenal atasan sehingga bawahan dapat menempatkan posisi yang tepat jika berurusan dengan atasan.

Tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap karyawan adalah: (Najib et al., 2022)

1. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*)

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan karyawan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi karyawan.

4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan (*Training and Development needs*)

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planing and Development*)

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekrutan (*Process Deficiencies*)

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan yang berlaku didalam organisasi.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan adalah kumpulan parameter yang digunakan untuk mengukur hasil pencapaian pegawai. Indikator kinerja karyawan menurut para ahli adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai, Selain itu, indikator kinerja karyawan membantu manajemen dalam mengevaluasi kualitas kerja pegawai secara objektif dan menyeluruh. (Najib et al., 2022)

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja menyatakan yaitu: (Jufrizen et al., 2022)

1. Kualitas Kerja;
2. Kuantitas Kerja;
3. Dapat Tidaknya Diandalkan;
4. Sikap.

Berikut ini adalah indikator-indikator kinerja karyawan yang sering digunakan dalam evaluasi capaian, antara lain:

1. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas hasil kerja adalah ukuran seberapa baik karyawan menyelesaikan tugasnya. Kualitas hasil kerja dapat diukur melalui nilai perbandingan antara capaian kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kuantitas Hasil Kerja

Kuantitas hasil kerja adalah ukuran seberapa banyak karyawan menyelesaikan tugasnya dalam jangka waktu tertentu. Kuantitas dapat diukur melalui hasil perbandingan antara jumlah pekerjaan yang selesai dengan target dari perusahaan.

3. Kerja Sama Tim

Kerja sama tim adalah kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kerja sama tim dapat diukur dengan mengevaluasi kemampuan dan kontribusi apa saja yang diberikan oleh karyawan saat bekerja dalam tim.

4. Kecepatan dan Ketepatan Waktu

Kecepatan dan ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat yang telah ditetapkan. Indikator kinerja karyawan ini dapat diukur melalui hasil perbandingan antara waktu pengerjaan tugas dengan tenggat yang telah ditetapkan.

5. Komunikasi

Indikator kinerja karyawan berikutnya adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja dan pelanggan. Komunikasi dapat diukur melalui evaluasi kemampuan karyawan untuk mendengarkan, memahami, dan merespons dengan tepat. Di samping itu, seorang karyawan yang baik harus mampu mengkomunikasikan ide, pendapat, atau masalah dengan cara *simple* dan dapat diterima oleh lawan bicaranya.

6. Kepemimpinan

Sesuai namanya, kepemimpinan adalah indikator kinerja yang berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk memimpin. Seorang karyawan yang memiliki kemampuan *leadership* atau kepemimpinan dapat memotivasi rekan kerja, mengarahkan mereka pada tujuan organisasi, dan memimpin timnya menuju kesuksesan.

7. Sikap dan Karakter

Sikap dan karakter karyawan juga merupakan indikator kinerja yang penting. Karyawan yang memiliki sikap baik dan karakter positif akan mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, klien, ataupun pelanggan.

8. Kemampuan Beradaptasi

Dalam dunia kerja yang dinamis, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan berbagai situasi berbeda sangatlah penting. Indikator kinerja dalam hal ini adalah kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan situasi baru, seperti teknologi, kebijakan perusahaan, atau tuntutan permintaan pasar.

9. Tanggung Jawab dalam Pekerjaan

Seorang karyawan yang bertanggung jawab akan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan memenuhi standar perusahaan. Indikator kinerja ini dinilai dari kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien, serta memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan.

10. Kehadiran (Presensi)

Kehadiran atau presensi adalah indikator kinerja yang penting karena menunjukkan dapat sejauh mana karyawan dapat memenuhi tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Contohnya, karyawan yang hadir secara teratur dan tepat waktu dianggap memiliki kinerja cukup baik serta dapat diandalkan oleh perusahaan.

Indikator kinerja menurut Simamora dan Heryanto, yaitu: (Aslia A, 2019)

1. Loyalitas adalah Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dan semangat berkorban demi tercapainya tujuan perusahaan.
2. Tanggung Jawab adalah rasa memiliki perusahaan dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan resiko dari pekerjaan tersebut.
3. Ketrampilan adalah Kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

Menurut Setiawan, Untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut: (Sihaloho & Siregar, 2020)

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaa waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Kerjasama antar karyawan

merupakan kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Menurut Shaleh dan Firman indikator kinerja meliputi: (Adhan, 2012)

1. Pencapaian sasaran perusahaan;
2. Inisiatif;
3. Kerjasama;
4. Sumbangan kepadakemajuan karyawan dan perilaku lainnya.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin dalam bahasa indonesia “pemimpin” atau sering disebut juga penghulu, pemuka, pelopor, panutan, pembimbing, pengurus penggerak, ketua, kepala, peruntun, raja dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam system tertentu, karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum mampu memimpin istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, keakapan, dan tingkat pengaruh yang dimilikiseseorang. (Nasution & Mujiatun, 2023)

Kepemimpinan adalah kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang dapat mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin. Padahal semestinya pemimpin merupakan sosok yang menjadi teladan panutan bagi

yang dipimpinnya. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang dipimpin. (Setyaki & Al Farqan, 2021)

Konsep kepemimpinan merupakan komponen fundamental di dalam menganalisis proses dan dinamika di dalam organisasi. Untuk itu banyak kajian dan diskusi yang membahas definisi kepemimpinan yang justru membingungkan. Menurut Katz dan Kahn berbagai definisi kepemimpinan pada dasarnya dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok besar yakni “sebagai atribut atau kelengkapan dari suatu kedudukan, sebagai karakteristik seseorang, dan sebagai kategori perilaku”. (Wibowo, 2018)

Sehubungan dengan pengertian di atas, Watkins mengemukakan bahwa “kepemimpinan berkaitan dengan anggota yang memiliki kekhasan dari suatu kelompok yang dapat dibedakan secara positif dari anggota lainnya baik dalam perilaku, karakteristik pribadi, pemikiran, atau struktur kelompok”. Pengertian ini tampak berusaha memadukan ketiga kategori pemikiran secara komprehensif karena dalam definisi kepemimpinan tersebut tercakup karakteristik pribadi, perilaku, dan kedudukan seseorang dalam suatu kelompok. Berdasarkan pengertian tersebut maka teori kepemimpinan pada dasarnya merupakan kajian tentang individu yang memiliki karakteristik fisik, mental, dan kedudukan yang dipandang lebih daripada individu lain dalam suatu kelompok sehingga individu yang bersangkutan dapat mempengaruhi individu lain dalam kelompok tersebut untuk bertindak ke arah pencapaian suatu tujuan. (Wibowo, 2018)

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang dipimpin. Menurut Kartono, pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga dapat memunculkan beberapa tipe kepemimpinan. Misalnya tipe-tipe kharismatik, paternalistik, militeristik, otokratis, laissez faire, populis, administratif dan demokratis. (Mulyono, 2018)

(Widarto, 2013) memberikan beberapa pengertian tentang kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan adalah interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin untuk mengubah dan memberdayakan perilaku yang dipimpin sehingga mereka mampu memimpin dirinya sendiri dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi.
2. Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.
3. Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan.
4. Kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Kepemimpinan dapat terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. (Widarto, 2013)

Mendefinisikan arti kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu keahlian dalam memberikan pengaruh pada individu atau sekelompok orang untuk memperoleh visi atau tujuan. Seperti halnya pada organisasi formal, dampak ini dapat menjadi bersifat formal yang diberikan oleh pimpinan yang memegang sebuah jabatan pada organisasi sehingga harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh bawahannya. Seorang pemimpin dalam dilihat dari bagaimana pemimpin tersebut dapat mempengaruhi orang lain dengan charisma yang dimilikinya dan juga dapat mengendalikan semua situasi dan kondisyang sedang dihadapinya di lingkungannya. Seorang pemimpin juga harus memiliki kestabilan emosi dalam memimpin para anggota di bawahnya dan bersikap adil kepada para anggota-anggota. (Widarto, 2013)

Dari sekian banyaknya definisi tentang kepemimpinan, ada yang menyebutkan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah cara yang digunakan memimpin dan memengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi anak buah.

Dengan kata lain, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk kepemimpinan. (Jaya et al., 2020)

2.1.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok seorang kepemimpinan adalah mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, dan membimbing disingkat Enam-M. Agar organisasi dapat mencapai tujuan, anggota kelompok perlu mengikuti jejak pemimpinnya. Cara ini dapat dilaksanakan secara baik jika seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut: (Widarto, 2013)

1. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Manfaatnya antara lain:

- a. Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk pedoman apa yang akan dilakukan.
- b. Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan-keputusan yang diambil berdasarkan fakta-fakta yang ada.
- c. Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

Perencanaan meliputi dua hal, yaitu:

- a. Perencanaan tidak tertulis yang akan digunakan dalam jangka pendek pada keadaan darurat, dan kegiatan yang bersifat rutinitas.

- b. Perencanaan tertulis yang akan digunakan untuk menentukan kegiatan yang akan dilakukan dalam kurun waktu jangka panjang. Bila dipandang penting, bias dilengkapi dengan prosedur yang diperlukan.

Setiap rencana yang baik akan berisi:

- a. Maksud dan tujuan yang tetap dan dapat dipahami dengan cepat.
 - b. Penggunaan sumber daya Enam M (*Man, Method, Machine, Material, Money, and Minute*) secara tepat.
 - c. Cara dan prosedur untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Fungsi Penetapan Visi

Seorang pemimpin yang senantiasa memiliki visi ke depan (*visioner*) berarti selalu waspada terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun di luar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

3. Fungsi Pengembangan Loyalitas

Pengembangan loyalitas tidak saja di antara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

4. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa melihat pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera ditemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut acuan yang telah ditetapkan dalam rencana.

5. Fungsi Pengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

Dalam setiap pengambilan keputusan selalu diperlukan kombinasi yang sebaik-baiknya dari: (Widarto, 2013)

- a. Perasaan, firasat atau intuisi
- b. Pengumpulan, pengolahan, penilaian dan interpretasi fakta-fakta secara rasional sistematis.
- c. Pengalaman baik yang langsung maupun tidak langsung.
- d. Wewenang formal yang dimiliki oleh pengambil keputusan.

Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin dapat menggunakan metode-metode sebagai berikut: (Widarto, 2013)

- a. Keputusan-keputusan yang sifatnya sederhana individual artinya secara sendirian.

- b. Keputusan-keputusan yang sifatnya seragam dan diberikan secara terus menerus dapat diserahkan kepada orang-orang yang terlatih khusus untuk itu atau dilakukan dengan menggunakan komputer.
- c. Keputusan-keputusan yang bersifat rumit dan kompleks dalam arti menjadi tanggung jawab masyarakat lebih baik diambil secara kelompok atau majelis.
- d. Keputusan-keputusan yang bersifat rumit dan kompleks sebab masalahnya menyangkut perhitungan-perhitungan secara teknis agar diambil dengan bantuan seorang ahli dalam bidang yang akan diambil keputusannya.

6. Fungsi Memberi Motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, piujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.

Di lain pihak, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi celaan, teguran, dan hukuman yang setimpal dengan kesalahannya. Untuk melaksanakan fungsi, fungsi ini sebaik-baiknya, seorang pemimpin perlu menyelenggarakan daftar kecakapan dan kelakuan baik bagi semua pegawai sehingga tercatat semua hadiah maupun hukuman yang telah diberikan kepada mereka.

Terdapat dua tipe kepemimpinan, yaitu: (Widarto, 2013)

1. Fungsi menjalankan tugas

Fungsi ini harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Yang tergolong fungsi ini adalah :

- a. Kegiatan berinisiatif, antara lain usul pemecahan masalah, menyarankan gagasan-gagasan baru, dan sebagainya.
- b. Mencari informasi, antara lain mencari klasifikasi terhadap usul-usul atau saran serta mencari tambahan informasi yang diperlukan.
- c. Menyampaikan data atau informasi yang sekiranya ada kaitannya dengan pengalamannya sendiri dalam menghadapi masalah yang serupa.
- d. Menyampaikan pendapat atau penilaian atas saran-saran yang diterima.
- e. Memeberikan penjelasan dengan contoh-contoh yang lebih dapat mengembangkan pengertian.
- f. Menunjukkan kaitan antara berbagai gagasan atau saran-saran dan mencoba mengusulkan rangkuman gagasan atau saran menjadi satu kesatuan.
- g. Merangkum gagasan-gagasan yang ada kaitannya satu sama lain menjadi satu dan mengungkapkan kembali gagasan tersebut setelah didiskusikan dalam kelompok.
- h. Menguji apakah gagasan-gagasan tersebut dapat dilaksanakan dan menilai keputusan-keputusan yang akan dilaksanakan.
- i. Membandingkan keputusan kelompok dengan standar yang telah ditetapkan dan mengukur pelaksanaannya dengan tujuan yang telah ditetapkan.

- j. Menentukan sumber-sumber kesulitan, menyiapkan langkah-langkah selanjutnya yang diperlukan, dan mengatasi rintangan yang dihadapi untuk mencapai kemajuan yang diharapkan.

2. Fungsi pemeliharaan

Fungsi ini mengusahakan kepuasan, baik bagi pemeliharaan dan pengembangan kelompok untuk kelangsungan hidupnya. Yang termasuk fungsi ini antara lain:

- a. Bersikap ramah, hangat dan tanggap terhadap orang lain, mau dan dapat memuji orang lain atau idenya, serta dapat menerima dan menyetujui sumbangan fikiran orang lain.
- b. Mengusahakan kepada kelompok, mengusahakan setiap anggota berbicara dengan waktu yang dibatasi, sehingga anggota kelompok lain berkesempatan untuk mendengar.
- c. Menentukan penggunaan standar dalam pemilihan isi, prosedur dan penilaian keputusan serta mengingatkan kelompok untuk meniadakan keputusann yang bertentangan dengan pedoman kelompok.
- d. Mengikuti keputusan kelompok, menerima ide orang lain, bersikap sebagai pengikut/pendengar sewaktu kelompok sedang berdiskusi dan mengambil keputusan.
- e. Menyelesaikan perbedaan-perbedaan pendapat dan bertindak sebagai penengah untuk mengkompirmasikan pemecahan masalah.

2.1.2.3 Karakteristik Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu instrumen dalam upaya mempengaruhi dan mengendalikan orang atau sekelompok orang agar mau

bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Selain itu juga kepemimpinan sangat diperlukan dalam menggerakkan aktivitas suatu organisasi. Jadi, kepemimpinan ini merupakan salah satu faktor penentu dan terpenting dalam suatu organisasi. Suatu organisasi akan berjalan dengan baik, apabila kepemimpinan mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi. Rasa tanggung jawab seorang pemimpin merupakan salah satu karakter dari kepemimpinan ideal. Tapi tidak kalah penting, seorang pemimpin harus cerdas, agar senantiasa dapat memilih dan memecahkan suatu masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya. Untuk lebih jelasnya, penulis akan membahas tentang karakter kepemimpinan ideal. Kepemimpinan yang ideal sedikitnya mempunyai 8 (delapan) karakter, yaitu: (Sahadi et al., 2020)

1. Cerdas.

Kecerdasan didapat dari hasil belajar, sehingga kaya akan ilmu pengetahuan. Jika seseorang akan cerdas, maka sangat diperlukan semangat belajar dengan tekun dan rajin. Dalam hal ini seorang pemimpin akan bisa dengan cepat dan tepat membuat suatu. Lagi pula semua permasalahan akan cepat terselesaikan.

2. Bertanggung jawab

Seorang pemimpin yang ideal harus bertanggung jawab, dalam artian bahwa bertanggung jawab terhadap dirinya dan juga terhadap anggotanya dalam suatu organisasi. Bertanggung jawab salah satu beban terberat, namun terasa ringan jika dibarengi dengan iman dan taqwa.

3. Jujur

Seorang pemimpin yang ideal harus jujur, sehingga akan mampu untuk terbuka pada anggotanya dalam segala kebijakan yang diambil. Seorang pemimpin

yang mempunyai sifat jujur, pasti akan membuat seluruh anggota percaya terhadap segala perkataan dan tindakannya. Akan cepat diikuti dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasinya.

4. Dapat dipercaya

Seorang pemimpin yang ideal harus dapat dipercaya, sehingga akan mampu untuk saling percaya dan tidak ada kecurigaan. Kepercayaan inilah yang memacu setiap anggota untuk lebih maju. Intinya jangan sampai membuat suatu tindakan yang salah, sehingga akan menjadikan ketidakpercayaan.

5. Inisiatif.

Seorang pemimpin yang ideal harus inisiatif, sehingga akan mampu untuk memutuskan segala hal dengan benar. Selain itu juga memiliki kemampuan untuk menemukan solusi yang baik demi kemajuan organisasinya.

6. Konsisten dan tegas.

Konsisten dalam artian bahwa seorang pemimpin akan mampu menjalankan setiap aturan dan kebijakan. Sedangkan tegas yang dalam artian bahwa seorang pemimpin tidak membebaskan anggotanya, namun juga tidak mengekang anggotanya.

7. Adil

Seorang pemimpin yang ideal harus berbuat adil, sehingga mampu untuk memperlakukan anggotanya dengan perlakuan yang sama sesuai dengan tugas dan bidangnya masing-masing. Begitu juga seorang pemimpin tidak memihak pada salah satu anggota, melainkan semua anggota.

8. Lugas

Seorang pemimpin yang ideal harus lugas, sehingga akan mampu untuk menjelaskan pemikirannya secara langsung dan tidak bertele-tele. Selain itu juga, seorang pemimpin harus mempunyai kebijakan, kepedulian pada kepentingan bersama dan didukung oleh hati nurani yang bersih, tulus dan ikhlas.

Kepemimpinan ideal identic dengan kepemimpinan masa depan, seperti pendapat Sheila Murray Bethel dalam bukunya yang berjudul: “*Making A Difference*”, terdapat 13 (tiga belas) sifat, antara lain: (Sahadi et al., 2020)

1. Memiliki visi dan misi;
2. Memiliki strategi dan pemikiran yang mampu memikat orang lain;
3. Memiliki etika untuk membangun kepercayaan anak buah;
4. Mampu menciptakan perubahan untuk masa depan;
5. Peka untuk menciptakan loyalitas;
6. Berani mengambil resiko;
7. Memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan;
8. Mampu mengambil keputusan yang bijaksana;
9. Mampu berkomunikasi secara efektif;
10. Mampu membangun tim;
11. Memiliki keberanian bertindak;
12. Memiliki komitmen yang kuat, dan
13. Memiliki sifat jujur.

Dengan demikian, setidaknya seorang pimpinan organisasi harus memiliki kepedulian terhadap orang lain dalam konteks ini yaitu karyawan.

2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan

Ada tujuh indikator kepemimpinan yaitu, sebagai berikut: (Septiana & Widjaja, 2020)

1. Kedudukan sebagai pengawas

Pemimpin yang diartikan sebagai pengawas memiliki kekuasaan untuk menciptakan rasa takut. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan jenis ini mempunyai kemampuan untuk mengenakan hukuman atau pemecatan. Dalam kehidupan manusia pada umumnya, orang mempunyai kekuasaan ini selalu dihubungkan dengan penggunaan kekerasan fisik atau bahkan diwujudkan dalam benturan senjata perang.

2. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi ini bersumber dari keahlian, kecakapan, atau pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin yang diwujudkan lewat rasa hormat, dan pengaruhnya terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan keahliannya untuk memberikan fasilitas terhadap perilaku kerja orang lain.

3. Kecerdasan

Kecerdasan seorang pemimpin pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan memiliki kecerdasan yang tinggi, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya.

4. Ketegasan

Kekuasaan ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan referensinya pada umumnya disenangi oleh orang lain karena kepribadiannya yang mampu menarik para bawahan atau pengikutnya, kesenian daya tarik, kekaguman para bawahan dapat memberikan identifikasi tersendiri terhadap pengaruh pimpinannya.

5. Kepercayaan diri

Kekuasaan ini bersumber atas kemampuan untuk menyediakan penghargaan atau hadiah bagi orang lain, seperti misalnya gaji, promosi, atau penghargaan jasa. Dengan demikian kekuasaan ini sangat bergantung pada seseorang yang mempunyai sumber untuk menghargai memberikan hadiah tersebut. Tujuan dari kekuasaan ini dapat diperkirakan secara jelas, yakni harus dinilai dengan hadiah-hadiah tersebut.

6. Inisiatif

Kekuasaan ini bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang di nilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin maka semua informasi yang datang dari luar organisasi.

7. Hubungan dengan bawahan

Kekuasaan ini bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik diluar atau didalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaannya hubungannya dengan ini cenderung meminta saran dari orang lain, karena mereka membantu mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan hubungan ini.

Indikator-indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut: (Septiana & Widjaja, 2020)

1. Iklim saling mempercayai
2. Penghargaan terhadap ide bawahan
3. Memperhitungkan perasaan bawahan
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
5. Perhatian para kesejahteraan bawahan
6. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proposional
7. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya.

Menurut Arianty, kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu, sebagai berikut: (Septiana & Widjaja, 2020)

1. Pelaksanaan tugas, Pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.
2. Memberi dukungan, Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.
3. Mengutamakan hasil dari pada proses, Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.
4. Memberi petunjuk, Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai

fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas/prosedur yang telah ditetapkan.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah bagian pokok yang mampu meningkatkan kualitas produktivitas kerja. Lingkungan kerja merupakan kehidupan sosial, fisik, dan psikologi pada suatu instansi yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja ialah salah satu factor penting dalam menciptakan baik atau buruknya kinerja pegawai. (Ahmad et al., 2022)

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, dalam hal ini disebabkan karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi semangat kerja terhadap karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang dikatakan baik apabila karyawan mendapatkan suasana yang aman, nyaman dan sehat agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan secara optimal, cepat dan baik. Menurut Sudaryo definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerja serta pengaturan kerja baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) Menurut Sofyan menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah. (Jufrizen & Rahmadhani, 2020)

Lingkungan kerja merupakan suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan

perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. (Lestary & Harmon, 2017) Menurut Mangkunegara lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas. (Lestary & Harmon, 2017) Heizer dan Render menjelaskan lingkungan kerja sebagai lingkungan fisik di mana para karyawan bekerja dapat memengaruhi kinerja, keselamatan dan kualitas kehidupan pekerjaan mereka. (Lestary & Harmon, 2017)

Menurut Nitisemito lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi diri mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. (Amalia & Indratono, 2018) Sedangkan menurut Sedarmayati menyatakan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Berdasarkan kedua pengertian tersebut, yang paling sesuai dengan keadaan tempat penelitian adalah pengertian lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi diri mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. (Amalia & Indratono, 2018)

Menurut Sedarmayanti menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja tertinggi menjadi dua (2) yakni: (Amalia & Indratono, 2018)

1. Lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a. Lingkungan yang langsung yang berhubungan dengan karyawan (seperti: computer, UPS, printer, meja, kursi dan sebagainya).
 - b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, tempat parkir, bau tidak sedap, serta warna.
2. Lingkungan kerja non fisik, lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Suatu kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila lingkungan kerja tersebut sehat, nyaman, aman dan menyenangkan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Lewa dan Subono bahwa lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat para karyawan merasa betah dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mampu mencapai suatu hasil yang optimal. Sebaliknya apabila kondisi lingkungan kerja tersebut tidak memadai akan menimbulkan dampak negatif dalam penurunan tingkat produktifitas kinerja karyawan. (Rahmawati et al., 2014)

Lingkungan kerja di perusahaan membutuhkan banyak perhatian dari manajemen perusahaan. Walaupun lingkungan kerja tidak mewakili proses produksi perusahaan, tetapi secara langsung mempengaruhi karyawan yang melakukan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah situasi atau tempat dimana seorang karyawan dapat secara rutin melakukan aktivitas kerjanya (Danisa & Komari, 2015).

Menurut Munandar, lingkungan kerja meliputi kondisi fisik dan sosial, untuk kondisi fisik seperti lokasi, ruang kerja, ruang alat kerja, dan jenis pekerjaan. Sedangkan sosial seperti budaya perusahaan, pimpinan, mitra kerja, anak buah, pihak luar perusahaan, kebijakan, dan peraturan. Tempat kerja atau lingkungan kerja merupakan sesuatu yang dimiliki sepenuhnya oleh karyawan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan terhadap kewajiban yang dibebankan oleh perusahaan (Danisa & Komari, 2015).

Lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik dan non-fisik memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang tidak terpisahkan terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari itu, suasana dan kondisi lingkungan kerja memberikan pengaruh penting pada kinerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Semangat kerja karyawan cenderung meningkat ketika lingkungan kerja di perusahaan baik. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak memenuhi kebutuhan karyawan maka hal ini dapat menimbulkan kebosanan, kelelahan, serta menurunkan semangat kerja karyawan, sehingga pada akhirnya karyawan tidak dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan berujung penurunan dalam kinerja karyawan (Danisa & Komari, 2015).

Berdasarkan definisi pendapat para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja baik secara fisik atau non fisik yang mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan dan lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong dan meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga kepuasan kerja yang dapat di peroleh. Sejalan dengan

pendirian perusahaan, manajemen perusahaan selayaknya mempertimbangkan lingkungan kerja bagi karyawan perusahaan (Nabawi, 2019).

Dalam lingkungan kerja yang melingkupi karyawan, secara lingkungan kerja fisik maupun non-fisik, tentunya terdapat manfaat yang dapat dirasakan oleh karyawan. Lingkungan kerja memiliki manfaat yaitu dapat menciptakan semangat dalam diri karyawan sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Selain itu, meskipun kinerja diawasi oleh individu yang terlibat namun tidak memerlukan pengawasan yang berlebihan karena semangat kerjanya sudah sangat tinggi. (Danisa & Komari, 2015)

2.1.3.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Banyak hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, salah satunya adalah tempat kerja. Memiliki lingkungan kerja yang baik sangat penting untuk kesuksesan seseorang. Untuk memiliki pengaruh positif pada kinerja seseorang, lingkungan tempat kerja harus dipertimbangkan. Lokasi kerja yang memberikan kenyamanan lebih akan menimbulkan rasa sejahtera pada karyawan. (Irwan et al., 2021)

Lingkungan kerja sangat berperan penting dalam keberlangsungan perusahaan, sehingga sangat penting diperhatikan oleh seorang pemimpin di suatu perusahaan akan kenyamanan lingkungan kerja, sebab lingkungan kerja yang nyaman sangat mempengaruhi eektivitas karyawan dalam bekerja diperusahaan. Didalam setiap kegiatan usaha perlu membuat rancangan atau lay out tata letak lingkungan kerja sehingga perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek dalam pembentukan lingkungan kerja itu sendiri. Menurut Siagian, “Menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu: (Sihaloho & Siregar, 2020)

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan. Menurut Sihombing lingkungan kerja fisik adalah salah satu unsur yang harus digunakan perusahaan sehingga dapat menimbulkan rasa aman, tentram dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan kinerja karyawan. (Rahmawati et al., 2014) Selanjutnya menurut Nitisemito beberapa factor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik meliputi warna, kebersihan, sirkulasi udara, penerangan dan keamanan. Sedangkan menurut faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja diantaranya adalah temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis dan keamanan. (Rahmawati et al., 2014)

Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu: (Sihaloho & Siregar, 2020)

- a. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
- c. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- d. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti mesjid dan musholla untuk karyawan.
- e. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. (Rahmawati et al., 2014) Sedangkan menurut Nitisemito lingkungan kerja non fisik juga mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja yang memiliki status jabatan sama di perusahaan. Kondisi yang diciptakan perusahaan terkait dengan lingkungan kerja non fisik meliputi suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan dan pengendalian diri. Faktor lain dalam lingkungan kerja non fisik yang tidak boleh diabaikan adalah hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut. (Rahmawati et al., 2014)

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan". Perusahaan harus dapat mencerminkan kondisi yang mendorong kerjasama antara atasan, bawahan serta orang-orang yang berstatus sama di dalam perusahaan. Sehingga akan menciptakan kondisi dengan suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri di perusahaan. Kondisi lingkungan kerja non-fisik terdiri dari: (Danisa & Komari, 2015)

- a. Faktor lingkungan sosial, misalnya faktor sosial yang sangat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah latar belakang keluarga, seperti antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan, dan lain-lain;

- b. Faktor status sosial, dimana semakin tinggi status seseorang maka semakin besar otoritas dan keleluasaan dalam pengambilan keputusan;
- c. Faktor hubungan industrial di dalam perusahaan, yakni hubungan kerja antara sesama karyawan dan antara karyawan dengan atasan;
- d. Faktor system informasi, yang dapat menjamin kecepatan dan kelancaran komunikasi antar anggota melalui penyediaan teknis informasi dan komunikasi, sehingga berjalan lebih nyaman dan cepat.

Lingkungan Kerja sangat luas cakupannya sehingga ini merupakan suatu tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam memperlakukan karyawannya agar betah bekerja diperusahaan tersebut. Lingkungan kerja dapat di golongkan menjadi 2 jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Sebagian perusahaan hanya beberapa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yang dapat dipenuhi oleh perusahaan, misalnya dari segi bangunan kerja yang nyaman peralatan yang memadai dan hubungan kerja yang harmonis dengan sesama karyawan. Tetapi dari segi hal lain mungkin masih banyak belum terpenuhi, misalnya tidak ada tempat istirahat bagi karyawan, tidak tersediannya kafetaria, kurang tersedianya alat transportasi yang memadai bagi karyawan, hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan yang betul-betul sadar akan pentingnya kehadiran karyawan diperusahaan tersebut. Sebab karyawan merupakan aset yang sangat penting akan keberlangsungan hidup perusahaan. (Sihaloho & Siregar, 2020)

2.1.3.3 Faktor Lingkungan Kerja

Karena lingkungan kerja itu sendiri dibagi menjadi dua kategori utama yang meliputinya, maka dari itu faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja juga

dibagi menjadi dua kategori. Menurut Afandi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut: (Danisa & Komari, 2015)

1. Faktor-Faktor Lingkungan Fisik

Faktor-faktor lingkungan kerja fisik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan ruang kerja, termasuk tata letak dan penataan peralatan kerja yang tepat, kenyamanan, dan penampilan karyawan serta penempatan peralatan kerja dan kecukupan penempatan, sangat berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan gaya kerja karyawan.
- b. Rancangan pekerjaan, meliputi peralatan kerja dan produser kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.
- c. Kondisi lingkungan kerja, pencahayaan dan kebisingan berhubungan erat dengan kenyamanan pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan, dan pencahayaan yang tepat berdampak besar pada kondisi kerja seseorang dalam menjalankan tugasnya.
- d. Tingkat *visual privacy* dan *acoustical privacy*, dalam tingkat pekerjaan tertentu di tempat kerja membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan privasi kepada karyawan. Privasi adalah “kebebasan individu” dalam hal-hal yang mempengaruhi diri sendiri dan kelompok seseorang. Privasi visual mengacu pada kebebasan visual atau yang dilihat, sedangkan privasi akustik mengacu pada pendengaran.

2. Faktor-Faktor Lingkungan Psikis

Faktor lingkungan psikis merupakan sebagian hal yang menyangkut tentang hubungan sosial dan keorganisasian, faktor-faktor lingkungan psikis yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan yang berlebihan, terlalu banyak pekerjaan dengan waktu penyelesaian pekerjaan yang terbatas atau mendesak akan memberikan tekanan dan stress pada karyawan yang berujung pada hasil kerja yang kurang optimal.
- b. Sistem pengawasan yang tidak memadai, sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menyebabkan keluhan lain seperti ketidakstabilan kondisi dan kurangnya umpan balik kinerja.
- c. Frustrasi, frustrasi dapat mempengaruhi upaya pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, jika hal ini terus berlanjut maka akan menimbulkan ketidakpuasan serta frustrasi bagi karyawan.
- d. Segala macam perubahan yang terjadi dalam pekerjaan, seperti perubahan isi pekerjaan, perubahan organisasi, dan perubahan lingkungan kerja seperti perubahan kepemimpinan organisasi, dapat mempengaruhi cara orang bekerja.
- e. Perselisihan antara individu dan kelompok, hal ini terjadi ketika kedua belah pihak memiliki tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat menimbulkan dampak negatif yaitu mudah terjadi konflik dalam komunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama.

Sedangkan dampak positif adalah upaya positif untuk mengatasi konflik di tempat kerja, antara lain: persaingan, masalah status, dan perbedaan interpersonal.

2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Tentunya sebagai tolok ukur dalam bentuk fenomena yang kongkrit, diperlukan indikator-indikator yang dapat mengkonfirmasi sesuatu, termasuk lingkungan kerja, dan berbagai gejala kehidupan nyata yang dapat diamati. Indikator ini sangat relevan untuk dilakukan evaluasi, misalnya apakah lingkungan kerja sesuai dan dapat memberikan dampak positif bagi karyawan, indikator lingkungan kerja adalah: (Danisa & Komari, 2015)

1. Pencahayaan,

Ketika cahaya dipancarkan dengan cukup dan akurat, karyawan bekerja lebih cepat, membuat lebih sedikit kesalahan, dan bekerja lebih efisien dengan lebih sedikit ketegangan mata.

2. Warna,

Ini adalah salah satu faktor penting untuk meningkatkan efisiensi kerja karyawan, terutama warna mempengaruhi kondisi mental karyawan. Menggunakan warna yang tepat untuk dinding dan peralatan lain di dalam ruangan akan membantu karyawan bekerja dengan bahagia dan damai.

3. Udara,

Faktor udara ini seringkali dihubungkan dengan suhu, sirkulasi udara, dan jumlah uap air di udara.

4. Suara,

Untuk mengatasi terjadinya kebisingan perlu ditempatkan peralatan yang mengeluarkan suara keras seperti mesin tik, telepon, tempat parkir motor, dll. di area khusus, agar tidak mengganggu karyawan lain yang sedang menjalankan tugas.

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito dalam (Amalia & Indratono, 2018):

1. Suasana kerja,

Kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

2. Hubungan dengan rekan kerja,

Hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu factor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Tersedianya fasilitas kerja,

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Menurut Siagian, “Lingkungan kerja di perusahaan terbagi ke dalam dua dimensi yaitu: (Sihaloho & Siregar, 2020)

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

- a. Bangunan tempat kerja, Bangunan tempat kerja di samping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja, agar karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.
- b. Peralatan kerja yang memadai, Peralatan yang memadai sangat dibutuhkan karyawan karena akan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang di embannya di dalam perusahaan.
- c. Fasilitas, Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di perusahaan. Selain itu ada hal yang perlu di perhatikan oleh perusahaan yakni tentang cara memanusiakan karyawannya, seperti tersedianya fasilitas untuk karyawan beristirahat setelah lelah bekerja dan juga tersedianya tempat ibadah.
- d. Tersedianya sarana angkut, Tersedianya sarana angkutan akan mendukung para karyawan untuk sampai di tempat kerja dengan tepat waktu, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah di peroleh.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasa. Lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

- a. Hubungan rekan kerja setingkat Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling instrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.
- b. Hubungan atasan dengan karyawan, Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.
- c. Kerjasama antar karyawan, Kerjasama antara karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efesien.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dalam manajemen organisasi/perusahaan sebab besar pengaruhnya bagi karyawan maupun organisasi/perusahaan. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja

bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan. (Wiliandari, 2019) Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dalam bentuk yang berbeda-beda satu dengan yanglainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan. (Wiliandari, 2019)

Mathis dan Jackson kepuasan kerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standard an kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kepuasan kerja atau prestasi kerja diberi batasan sebaga kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kepuasan kerja mempengaruhi seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi anatar lain yaitu kualitas keluaran, kuantitas keluaran, jangka waktu keluaran, dan kehadiran ditempat kerja. (Jufrizen, 2022)

Kepuasan kerja menurut Luthans dapat dipahami dalam tigaaspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan ataukinerja. Ketiga, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja. (Jufrizen, 2022) Menurut Mangkunegara kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Dole dan Schroeder menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. (Jufrizen, 2022) Testa dan Locke menjelaskan

bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. (Jufrizen, 2022)

Menurut Hasibuan kepuasan kerja adalah sikap emosional 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. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman. (Jufrizen, 2022) Menurut Rivai kepuasan kerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. (Jufrizen & Sitorus, 2021)

Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan individu bahwa mereka mendapatkan manfaat yang sepadan dari berbagai aspek situasi kerja organisasi dimana tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja juga dinyatakan sebagai perasaan dan sikap tentang pekerjaan. Kepuasan kerja terkait seberapa jauh karyawan puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini sering terjadi dimana dua konsep dibahas bersama, karena dikatakan bahwa seseorang puas di tempat kerja sebagai ada faktor dan kondisi yang memotivasi dia. Kepuasan kerja juga merupakan perilaku umum untuk kinerja kerja sementara ada penghargaan dan prestasi yang tepat. Sehingga kepuasan kerja menunjukkan cara seorang karyawan merasakan tentang pekerjaannya. (Adhan et al., 2020)

Kepuasan kerja karyawan merupakan situasi yang dirasakan karyawan baik berupa positif atau negatif yang mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Artinya rasa puas yang dirasakan karyawan dapat berupa positif atau negatif, dimana rasa tersebut mempengaruhi perilaku mereka dalam berproduktifitas atau melakukan tugas. Perilaku ini juga dapat berupa motivasi kerja dan moral kerja mereka terhadap organisasi. Definisi senada juga diberikan oleh Robbins and Judge yang menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan positif atau negatif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya. (Jufrizen, 2022)

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja meliputi aspek afektif, kognitif dan perilaku. Perasaan (*afektif*) positif menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan ungkapan atas apa yang ada dalam hati seseorang dalam menilai sesuatu yang dilakukannya baik secara individu maupun bersama. Kognitif (*sensation, perception, conception*), pada dasarnya kepuasan kerja adalah sebuah ungkapan atas apa yang dirasakan (*sensation*), apa yang dipersepsikan (*perception*) dan apa yang dipikirkan (*conception*). Berdasarkan hasil pendefinisian tentang kepuasan kerja pegawai di dalam organisasi hampir semua definisi berkaitan dengan persepsi, sikap, perasaan, dan kesenangan atas suatu hasil kerja. Dengan kata lain maksud definisi tentang kepuasan kerja tidak ada yang berbeda secara ekstrim, melainkan hanya pada redaksi dan penekanan (*stressing*) saja. (Sunarta, 2019)

Ketika membicarakan sikap karyawan seringkali yang dimaksud tidak lain adalah kepuasan kerja mereka. Selain itu, yang melekat pada konsep ini adalah pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan rekan kerja, atasan, mematuhi peraturan dan kebijakan perusahaan, memenuhi standar kinerja hidup dengan lingkungan kerja yang sering kali tidak bisa dikatakan ideal, dan lain sebagainya selain tentang pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu untuk mengukur apakah karyawan puas atau tidak terhadap pekerjaannya, maka semua elemen itu harus tercakup di dalam penilaiannya. (Wiliandari, 2019)

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan, dan lain sebagainya. (Wiliandari, 2019)

2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Robbins menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa factor yakni faktor *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan factor *supportive colleagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut: (Wiliandari, 2019)

1. *Mentally Challenging Work*. Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang kurang menantang seringkali membuat kebosanan karyawan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat karyawan menjadi frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.
2. *Equitable Rewards*. Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.
3. *Supportive Working Conditions*. Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.
4. *Supportive Colleagues*. Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya

adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan *Job Descriptive Index* (JDI) yang menurut Robbins ada lima, yaitu: (Rustan, 2015)

1. Pekerjaan yang secara mental menantang, Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik.
2. Gaji atau upah yang pantas, Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
3. Kondisi kerja yang mendukung, Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan.
4. Rekan sekerja yang mendukung, Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang

sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

2.1.4.3 Teori Kepuasan Kerja

Sharma dan Chandra menjelaskan teori lain yang menerangkan kepuasan kerja adalah teori *need fulfilment*, teori *equity*, dan teori *discrepancy*. Teori-teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (Wiliandari, 2019)

1. Teori *need fulfilment*. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpuaskan. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaiiknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.
2. Teori *equity*. Prinsip teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*), Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian yakni:
 - a. *Input*, adalah sesuatu yang berharga dirasakan oleh pegawai sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan, alat kerja, dan lain-lain.

- b. *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai dari hasil pekerjaannya seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi, dan lain-lain.
 - c. *Comparisons person*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari perbandingan input-output dirinya dan input-output pegawai lain (*comparisons person*). Jika perbandingan tersebut adil maka pegawai puas demikian sebaliknya.
3. Teori *discrepancy*. Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada discrepancy antara expectation, needs, atau values dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan.

2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah indikator- indikator yang dikembangkan oleh Robbins dan Judge yang meliputi antara lain: (Rustan, 2015)

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan

Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang karyawan sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan itu sendiri.

Kepuasan terhadap Imbalan Di mana karyawan merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan karyawan lain yang bekerja di organisasi itu.

2. Kepuasan terhadap Supervisi/Atasan

Karyawan merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.

3. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Karyawan merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.

4. Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

Pendapat dari Robbins & Judge, indikator kepuasan kerja adalah: (Rustan, 2015)

1. Pekerjaan itu sendiri;
2. Gaji;
3. Promosi;
4. Pengawasan, dan
5. Rekan kerja.

2.2 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini kerangka konseptual sangatlah penting, guna untuk merumuskan hipotesis dengan mengetahui pertautan atau hubungan antara variabel yang diteliti. Kerangka merupakan penjelasan ilmiah mengenai posisi antar konsep

atau konstruk, dimana antar variabel yang dikemukakan dalam kerangka konseptual ini adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Karena itu, karyawan tidak cukup hanya sekedar diarahkan saja, melainkan harus diimbangi dengan pengawasan dari pimpinan agar apa yang mereka kerjakan berjalan dengan baik. Hasil penelitian (Hasibuan, 2018), (Siahaan, 2014), (Agustini, 2018), dan (Maulana, 2018) dalam (Putri, 2022) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian (Salamala, 2007), (Nurjanah, 2008), (Ghafoor et al., 2011), (Pradeep dan Prabhu, 2011) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. (Putri, 2022)

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang maknanya adalah semakin baik kepemimpinan maka kepuasan karyawan akan meningkat. Hasil penelitian (Andri et al., 2011), (Fatima et al., 2011), (Siahaan, 2014) (Maulana, 2018) dan (Rehman et al., 2012) dalam (Putri, 2022) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Suasana kerja pada PTPN IV Regional I relatif aman dan nyaman, hubungan yang harmonis dengan karyawan lain, serta tersedianya fasilitas kerja membuat

karyawan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga hal-hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Artinya lingkungan kerja pada PTPN IV Regional I berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data memperlihatkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Pratama dan Wismarein dalam (Putri, 2022) menunjukkan bahwa secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Dengan adanya lingkungan yang nyaman bagi karyawan maka kinerja karyawan akan lebih baik. Maka berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa PTPN IV Regional I lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Putri, 2022).

2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan dimana para karyawan bekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Hasil penelitian (Nabawi, 2019); (Tamali & Munasip, 2019); (Astuti & Iverizkinawati, 2018) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. (Putri, 2022)

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi yang baik akan menimbulkan suatu imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi terhadap karyawan. Apabila suatu imbalan tersebut dipandang adil maka timbullah suatu kepuasan pada karyawan, karena dalam hal ini karyawan merasa adil dan pantas menerima imbalan yang sesuai dan prestasi.

Hasil penelitian menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2020); (Jufrizen, 2017); (Jufrizen, 2016); (Syahputra & Jufrizen, 2019); (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017); (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, M., & Nasution, 2018) dalam (Putri, 2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif dan signifikan, maka setiap peningkatan atau perbaikan terdapat kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian (Dizgah, 2012), (Ajzen, 2011), dan (Ghafoor et al., 2011) dalam (Putri, 2022) membuktikan terdapat hubungan positif signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional I

Dengan adanya kepemimpinan yang membuat karyawan menjadi puas dengan pekerjaannya, apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka

karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya. Berdasarkan hasil penelitian (Purwaningsih et al., 2020) dan (Siagian & Khair, 2018) bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat memediasi kepuasan kerja.

2.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi

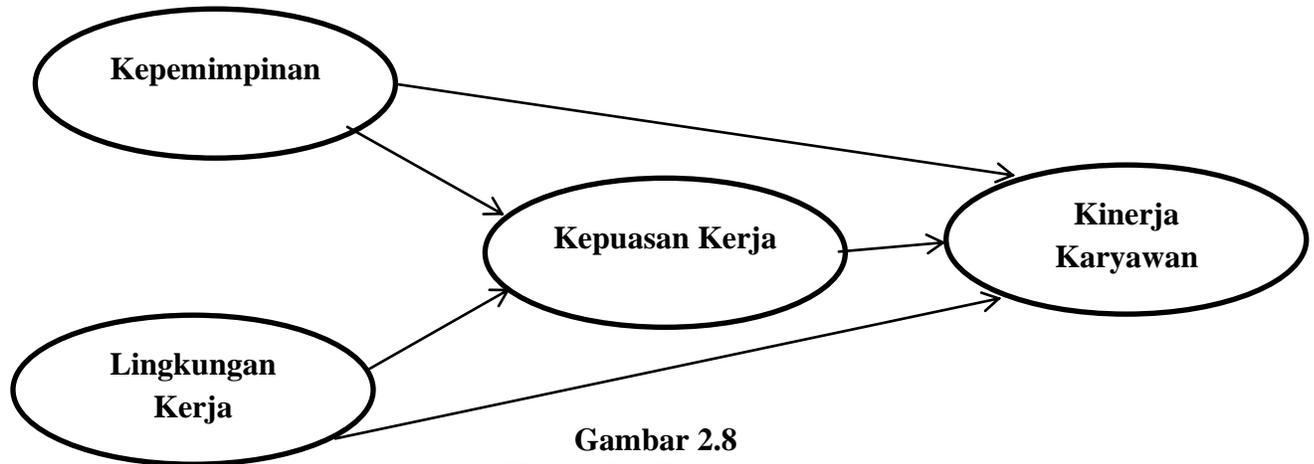
Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional I

Kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan merasa setiap ada perubahan lingkungan kerja fisik itu secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan dan berdampak pada kinerja. Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan artinya menyatakan kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. (Hakim, 2018)

berdasarkan hasil penelitian (Wisudayanti & Mustika, 2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan nilai efek tak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja kerja melalui kepuasan kerja, artinya semakin baik lingkungan kerja akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.

Sehingga dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa hasil analisis menunjukkan nilai efek atau pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, artinya semakin baik kepemimpinan dan

lingkungan kerja akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Sesuai dengan dijelaskan dari gambar 2.8 di bawah ini:



Gambar 2.8
Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2018).

Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan dari penelitian ini, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

1. : Ada Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN IV Regional I.
2. : Ada Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional I
3. : Ada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN IV Regional I.

4. : Ada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional I.
5. : Ada pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN IV Regional I.
6. : Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional I.
7. : Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional I.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah asosiatif. Menurut Sugiyono, “ Penelitian asosiatif adalah penelitian yang digunakan untuk mengetahui hubungan dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat”, Dalam penelitian ini, strategi asosiatif yang digunakan adalah hubungan kausal (hubungan sebab akibat), yaitu variabel bebas (X) mempengaruhi variabel terikat (Y) (Sugiyono, 2018).

Sementara itu, dalam pendekatan asosiatif ini dimana kecenderungan data yang digunakan dalam metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, metode ini sebagai metode ilmiah/sciebtific karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, objektif, terukur rasional dan sistematis yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2018).

3.2 Definisi Operasional

Menurut (Sugiyono, 2018) “Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Variabel penelitian adalah suatu atribut/sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebuah konsep yang dapat menggambarkan bagaimana orang berpikir tentang pekerjaan, Berbasis *Goal Setting Theory*, kepuasan kerja adalah selisih antara tujuan individu dalam bekerja dengan kenyataan yang dirasakan.

Tabel 3.1
Indikator Kepuasan Kerja

No.	Indikator
1	Gaji
2	Pekerjaan Itu Sendiri
3	Rekan Kerja
4	Atasan
5	Promosi

Sumber : (Widodo, 2015)

2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu tertentu, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing yang didasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diembannya.

Tabel 3.2
Indikator Kinerja Karyawan

No.	Indikator
1	Kualitas
2	Kuantitas
3	Ketepatan Waktu
4	Efektivitas Biaya
5	Hubungan Antar Karyawan

Sumber : (Bernardin & Russel, 2013)

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Adapun yang menjadi indikator Kepemimpinan adalah:

Tabel 3.3
Indikator Kepemimpinan

No.	Indikator
1	Kemampuan Mengambil Keputusan
2	Kemampuan Memotivasi
3	Kemampuan Komunikasi
4	Kemampuan Mengendalikan Bawahan
5	Tanggung Jawab
6	Kemampuan Mengendalikan Emosional

Sumber: (Kartono, 2017)

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah bagian pokok yang mampu meningkatkan kualitas produktivitas kerja. Lingkungan kerja merupakan kehidupan sosial, fisik, dan psikologi pada suatu instansi yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja ialah salah satu factor penting dalam menciptakan baik atau buruknya kinerja pegawai.

Tabel 3.4
Indikator Lingkungan Kerja

No.	Indikator
1	Tempat Bekerja
2	Kebersihan
3	Pencahayaan
4	Ketenangan
5	Hubungan Kerja

Sumber : (Sutrisno, 2013)

3.3. Tempat Dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I atau PTPN IV Regional I yang beralamat di Jalan Sei Batanghari, Nomor 2 Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan dan dilakukan pada Maret 2024 s/d Juli 2024. Dapat dilihat ditabel berikut ini:

Tabel 3.5
Waktu Penelitian

No.	Kegiatan	Bulan																Ket.
		Maret 2024				April 2024				Mei 2024				Juli 2024				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pra Riset	■																
2	Pengajuan Judul	■																
3	Penyusunan Proposal		■	■	■													
4	Bimbingan Proposal			■	■													
5	Seminar Proposal				■													
6	Penyusunan Skripsi						■	■	■									
7	Bimbingan Skripsi										■	■	■					
8	Sidang Meja Hijau														■	■	■	

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam

penelitian ini seluruh karyawan PTPN IV Regional I yang berjumlah 607 orang karyawan. Dapat dilihat dari table di bawah ini:

Tabel 3.6
Daftar Jumlah Karyawan PTPN IV Regional I

No.	Devisi/Biro/Bagian	Karpim (Orang)	Karpel (Orang)	Jumlah (Orang)	Keterangan
1	BOPT	18	23	41	Tenaga Honor 1 Orang
2	BOTI	9	13	22	Tenaga Honor 2 Orang
3	DAIN	22	5	27	
4	BSKR/HUMAS	14	42	56	
5	BTAN	20	37	57	Tenaga Honor 2 Orang
6	BPEN	18	33	51	Tenaga Honor 1 Orang
7	BOKA Operasional Belawan	1	31	32	
8	BOKA/KANDIR	27	77	104	
9	BSDM	15	35	50	Tenaga Honor 4 Orang
10	Umum/Hukum/Pertahanan	8	12	20	
11	Umum & Rumah Tangga	4	83	87	Tenaga Honor 3 Orang
	Jumlah	156	391	547	
12	SEVP	4	0	4	
13	DAPENBUN	1	4	5	
14	PAPAM/SATPAM	4	49	53	
15	Komite Audit	2	0	2	
	Jumlah	7	53	60	
	Jumlah Seluruhnya			607	

Sumber: Data diolah 2024

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan kriteria tertentu yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua populasi yang ada, misalnya dikarenakan keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka penulis dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. (Putri, 2022) Penelitian ini terdapat populasi yang besar dan tidak terbatas, maka peneliti melakukan perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* yaitu:

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

$$n = \frac{607}{1+(607(0,1)^2)}$$

$$n = \frac{607}{1+607(0,01)}$$

$$n = \frac{607}{(1+6.07)}$$

$$n = \frac{607}{7,07}$$

$$n = 85,85 \text{ (86)}$$

Keterangan:

- n = Jumlah sampel yang diperlukan
 N = Jumlah populasi
 e = Tingkat kesalahan *sampling error* (10%)

Berdasarkan perhitungan slovin diatas maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 86 orang karyawan PTPN IV Regional I. Pengambilan sampel ini menggunakan metode *Nonprofitability Sampling* dengan menggunakan teknik Insidental Sampling adalah teknik bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dari responden sebagai teknik. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyajikan responden dengan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis (Sugiyono, 2018). Kuesioner yang memiliki indeks skala likert digunakan dalam penelitian ini.

3.5.1 Kuesioner (Angket)

Kuesioner adalah pertanyaan-pertanyaan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Lembar kuesioner yang diberikan kepada pihak PTPN IV Regional I diukur dengan skala likert dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.7
Penilaian Skala Likert

No.	Pertanyaan	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

3.5.2 Wawancara (Interview)

Wawancara yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa pewawancara dan sumber informasi (orang yang diwawancarai) melalui komunikasi langsung. Dalam teknik pengumpulan data penelitian setelah data kuesioner dibagikan kepada responden, selanjutnya kuesioner (angket) penelitian diuji kelayakan dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu. (Putri, 2022)

3.6. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab masalah-masalah penelitian maka berdasarkan data yang dikumpulkan atau diperboleh maka pengujian dilakukan dengan menggunakan suatu pengujian statistik dengan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidak pengaruh langsung atau tidak langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat

yang menggunakan variabel intervening. Dalam penelitian ini menggunakan teknis analisis data *Structural Equational Modeling* (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi. Smart-PLS merupakan metode alternative analisis SEM dengan menggunakan kuadrat terkecil parsial atau partial last square (PLS). (Sudaryono, 2015).

Dalam menganalisis data-data tersebut menggunakan aplikasi SEM-PLS, adapun langkah-langkah dan tahapan antara lain:

3.6.1. Analisis Partial Least Square Dengan Variabel Intervening

1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran/Measurement adalah model analisa yang menganalisis hubungan konstruk (variabel laten) dan indikator, ada 2 perhitungan yaitu: (Putri, 2022)

a. *Composite Reliability*

Pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi dengan nilai *Composite Reliability* $> 0,6$.

b. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benarbenar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT $< 0,90$ maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik.

2. Analisis Model Pengukuran (*Inner Model*)

a. *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah sebagai berikut: (Putri, 2022)

- 1) Jika nilai R^2 Adjustade = 0.75 \rightarrow model adalah substansial (kuat).
- 2) Jika nilai R^2 Adjustade = 0.50 \rightarrow model adalah moderate (sedang).
- 3) Jika nilai R^2 Adjustade = 0.25 \rightarrow model adalah lemah (buruk).

b. *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai *F-Square* saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variable yang dihilangkan memiliki dampah substansif pada konstruk endogen.

Kriteria *F-Square* menurut adalah sebagai berikut: (Putri, 2022)

- 1) Jika nilai $F^2 = 0.02$ \rightarrow efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variable endogen.
- 2) Jika nilai $F^2 = 0.15$ \rightarrow efek yang sedang/berat dari variable eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Jika nilai $F^2 = 0.35$ \rightarrow efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endeogen.

3.6.2. *Mediation Effect* (Mediasi Efek)

Menurut Arifin dalam (Putri, 2022), pengujian hipotesis dilakukan dalam menguji kebenaran suatu pernyataan secara statistik dan membuat kesimpulan menerima atau menolak pernyataan tersebut. Pengujian hipotesis dilakukan untuk membantu dalam pengambilan keputusan tepat dalam suatu hipotesis yang diajukan. Dan juga menurut pendapat dari Sugiyono dalam (Putri, 2022) memberikan pernyataan bahwa hipotesis yaitu jawaban yang bersifat sementara menjuruh kepada rumusan masalah penelitian, dimaksud bersifat sementara sebab jawaban yang diterima cuma didasari pada teori relevan saja, masih belum diperkuat dengan fakta-fakta empiris yang dihasilkan dari pengumpulan data.

Pengujian hipotesis ini menggunakan analisis efek mediasi (*mediation effect*) mengandung 3 sub analisis, antara lain: 1) *Direct Effect*; 2) *Indirect Effect*; 3) *Total Effect*. (Putri, 2022)

1. *Direct Effect*

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Kreteria pengukuran direct effect adalah: (Putri, 2022)

- a. Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan;
- b. Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan.

2. *Indirect Effect*

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung atau tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (oksigen) terhadap

variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/mediasi oleh suatu variabel intervening. Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) adalah sebagai berikut:(Putri, 2022)

- a. Jika nilai P-Value < 0.05 maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh variabel (eksogen) terhadap variabel (endogen) dengan kata lain pengaruh tidak langsung.
- b. Jika nilai P-Value > 0.05 maka tidak signifikan, artinya variabel tidak memediasi pengaruh suatu variabel (eksogen) terhadap variabel (endogen), dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung.

3. *Total Effect*

Total Effect (total efek) merupakan total dari *direct effect* dan *indirect effect*. *Total Effect* merupakan pengaruh tidak langsung dari suatu *variabel exogenous* perantara menuju ke *variable endogenous* kedua/berikutnya. Tujuan analisis total effect (pengaruh keseluruhan) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (Putri, 2022)

- a. Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan.
- b. Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, et al., 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I (PTPN IV). Dalam penelitian ini penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel Kepemimpinan (X1), 10 pernyataan untuk variabel Lingkungan Kerja (X2), 10 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), 10 pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 86 karyawan di PTPN IV Regional I sebagai responden. Sistem penilaian dengan menggunakan Skala Likert yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.1
Penilaian Skala Likert

No.	Pertanyaan	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel diatas dapat dipahami bahwa ketentuan diatas berlaku baik didalam menghitung variable Kepemimpinan (X1), variabel Lingkungan Kerja (X2), variabel Kinerja Karyawan (Y), dan variabel

Kepuasan Kerja (Z). Dengan demikian untuk setiap responden yang mengisi angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban 5 dan skor terendah diberikan nilai 1.

Pada penelitian deskriptif kuantitatif kegiatan analisis data meliputi penyajian dan pengolahan data, melakukan perhitungan untuk mendeskripsikan data dan melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan SEM-PLS. Tujuan akhir yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening pada PTPN IV Regional I.

4.1.2 Identitas Responden

Deskripsi karakteristik responden memberikan gambaran mengenai identitas responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Pengumpulan data kuantitatif pada penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner (angket) online kepada karyawan PTPN IV Regional I dan terkumpul sebanyak 86 data responden. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, pekerjaan dan lama bekerja. Untuk mengetahui identitas responden, maka dapat dilihat dari karakteristik responden, dapat dilihat tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Usia

		USIA			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	11	12.8	12.8	12.8
	31-40	34	39.5	39.5	52.3
	41-50	27	31.4	31.4	83.7
	51-60	14	16.3	16.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah (2024)

Dari table 4.2 di atas dapat dideskripsi bahwasanya usia terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini adalah 31-40 tahun dengan besaran nilai 39.5% atau sebanyak 34 orang, yang kedua paling banyak adalah umur 41-50 tahun dengan besaran nilai 31.4% atau sebanyak 27 orang, urutan ketiga usia 51-60 tahun dengan besaran nilai 16.3% atau sebanyak 14 orang, sedangkan usia paling sedikit adalah 21-30 tahun sebesar 12.8% atau sebanyak 11 orang.

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	80	93.0	93.0	93.0
	Perempuan	6	7.0	7.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah (2024)

Dari table 4.3 di atas dapat dideskripsi bahwasanya jenis kelamin terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan besaran nilai 93.0% atau sebanyak 80 orang, sedangkan perempuan sebesar 7.0% atau sebanyak 6 orang.

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

PENDIDIKAN TERAKHIR					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	61	70.9	70.9	70.9
	D3	2	2.3	2.3	73.3
	D4/S1	23	26.7	26.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah (2024)

Dari tabel 4.4 di atas dapat dideskripsi bahwasanya pendidikan terakhir terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini adalah pada tingkat SMA dengan besaran nilai

70.9% atau sebanyak 61 orang, yang kedua terbanyak pada tingkat D4/S1 dengan besaran nilai 26.7% atau sebanyak 23 orang, sedangkan paling sedikit pada tingkat D3 sebesar 2.3% atau sebanyak 2 orang.

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Pekerjaan

PEKERJAAN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SATPAM	9	10.5	10.5	10.5
	BAGIAN SISTEM/PELAKSANA/PEMETAAN	6	7.0	7.0	17.4
	OPERATOR GIS	12	14.0	14.0	31.4
	KARYAWAN	11	12.8	12.8	44.2
	KRANI PRODUKSI	2	2.3	2.3	46.5
	ADMIN	32	37.2	37.2	83.7
	TEKNIK	7	8.1	8.1	91.9
	JURU UKUR	1	1.2	1.2	93.0
	PELAYAN ASESMEN	2	2.3	2.3	95.3
	MUSISI	3	3.5	3.5	98.8
	DRIVER	1	1.2	1.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah (2024)

Dari tabel 4.5 di atas dapat dideskripsi bahwasanya pekerjaan terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini adalah bagian admin dengan besaran nilai 37.2% atau sebanyak 32 orang, sedangkan paling sedikit bagian driver sebesar 1.2% atau sebanyak 1 orang.

Tabel 4.6
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

LAMA BEKERJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	25	29.1	29.1	29.1
	11-20	36	41.9	41.9	70.9
	21-30	22	25.6	25.6	96.5
	31-40	3	3.5	3.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah (2024)

Dari tabel 4.6 di atas dapat dideskripsi bahwasanya lama bekerja terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini 11-20 tahun dengan besaran nilai 41.9% atau sebanyak 36 orang, sedangkan paling sedikit pada waktu 31-40 tahun sebesar 3.5% atau sebanyak 3 orang.

4.1.3. Analisis Variabel Penelitian

Penulis akan menyajikan tabel frekuensi hasil skor jawaban responden dari kuesioner (angket) yang telah penulis sebarakan adalah sebagai berikut:

4.1.3.1 Variabel Kepemimpinan (X1)

Adapun hasil data yang dirangkum dalam tabel frekuensi dibawah ini menunjukkan seberapa banyak responden yang menjawab pertanyaan tentang kepemimpinan, dapat dilihat table 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Tabulasi Jawaban Variabel Kepemimpinan (X1)

No	Jawaban Kepemimpinan											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	39.5	48	55.8	4	4.7	0	0	0	0	86	100
2	31	36.0	51	59.3	4	4.7	0	0	0	0	86	100
3	31	36.0	51	59.3	4	4.7	0	0	0	0	86	100
4	31	36.0	50	58.1	5	5.8	0	0	0	0	86	100
5	32	37.2	49	57.0	5	5.8	0	0	0	0	86	100
6	32	37.2	49	57.0	5	5.8	0	0	0	0	86	100
7	34	39.5	47	54.7	5	5.8	0	0	0	0	86	100
8	31	36.0	50	58.1	5	5.8	0	0	0	0	86	100
9	32	37.2	46	53.5	8	9.3	0	0	0	0	86	100
10	31	36.0	50	58.1	5	5.8	0	0	0	0	86	100
11	41	47.7	38	44.2	7	8.1	0	0	0	0	86	100
12	36	41.9	47	54.7	3	3.5	0	0	0	0	86	100

Sumber: Data diolah (2024)

Dari tabel 4.7 di atas, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban tentang pimpinan mampu mengambil keputusan dengan cara dan pada waktu yang tepat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 orang dengan presentase sebanyak (55.8%).
2. Jawaban tentang pemimpin memberikan peluang/sarana kepada bawahan guna meningkatkan prestasi kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang dengan presentase sebanyak (59.3%).
3. Jawaban tentang atasan saya memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja dan prestasi yang baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang dengan presentase sebanyak (59.3%).

4. Jawaban tentang atasan saya selalu mendorong karyawan agar berprestasi yang lebih bagus dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang dengan presentase sebanyak (58.1%).
5. Jawaban tentang atasan saya salalu mempunyai hubungan komunikasi yang baik terhadap karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang dengan presentase sebanyak (57.0%).
6. Jawaban tentang atasan saya memiliki kepribadian yang menyenangkan., mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang dengan presentase sebanyak (57.0%).
7. Jawaban tentang atasan saya memberikan arahan yang baik dan mencontohkan sesuatu yang benar ketika karyawan melakukan kesalahan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 orang dengan presentase sebanyak (54.7%).
8. Jawaban tentang pimpinan tegas saat memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar aturan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang dengan presentase sebanyak (58.1%).
9. Jawaban tentang atasan saya sangat memperhatikan kondisi dan keadaan saat akan memberikan perintah, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang dengan presentase sebanyak (53.5%).
10. Jawaban tentang pimpinan memperlakukan karyawan dengan tanggung jawab, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang dengan presentase sebanyak (58.1%).

11. Jawaban tentang pimpinan merespon masalah dengan cepat pada kesempatan yang tidak terduga, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang dengan presentase sebanyak (44.2%).
12. Jawaban tentang pimpinan tetap tenang dan memberikan solusi meskipun dalam situasi kritis dan tidak menyenangkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 orang dengan presentase sebanyak (54.7%).

4.1.3.2 Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Adapun hasil data yang dirangkum dalam tabel frekuensi dibawah ini menunjukkan seberapa banyak responden yang menjawab pertanyaan tentang lingkungan kerja, dapat dilihat table 4.8 di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 4.8
Tabulasi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja (X2)

No	Jawaban Lingkungan Kerja											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	44.2	44	51.2	4	4.7	0	0	0	0	86	100
2	35	40.7	48	55.8	3	3.5	0	0	0	0	86	100
3	38	44.2	46	53.5	2	2.3	0	0	0	0	86	100
4	37	43.0	46	53.5	3	3.5	0	0	0	0	86	100
5	22	25.6	59	68.6	5	5.8	0	0	0	0	86	100
6	16	18.6	69	80.2	1	1.2	0	0	0	0	86	100
7	20	23.3	64	74.4	2	2.3	0	0	0	0	86	100
8	15	17.4	69	80.2	2	2.3	0	0	0	0	86	100
9	19	22.1	63	73.3	4	4.7	0	0	0	0	86	100
10	34	39.5	49	57.0	3	3.5	0	0	0	0	86	100

Sumber: Data diolah (2024)

Dari table 4.8 di atas,dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban tentang lingkungan kerja membuat saya bekerja dengan baik dan

- nyaman, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 orang dengan presentase sebanyak (51.2%).
2. Jawaban tentang memiliki tempat kerja yang saling mendukung diantara karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 orang dengan presentase sebanyak (55.8%).
 3. Jawaban tentang semua karyawan ikut serta dalam menjaga kebersihan ditempat kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang dengan presentase sebanyak (53.5%).
 4. Jawaban tentang kebersihan ruangan kerja sangat mendukung kondisi semangat karyawan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang dengan presentase sebanyak (53.5%).
 5. Jawaban tentang penataan cahaya diruangan kerja baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 orang dengan presentase sebanyak (68.6%).
 6. Jawaban tentang pencahayaan ditempat kerja, dapat membuat saya bekerja dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 69 orang dengan presentase sebanyak (80.2%).
 7. Jawaban tentang, suara bising dapat mengganggu ketenangan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 64 orang dengan presentase sebanyak (74.4%).
 8. Jawaban tentang lingkungan kerja karyawan tenang dan bebas dari kebisingan dari suara mesin, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 69 orang dengan presentase sebanyak (80.2%).
 9. Jawaban tentang hubungan kerja karyawan kompak dalam menyelesaikan

pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 63 orang dengan presentase sebanyak (73.3%).

10. Jawaban tentang tim kerja saya selalu aktif dan mampu bekerja sama, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang dengan presentase sebanyak (57.0%).

4.1.3.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Adapun hasil data yang dirangkum dalam tabel frekuensi dibawah ini menunjukkan seberapa banyak responden yang menjawab pertanyaan tentang kinerja karyawan, dapat dilihat tabel 4.9 di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 4.9
Tabulasi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

No	Jawaban Kinerja Karyawan											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	31.4	58	67.4	1	1.2	0	0	0	0	86	100
2	28	32.6	56	65.1	2	2.3	0	0	0	0	86	100
3	26	30.2	58	67.4	2	2.3	0	0	0	0	86	100
4	24	27.9	58	67.4	4	4.7	0	0	0	0	86	100
5	31	36.0	51	59.3	4	4.7	0	0	0	0	86	100
6	31	36.0	53	61.6	2	2.3	0	0	0	0	86	100
7	30	34.9	55	61.6	3	3.5	0	0	0	0	86	100
8	34	39.5	49	57.0	3	3.5	0	0	0	0	86	100
9	27	31.4	56	65.1	3	3.5	0	0	0	0	86	100
10	36	41.9	47	54.7	3	3.5	0	0	0	0	86	100

Sumber: Data diolah (2024)

Dari tabel 4.9 di atas, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban tentang kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang sudah ditetapkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak

- 58 orang dengan presentase sebanyak (67.4%).
2. Jawaban tentang saya melakukan pelatihan dan belajar demi meningkatkan kualitas kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 orang dengan presentase sebanyak (65.1%).
 3. Jawaban tentang saya selalu berusaha mencapai target kerja yang sudah diberikan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 orang dengan presentase sebanyak (67.4%).
 4. Jawaban tentang pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan harapan atau keinginan pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 orang dengan presentase sebanyak (67.4%).
 5. Jawaban tentang saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan tepat waktu dan tidak menunda-nunda, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang dengan presentase sebanyak (59.3%).
 6. Jawaban tentang saya senang apabila menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan dengan hasil yang memuaskan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 orang dengan presentase sebanyak (61.6%).
 7. Jawaban tentang biaya yang dikeluarkan perusahaan sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang dengan presentase sebanyak (61.6%).
 8. Jawaban tentang setiap biaya pengeluaran perusahaan harus dicatat dengan baik dan benar, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang dengan presentase sebanyak (57.0%).

9. Jawaban tentang saya selalu menjalin hubungan baik kepada semua karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 orang dengan presentase sebanyak (65.1%).
10. Jawaban tentang saya dan karyawan lain saling tolong menolong dalam menyelesaikan permasalahan kerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 orang dengan presentase sebanyak (54.7%).

4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Adapun hasil data yang dirangkum dalam tabel frekuensi dibawah ini menunjukkan seberapa banyak responden yang menjawab pertanyaan tentang kepuasan kerja, dapat dilihat table 4.10 di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 4.10
Tabulasi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Jawaban Kepuasan Kerja											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	29.1	59	68.6	2	2.3	0	0	0	0	86	100
2	31	36.0	53	61.6	2	2.3	0	0	0	0	86	100
3	27	31.4	55	64.0	4	4.7	0	0	0	0	86	100
4	27	31.4	54	62.8	5	5.8	0	0	0	0	86	100
5	29	33.7	55	64.0	2	2.3	0	0	0	0	86	100
6	29	33.7	55	64.0	2	2.3	0	0	0	0	86	100
7	27	31.4	55	64.0	4	4.7	0	0	0	0	86	100
8	29	33.7	53	61.6	4	4.7	0	0	0	0	86	100
9	25	29.1	59	68.6	2	2.3	0	0	0	0	86	100
10	28	32.6	53	61.6	5	5.8	0	0	0	0	86	100

Sumber: Data diolah (2024)

Dari tabel 4.10 di atas, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban tentang saya merasa puas atas penghargaan yang diberikan terhadap saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 orang dengan presentase sebanyak (68.6%).
2. Jawaban tentang saya menerima penghargaan sesuai dengan beban dan tanggung jawab saya dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 orang dengan presentase sebanyak (61.6%).
3. Jawaban tentang saya selalu mengerjakan pekerjaan tepat waktu, sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang dengan presentase sebanyak (64.0%).
4. Jawaban tentang saya selalu bertanggungjawab terhadap pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 54 orang dengan presentase sebanyak (62.8%).
5. Jawaban tentang saya memiliki rekan kerja yang ramah, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang dengan presentase sebanyak (64.0%).
6. Jawaban tentang saya memiliki rekan kerja yang baik dan bertanggungjawab, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang dengan presentase sebanyak (64.0%).
7. Jawaban tentang atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang dengan presentase sebanyak (64.0%).

8. Jawaban tentang atasan saya sering memberikan motivasi dan penghargaan terhadap karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 orang dengan presentase sebanyak (61.6%).
9. Jawaban tentang promosi jabatan yang dilakukan perusahaan memotivasi karyawan untuk lebih berkembang dan maju, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang dengan presentase sebanyak (68.6%).
10. Jawaban tentang sistem promosi yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan kinerja yang dilakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 orang dengan presentase sebanyak (61.6%).

4.1.4 Analisis Data

Pada penelitian ini analisis data yang digunakan menggunakan *Structural Equational Modeling* (SEM) dengan menggunakan Smart-PLS 4.0. berikut ini model dan langkah menganalisis data untuk penelitian ini. Pada analisis SEM-PLS dengan menggunakan variabel intervening. Adapun langkah-langkah analisis data untuk model jika menggunakan variabel intervening adalah sebagai berikut:

4.1.4.1 Analisis Partial Least Square Dengan Variabel Intervening

1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran/Measurement adalah model analisa yang menganalisis hubungan konstruk (variabel laten) dan indikator, ada 2 perhitungan yaitu: (Juliandi, et al., 2018)

a. *Composite Reliability*

Pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi dengan nilai *Composite Reliability* $> 0,6$ (Juliandi, et al., 2018).

Tabel 4.11
Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan (X1)	0.960	0.963	0.965	0.697
Kepuasan Kerja (Z)	0.933	0.956	0.942	0.621
Kinerja Karyawan (Y)	0.941	0.947	0.950	0.653
Lingkungan Kerja (X2)	0.929	0.934	0.940	0.610

Sumber: Data diolah (2024)

Dengan demikian dapat disimpulkan berdasarkan nilai-nilai yang ada dalam tabel 4.11 di atas pengujian *Composite Reliability* adalah:

- a. Variabel X1 (Kepemimpinan) adalah reliable, karena nilai *Composite Reliability* variabel X1 sebesar $0.965 > 0,6$ (konstruk handal).
- b. Variabel X2 (Lingkungan Kerja) adalah reliable, karena nilai *Composite Reliability* variabel X2 sebesar $0.940 > 0,6$ (konstruk handal).
- c. Variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah reliable, karena nilai *Composite Reliability* variabel Y sebesar $0.950 > 0,6$ (konstruk handal).
- d. Variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah reliable, karena nilai *Composite Reliability* variabel Z sebesar $0.942 > 0,6$ (konstruk handal).

b. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria

pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, et al., 2018).

Tabel 4.12
Discriminant Validity

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kepuasan Kerja (Z) <-> Kepemimpinan (X1)	0.156
Kinerja Karyawan (Y) <-> Kepemimpinan (X1)	0.385
Kinerja Karyawan (Y) <-> Kepuasan Kerja (Z)	0.233
Lingkungan Kerja (X2) <-> Kepemimpinan (X1)	0.210
Lingkungan Kerja (X2) <-> Kepuasan Kerja (Z)	0.151
Lingkungan Kerja (X2) <-> Kinerja Karyawan (Y)	0.359

Sumber: Data diolah (2024)

Dengan demikian dapat disimpulkan berdasarkan nilai-nilai yang ada dalam tabel 4.12 di atas pengujian *Discriminant Validity* adalah:

- a. Variabel X1 (Kepemimpinan) terhadap variabel X2 (Lingkungan Kerja) memiliki nilai Heretroit-Monitrait Ratio (HTMT) $0.210 < 0,90$, artinya validitas deskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah unik).
- b. Variabel X1 (Kepemimpinan) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai Heretroit-Monitrait Ratio (HTMT) $0.385 < 0,90$, artinya validitas deskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah unik).
- c. Variabel X1 (Kepemimpinan) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai Heretroit-Monitrait Ratio (HTMT) $0.156 < 0,90$, artinya validitas deskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah unik).

- d. Variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai Heretroit-Monitrait Ratio (HTMT) $0.359 < 0,90$, artinya validitas deskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah unik).
- e. Variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai Heretroit-Monitrait Ratio (HTMT) $0.151 < 0,90$, artinya validitas deskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah unik).
- f. Variabel Z (Kepuasan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai Heretroit-Monitrait Ratio (HTMT) $0.233 < 0,90$, artinya validitas deskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah unik).

4.1.4.2 Analisis Model Pengukuran (Inner Model)

1. R-Square

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

- a. Jika nilai R^2 Adjustade = 0.75 = model adalah substansial (kuat).
- b. Jika nilai R^2 Adjustade = 0.50 = model adalah moderate (sedang).
- c. Jika nilai R^2 Adjustade = 0.25 = model adalah lemah (lemah).

Data hasil pengujian R-Square dari penelitian ini dapat dilihat dari table 4.13 dibawah ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.035	0.011
Kinerja Karyawan (Y)	0.247	0.220

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan data dari table 4.13 di atas dapat diketahui bahwa hasil pengolahan data menggunakan R-Square adalah sebagai berikut:

- a. R-Square Adjustade model jalur I = 0.011, artinya kemampuan X1 (Kepemimpinan) dan variabel X2 (Lingkungan Kerja) dalam menjelaskan variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 11%, dengan demikian model tergolong substansial (lemah).
- b. R-Square Adjustade model jalur II = 0.220 artinya kemampuan X1 (Kepemimpinan), variabel X2 (Lingkungan Kerja) dan variabel Z (Kepuasan Kerja) dalam menjelaskan variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 22.%, dengan demikian model tergolong substansial (sedang).

2. F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai F-Square saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variable yang dihilangkan memiliki dampah substansif pada konstruk endogen (Juliandi, et al., 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, et al., 2018) adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai $F2 = 0.02$ = efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variable endogen.

- b. Jika nilai $F_2 = 0.15$ efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- c. Jika nilai $F_2 = 0.35$ = efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Berikut Data hasil pengujian F-Square dari penelitian ini dapat dilihat dari tabel 4.14 dibawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji F-Square

	KEPEMIMPINAN (X1)	KEPUASAN KERJA (Z)	KINERJA KARYAWAN (Y)	LINGKUNGAN KERJA (X2)
Kepemimpinan (X1)		0.016	0.106	
Kepuasan Kerja (Z)			0.031	
Kinerja Karyawan (Y)				
Lingkungan Kerja (X2)		0.013	0.100	

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan dari data tabel 4.14 di atas diketahui bahwa hasil pengolahan data menggunakan F-Square adalah sebagai berikut:

- a. Variabel X1 (Kepemimpinan) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai $F_2 = 0.106$ maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b. Variabel X1 (Kepemimpinan) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai $F_2 = 0.016$ maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- c. Variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai $F_2 = 0,100$ maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

d. Variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai $F2 = 0,013$ maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

e. Variabel Z (Kepuasan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai $F2 = 0,031$ maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.1.5 Mediation Effect (Mediasi Efek)

Pengujian hipotesis ini menggunakan analisis efek mediasi (*mediation effect*) mengandung 3 sub analisis, antara lain: a) *Direct Effect*; b) *Indirect Effect*; c) *Total Effect*.

4.1.5.1 Direct Effect

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen) (Juliandi, et al., 2018). Kreteria pengukuran *direct effect* adalah (Juliandi, et al., 2018):

1. Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan;
2. Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan.

Berikut data hasil pengujian *Direct Effect* dari penelitian ini dapat dilihat dari table 4.15 dibawah ini:

Tabel 4.15
Hasil Uji *Part Coeficients*

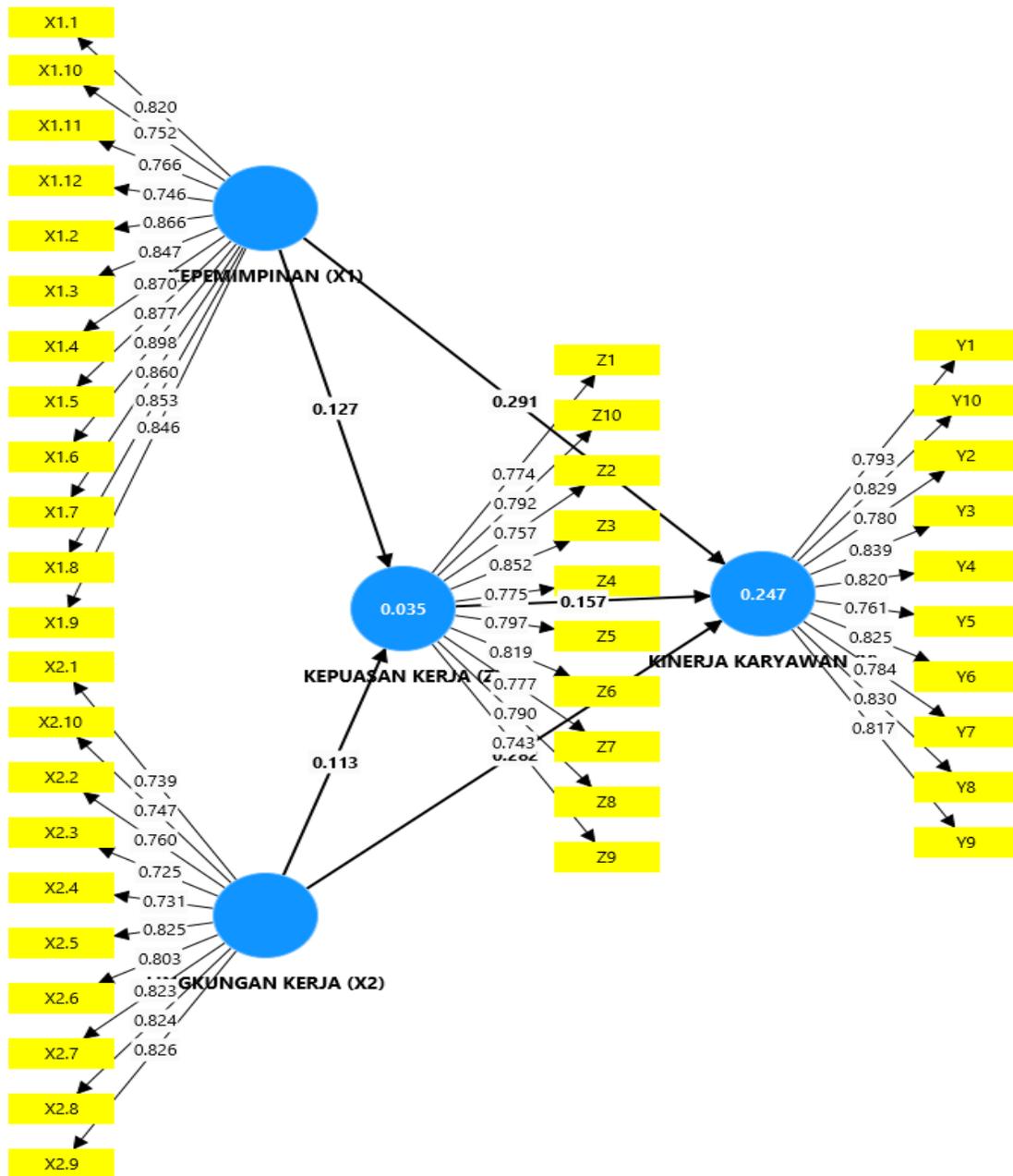
	Original sample (O)	P values
Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.127	0.037
Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.291	0.001
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.157	0.018
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.113	0.041
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.282	0.008

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan dari data tabel 4.15 di atas diketahui bahwa hasil pengolahan data menggunakan *Direct Effect* adalah sebagai berikut:

1. X1 terhadap Y : Koefisien Jalur = 0.291 dan P-Value = 0.001 (<0,05), artinya pengaruh X1 (Kepemimpinan) terhadap Y (Kinerja Karyawan) adalah positif dan signifikan.
2. X1 terhadap Z : Koefisien Jalur = 0.127 dan P-Value = 0.037 (<0,05), artinya pengaruh X1 (Kepemimpinan) terhadap Z (Kepuasan Kerja) adalah positif dan signifikan.
3. X2 terhadap Y : Koefisien Jalur = 0.282 dan P-Value = 0.008 (<0,05), artinya pengaruh X2 (Lingkungan Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan) adalah positif dan signifikan.
4. X2 terhadap Z : Koefisien Jalur = 0.113 dan P-Value = 0.041 (<0,05), artinya pengaruh X2 (Lingkungan Kerja) terhadap Z (Kepuasan Kerja) adalah positif dan signifikan.

5. Z terhadap Y : Koefisien Jalur = 0.157 dan P-Value = 0.018 (<0,05), artinya pengaruh Z (Kepuasan Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan) adalah positif dan signifikan



Gambar 4.1
Efek Mediasi

4.1.5.2 Indirect Effect

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis langsung atau tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/mediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, et al., 2018).

Kreteria menentukan pengaruh tidak langsung *indirect effect* adalah:

1. Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/Kepuasan Kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/Kepemimpinan) terhadap variabel endigen (Y/Kinerja Karyawan), dengan kata lain pengaruh tidak langsung.
2. Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z/Kepuasan Kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/Kepemimpinan) terhadap variabel endigen (Y/Kinerja Karyawan), dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung (Juliandi, et al., 2018).

Berikut data hasil pengujian *indirect effect* dari penelitian ini dapat dilihat dari tabel 4.16 di bawah ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Indirect Effect

	Original sample (O)	P values
Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.020	0.048
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.018	0.041

Sumber: Data diolah (2024)

Dari tabel 4.16 di atas *indirect effect* diatas dapat disampaikan:

1. Variabel X1 yaitu Kepemimpinan terhadap variabel Y yaitu Kinerja Karyawan melalui variabel Z yaitu Kepuasan kerja memperoleh P-Value sebesar $0.048 < 0,05$ maka hubungannya signifikan yang artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya adalah tidak langsung.
2. Variabel X1 yaitu Lingkungan Kerja terhadap variabel Y yaitu Kinerja Karyawan melalui variabel Z yaitu Kepuasan kerja memperoleh P-Value sebesar $0.041 < 0,05$ maka hubungannya signifikan yang artinya variable mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya adalah tidak langsung.

4.1.5.3 Total Effect

Menurut (Suhanta et al., 2022) *Total Effect* (total efek) merupakan total dari *direct effect* dan *inderect effect*. *Total Effect* merupakan pengaruh tidak langsung dari suatu variabel exogenous perantara menuju ke variable endogenous kedua/berikutnya. Tujuan analisi total effect (pengaruh keseluruhan) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value) adalah sebagai berikut: (Juliandi, et al., 2018)

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

Berikut data hasil pengujian *Total effect* dari penelitian ini dapat dilihat dari tabel 4.17 di bawah ini:

Tabel 4.17
Hasil Uji *Total effect*

	Original sample (O)	P values
Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.127	0.037
Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.311	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.157	0.018
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.113	0.045
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.299	0.009

Sumber: Data diolah (2024)

Kesimpulan dari nilai Total Effect pada tabel 4.17 adalah sebagai berikut:

1. *Total Effect* untuk hubungan antara variabel X1 (Kepemimpinan) dan Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 0.000
2. *Total Effect* untuk hubungan antara variabel X1 (Kepemimpinan) dan Z (Kepuasan Kerja) adalah sebesar 0.037
3. *Total Effect* untuk hubungan antara variabel X2 (Lingkungan Kerja) dan Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 0.018
4. *Total Effect* untuk hubungan antara variabel X2 (Lingkungan Kerja) dan Z (Kepuasan Kerja) adalah sebesar 0.045
5. *Total Effect* untuk hubungan antara variabel Z (Kepuasan Kerja) dan Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 0.009

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan nilai koefisien jalur = 0.311 dan P-Value $0.000 < 0,05$. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah searah, jika nilai variabel X1 (Kepemimpinan) meningkat maka nilai variabel Y (Kinerja Karyawan) juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa kepemimpinan cukup berarti dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PTPN IV Regional I. Karena kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dibebankan kepadanya atas cakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu kerja. (Kurnia & Daulay, 2021) Dengan adanya Kepemimpinan yang baik tentu akan menjadi sebuah dorongan untuk karyawan melakukan pekerjaannya dengan secara maksimal dan menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan ketentuan waktu yang ditentukan oleh perusahaan dan karyawan akan merasa puas dengan hasil kerja yang telah mereka kerjakan.

Hasil penelitian sesuai dengan hasil penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Maka dapat disimpulkan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hasibuan & Bahri, 2018); (Suprpta et al., 2015) dan (Gede & Piartini, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data variable Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan nilai koefisien jalur = 0.127 dan P-Value = 0.037 < 0,05. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja adalah searah, jika nilai variabel X1 (Kepemimpinan) meningkat maka nilai variabel Z (Kepuasan Kerja) juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa Kepemimpinan cukup berarti dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja pada PTPN IV Regional I. karena tantangan berat yang sering dihadapi pemimpin adalah bagaimana menggerakkan kemampuan terbaiknya demi kepentingan perusahaan (Daulay & Marlina, 2019). Dengan adanya Kepemimpinan yang baik tentu akan menjadi sebuah dorongan untuk karyawan melakukan pekerjaannya dengan secara maksimal dan menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan ketentuan waktu yang ditentukan oleh perusahaan dan karyawan akan merasa puas dengan hasil kerja yang telah mereka kerjakan.

Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. Maka dapat disimpulkan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kurnia & Daulay, 2021); (Harahap & Hazmanan, 2019); (Christanto, 2017) dan (Sari et al., 2014) menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

4.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan nilai koefisien jalur = 0.299 dan P-Value $0.009 < 0,05$. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah searah, jika nilai variabel X₂ (Lingkungan Kerja) meningkat maka nilai variabel Y (Kinerja Karyawan) juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa Lingkungan Kerja cukup berarti dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PTPN IV Regional I. Karena lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. (Handayani & Daulay, 2021) Dengan adanya Lingkungan Kerja yang baik tentu akan menjadi sebuah dorongan untuk karyawan melakukan pekerjaannya dengan secara maksimal dan menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan ketentuan waktu yang ditentukan oleh perusahaan dan karyawan akan merasa puas dengan hasil kerja yang telah mereka kerjakan.

Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Maka dapat disimpulkan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bahagia et al., 2018); (Pratama & Wismar'ain, 2018) dan (Andari, 2016) menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan nilai

koefisien jalur = 0.113 dan P-Value $0.045 < 0,05$. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah searah, jika nilai variabel X2 (Lingkungan Kerja) meningkat maka nilai variabel Z (Kepuasan Kerja) juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa Lingkungan Kerja cukup berarti dalam mempengaruhi Kepuasan Kerjapada PTPN IV Regional I. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik tentu akan menjadi sebuah dorongan untuk karyawan melakukan pekerjaannya dengan secara maksimal dan menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan ketentuan waktu yang ditentukan oleh perusahaan dan karyawan akan merasa puas dengan hasil kerja yang telah mereka kerjakan.

Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Andriany, 2019), menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan ada juga penelitian lain yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2018) yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan. Dengan begitu penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu.

4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan nilai koefisien jalur = 0.157 dan P-Value $0.018 < 0,05$. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah searah, jika nilai variabel Z (Kepuasan Kerja) meningkat maka nilai variabel Y (Kinerja Karyawan)

juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja cukup berarti dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Handayani & Daulay, 2021) menyatakan bahwa kepausan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Arda, 2017) juga menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Nabawi, 2019); (Arifin, 2017) mengatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka penelitian ini mendukung dan sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Harahap & Tirtayasa, 2020).

4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja adalah positif dan signifikan. Dengan nilai pengaruh tidak langsung $X1-Z-Y$ adalah sebesar 0.020 dengan P-Values $0.048 < 0,05$. Ini bermakna bahwa variabel Kepuasan Kerja berperan dalam memediasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Purwaningsih et al., 2020); (Fathoni et al., 2021) dan (Surajiyo et al., 2020)

menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan kerja.

4.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan yang di mediasi Kepuasan Kerja adalah positif dan signifikan. Dengan nilai pengaruh tidak langsung X_2-Z-Y adalah sebesar 0.018 dengan P-Values $0.041 < 0,05$. Ini bermakna bahwa variabel Kepuasan Kerja berperan dalam memediasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Purwaningsih et al., 2020); (Surajiyo et al., 2020) dan (Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan kerja.

BAB 5 PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian dan pengolahan telah dilakukan mengenai Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Regional I. Dengan responden pada penelitian ini adalah berjumlah 86 orang karyawan, maka didapat beberapa kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PTPN IV Regional I.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PTPN IV Regional I
3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PTPN IV Regional I.
4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PTPN IV Regional I.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PTPN IV Regional I.
6. Kepuasan Kerja dapat memediasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada PTPN IV Regional I.

7. Kepuasan Kerja dapat memediasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada PTPN IV Regional I

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Hendaknya pihak pimpinan memperhatikan seluruh keadaan karyawannya, memperdulikan kesejahteraan karyawan dan memeberikan apa yang karyawan butuhkan.
2. Penulis sebaiknya pimpinan yang ada diperusahaan lebih memperhatikan karyawannya dalam bentuk simpati dan peduli terhadap kinerja karyawan.
3. Penulis kepada karyawan seharusnya lebih teliti dan rapi agar terhadap berkas dan dokumen disimpan supaya mudah untuk ditemukan, agar mencipkatakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang mernarik.
4. Kepada pemimpin PTPN IV Regional I untuk memperbaiki dan memperbaharui lingkungan kerja agar karyawan nyaman dan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Penulis sebaiknya cara meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberian kompensasi yang sesuai dengan balas jasa kepada karyawan atas usaha yang meraka lakukan kepada perusahaan.
6. Penulis semakin tinggi kepuasan kerja semakin tinggi tingkat kinerja karyawan yang ada diperusahaan, dengan itu perusahaan harus mempertahankan tingkat kepuasan kerja supaya kinerja karyawan juga semakin meningkat.

7. Penulis kepemimpinan dan lingkungan kerja harus lebih diperhatikan lagi untuk menciptakan kinerja karyawan yang maksimal dan terwujudnya kerpuasan kerja oleh karyawan pada PTPN IV Regional I.

5.3 Keterbatasan Peneliti

1. Dalam melakukan penelitian ini penulis masih menemukan beberapa keterbatasan dalam melakukan penelitian salah satunya adalah kesulitan dalam mengolah data yang masih belum baik dan sempurna penulis merekomendasikan agar penulis selanjutnya dapat lebih baik lagi dalam mengolah data sehingga akan memperoleh hasil yang sempurna.
2. Tidak semua calon responden bersedia menjadi responden dalam penelitian ini, disebabkan kesibukan dan keterbatasan waktu yang dimilikinya serta perasaan takut dari responden bahwa jawaban yang diberikan akan berpengaruh terhadap dirinya.
3. Dengan jumlah sampel atau responden yang hanya 86 karyawan, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Sumatera Utara. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 2(1), 30–35. <http://jurnal.fisarresearch.or.id/index.php/salman/issue/archive>.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(28), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>.
- Ahmad, A. J., Mappamiring, & Mustari, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik*, 3(1), 287–298. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>.
- Amalia, N. M. R., & Indratono, S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kabupaten Sleman the. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 4(6), 622–634.
- Andari, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Dan UMKM Provinsi Banten. *Jurnal Sains Manajemen*, 2(2), 16–26.
- Andriany, D. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT . Repex Perdana Internasional (Licensee Of Federal Express) Medan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 392–398.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Arianty, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pelindo Cabang Belawan. *Jurnal Manajemen Perpajakan* 4(2), 400–410.
- Arifin, M. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Terhadap Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Jurnal EduTech*, 3(2), 87–98.
- Aslia A, F. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Amanah Finance. *Jurnal Profitability Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 3(11), 66–90. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/profitability>.

- Bahagia, R., Putri, L. P., & Rizdwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Jurnal Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 2(1), 100–105.
- Christanto, F. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Bpkad Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(3), 1–8.
- Danisa, D., & Komari, N. (2015). Kajian Teoritis Lingkungan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2), 121.
- Daulay, R. & Manaf, A., A. (2015). *Strategi Dan Workshop Kewirausahaan*. Medan: UMSU Press, 115.
- Daulay, R. & Marlina, D. (2019). The Impact Of Islamic Leadership On Employee Satisfaction On Syariah Banking Institutions In Medan City. *Jurnal Proceeding International Seminar Of Islamic Studies*. 1(1), 551-559.
- Daulay, R., Kurnia, E. & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Jurnal Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209-218.
- Daulay, R., & Handayani, S. (2021). Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 156-164.
- Daulay, R., & Handayani, S. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Daan Humaniora*, 1(1). 547-551.
- Fathoni, M. I., Indrayani, I., Indrawan, M. G., & Yanti, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 163. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13152>.
- Fatmawati, F. M., Hartono, S., & Istiatin. (2020). Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja. *Edunomika*, 4(1), 338–346. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/view/863/pdf>.
- Gede, I. K., & Piartini, P. S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(1), 1-17. <https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i04.p07>.

- Harahap, D. S., & Hazmanan, K. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>.
- Irwan, A., Ismail, A., Latif, N., & Pradana, M. A. Z. P. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 191–198. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i2.36>.
- Jaya, N., Mukhtar, A., & UA, A. N. A. (2020). Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *BALANCA □: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 35–43. <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1393>.
- Jufrizen, J. (2022). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis UMSU*, 2(1), 15.
- Jufrizen, J. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Sains Manajemen*, 7(1), 35–54. <https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277>.
- Jufrizen, J., Nurhasanah, N., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD □: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan

Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>.

Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis*. Medan: Umsu Press.

Kurnia, E., & Daulay, R., (2021). Analisis Dampak Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 209-218. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/snk/article/view/8275>.

Kurnia, E., & Daulay, R. (2021). Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 209-218. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/snk/article/view/8248>.

Lestari. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Hair Star Indonesia Sidoarjo. *Journal of Applied Management Studies*, 2(2), 146–162. <https://doi.org/10.51713/jamms.v2i2.40>.

Lestary, L., & Harmon. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Detail Part Manufacturing Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero). *Riset Bisnis & Investasi*, 3(2), 94–103.

Mujiatun, S. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Yayasan Pendidikan Sinar Husni. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis UMSU*, 11(1), 77–86.

Mulyono, H. (2018). Kepemimpinan (*Leadership*) Berbasis Karakter Dalam Peningkatan Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(1), 290–297. <https://doi.org/10.32696/jp2sh.v3i1.93>.

Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>.

Najib, M., Oktariansyah, O., & Heryati, H. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Mitra Husada Air Kumbang Banyuasin. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 19(3), 442. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v19i3.9468>.

Nasution, R. A. & Mujiatun, S. (2023), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi

- Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam (Studi Kasus Bank Muamalat Balai Kota Medan). *Jurnal Manajemen Akutansi (JUMI)*, 3(4), 2019-2115.
- Omah, E., & Pramudena, S. M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT Yamaha Musik Cabang Cikarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 4(1), 1-11.
- Pratama, Y. F., & Wismar'ain, D. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pt Indomaju Textindo Kudus. *BMAJ: Business Management Analysis Journal*, 1(1), 37-48. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v1i1.2686>.
- Purwaningsih, R. R., Wahyudi, A., & Widajanti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus Pada Karyawan Pt Timbul Jaya Motor Boyolali. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(1), 106-117.
- Putri, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Domas Agroi Prima Kuala Tanjung. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis UMSU*, 6(1), 22-49. <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/18627>.
- Rahmawati, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kpp Pratama Malang Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(3), 1-9. <https://media.neliti.com/media/publications/80175-ID-pengaruh-lingkungan-kerja-terhadap-kiner.pdf>.
- Rombe, M., & Dongoran, J. (2021). Tingkat Kinerja Karyawan Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Yang Bekerja Dari Rumah (*Work From Home*) Selama Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 5(3), 356-362. <https://doi.org/10.23887/jppsh.v5i3.38536>.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Rosminah. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Bajeng Kabupaten Gowa. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, April, 1-12. <http://eprints.unm.ac.id/20118/>.
- Rustan, A. F. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bumi Karsa Kantor Pusat Makassar. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 7.

- Sahadi, Taufiq, O. H., Wardani, A. K., & Galuh, U. (2020). Karakter Kepemimpinan Ideal Dalam Organisasi. *Jurnal Moderat*, 6(3), 513–524.
- Sari, L., Sampurno, S., & Wahyono, D. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 33–38. <https://doi.org/10.22146/jmpf.254>.
- Septiana, S., & Widjaja, O. H. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. Jocelyn Anugrah Jaya. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 643. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i3.9576>.
- Setyaki, P. A. B., & Al Farqan, M. G. (2021). Kepemimpinan (*Leadership*) Berkarakter Dalam Kemajuan Organisasi. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 8(3), 427–435. <http://jurnal.um-tapsel.ac.id/index.php/nusantara/index>.
- 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. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>.
- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Super setia sagita medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273–281.
- Siregar, E. (2021). *Analisis 4K Karyawan Tenaga Pendidik*. 5(11), 6.
- Suhanta, B., Jufrizen, J., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 1396–1412.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>.
- Suprihati. (2014). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati di Sragen. *Jurnal Paradigma Universitas Islam Batik Surakarta*, 12(1), 93–112. <https://media.neliti.com/media/publications/115677-ID-analisis-faktor-faktor-yang-mempengaruhi.pdf>.
- Suprpta, M., Sintaasih, desak K., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(4), 430–442.

- Surajiyo, Nasruddin, & Paleni, H. (2020). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Lubuklinggau Selatan I Dan Selatan II. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi UNSRAT*, 7(3), 3–3.
- Wibowo, U. B. (2018). *Teori kepemimpinan*. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 1-25. <https://doi.org/10.31219/osf.io/bzvqu>.
- Widarto. (2013). *Kepemimpinan (Leadership)*. *Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta*, 2(3), 1–11.
- Wiliandari, Y. (2019). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society*, 6(2), 81–95. <https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475>.