

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV REGIONAL I  
MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

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



**OLEH:**

**NAMA : NURFADILLAH**  
**NPM : 2005160264**  
**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. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 27 Agustus 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : NURFADILLAH  
NPM : 2005160264  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN

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**

Drs. DANI ISKANADAR, S.E., M.M

**Penguji II**

MUTIA ARDA, S.E., M.Si

**Pembimbing**

DODY SALDEN CHANDRA, S.E., M.M

**Ketua**

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

**Sekretaris**



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



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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas akhir ini disusun oleh:

Nama : NURFADILLAH  
NPM : 2005160264  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN

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

Medan, Agustus 2024

Pembimbing

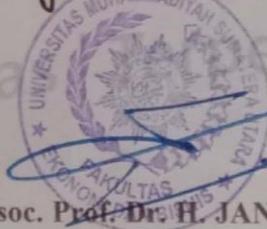
DODY SALDEN CHANDRA, S.E., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

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

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CM.



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

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Nurfadillah  
NPM : 2005160264  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Dosen Pembimbing : Dody Salden Chandra, S.E., M.M.  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Latar Belakang	24/7	DS
Bab 2	Tambah Teori	27/7	DS
Bab 3	Tambahkan indikator	1/8	DS
Bab 4	Data	3/8	DS
Bab 5	Tambahkan Saban	5/8	DS
Daftar Pustaka	Tambah Referensi	7/8	DS
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC	14/8	DS

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

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

Medan, Agustus 2024  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

DODY SALDEN CHANDRA, S.E., M.M.

## ABSTRAK

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

Oleh

**Nurfadillah**

**Program Studi Manajemen**

**Email : [nurfadillah202002@gmail.com](mailto:nurfadillah202002@gmail.com)**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistic yakni partial least square-structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Kepemimpinan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Pengembangan Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Pengembangan Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Pengembangan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

**Kata Kunci: Kepemimpinan, Pengembangan Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan**

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND DEVELOPMENT ORGANIZATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION AS VARIABLE INTERVENING IN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

*By*

**Nurfadillah**

**Program Studi Manajemen**

**Email : [nurfadillah202002@gmail.com](mailto:nurfadillah202002@gmail.com)**

*The purpose of this research is to determine the influence of leadership and organizational development on employee performance and job satisfaction as intervening variables at PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, both directly and indirectly. This research uses a quantitative approach and statistical analysis, namely the partial least squares-structural equation model (PLSSEM) which aims to carry out path analysis with latent variables. The research results show the influence of leadership and organizational development on employee performance and job satisfaction as intervening variables at PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Leadership has an influence but is not significant on employee performance at PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Organizational Development has a significant and influential effect on Employee Performance at PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Job satisfaction has a significant and influential effect on employee performance at PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Leadership has a significant and influential effect on Job Satisfaction at PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Organizational Development has a significant and influential effect on Job Satisfaction at PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Leadership influences employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Organizational Development influences Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable at PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.*

**Keywords: Leadership, Development Organizational, Job Satisfaction,  
Employee Performance**

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga Saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Proposal ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) dalam program studi Manajemen.

Penulis menyusun tugas akhir ini untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen, pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera. Tugas akhir ini berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan”**.

Dalam menulis tugas akhir, penulis banyak mengalami kesulitan karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan buku-buku serta sumber informasi yang relevan. Namun berkat bantuan dan motivasi baik dosen, teman-teman, serta keluarga sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini sebaik mungkin, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewah dan tersayang untuk kedua orangtua saya, Ayahanda Helfuzar dan Ibunda Nurhayati tercinta yang telah banyak berkorban dan

memberi semangat kepada penulis baik moral maupun materil selama penulis mengikuti perkuliahan sampai dengan selesainya tugas akhir ini.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Januri, S.E, M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil-I Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil-III Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Sarifuddin, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Prof. Dr, Jufrizen, S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Dody Salden Chandra, SE., M.M selaku Dosen Pembimbing tugas akhir yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan, saran dan bimbingan, bantuan dan petunjuk dalam perkuliahan serta menyelesaikan penulisan tugas akhir ini dengan baik.
9. Seluruh staff dan pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

10. Pemimpin dan seluruh Staf karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan yang telah banyak membantu penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Keluargaku Isnaini Rizkika, Rahmad Suyanto, Muhammad Ikhsan, Muhammad Rizki, Atqa Rahmad Abdurrahman dan Muzammil Rahmad Maulana telah memberikan doa dan dukungannya kepada penulis.
12. Nila Rahmawati dan Nurhayati sahabat terbaikku yang memberikan motivasi dan semangat selama proses dan penyelesaian penulisan tugas akhir ini.
13. Untuk teman seperjuangan kelas F Manajemen Pagi 2020 yang telah memberikan dorongan dan motivasinya. Dan kenangan manis selama bangku kuliah. Semoga Allah SWT selalu meridhoi dan memberkahi perjuangan kita.

Akhir kata semoga kira tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Atas perhatian yang telah diberikan kepada semua pihak penulis ucapkan banyak terima kasih.

***Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

Medan, Agustus 2024

**NUREADILLAH**  
**NPM: 2005160264**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>III</b>
<b>DAFTAR ISIVI .....</b>	<b>VI</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>IX</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>X</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Batasan Masalah .....	8
1.4 Rumusan Masalah.....	8
1.5 Tujuan Penelitian .....	9
1.6 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Landasan Teori .....	12
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	12
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	12
2.1.1.2 Penilaian Kinerja Karyawan .....	13
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	14
2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai.....	15
2.1.2 Kepuasan Kerja .....	17
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	17
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	18
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	18
2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja .....	19
2.1.3 Kepemimpinan .....	20
2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan.....	20
2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Kepemimpinan.....	22
2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan	24
2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan .....	26
2.1.4 Pengembangan Organisasi .....	28

2.1.4.1	Pengertian Pengembangan Organisasi .....	28
2.1.4.3	Tujuan Pengembangan Organisasi .....	28
2.1.4.3	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Organisasi .....	29
2.1.4.4	Indikator Pengembangan Organisasi .....	31
2.2	Kerangka Konseptual .....	32
2.2.1	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	32
2.2.2	Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	30
2.2.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	33
2.2.4	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja .....	34
2.2.5	Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kepuasan kerja .....	33
2.2.6	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	36
2.2.7	Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	37
2.3	Hipotesis .....	39
	<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	40
3.2	Defenisi Operasional .....	40
3.2.1	Kepemimpinan .....	40
3.2.2	Pengembangan Organisasi .....	41
3.2.3	Kinerja Karyawan .....	41
3.2.4	Kepuasan Kerja .....	41
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian .....	42
3.3.1	Tempat Penelitian .....	42
3.3.2	Waktu Penelitian .....	42
3.4	Teknik Pengambilan Sampel .....	43
3.4.1	Populasi Penelitian .....	43
3.4.2	Sampel Penelitian .....	43
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	44
3.6	Teknik Analisis Data .....	45
3.6.1	Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	46
3.6.1.1	<i>Converegnt Validity</i> .....	46

3.6.1.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	47
3.6.1.3 <i>Construct Reability and Validity</i> .....	47
3.6.2 Analisis Model Struktual ( <i>Inner Model</i> ) .....	47
3.6.2.1 R-Square .....	47
3.6.2.2 F-Square .....	48
3.6.2.3 Pengujian Hipotesis .....	48
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	48
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian .....	48
4.1.2 Deskripsi Identitas Responden .....	48
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	48
4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan .....	49
4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja .....	51
4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan .....	53
4.1.3.4 Variabel Pengembangan Organisasi .....	55
4.2.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	56
4.2.2 Analisis Model Struktural/ <i>Structural Model Analysist</i> ( <i>Inner Model</i> ) ...	62
4.3 Pembahasan .....	69
4.3.1 Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan .....	70
4.3.2 Pengembangan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan ..	71
4.3.3 Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan .....	71
4.3.4 Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja .....	72
4.3.5 Pengembangan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja .....	73
4.3.6 Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	69
4.3.7 Pengembangan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	69
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>77</b>
5.1 Kesimpulan .....	77
5.2 Saran .....	78
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	79
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>80</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	31
Gambar 2.2 Pengaruh Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	32
Gambar 2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	33
Gambar 2.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	34
Gambar 2.5 Pengaruh Pengembangan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	35
Gambar 2.6 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening .....	36
Gambar 2.7 Pengaruh Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening ...	37
Gambar 2.8 Kerangka Konseptual .....	37

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pra Survei Kepemimpinan .....	4
Tabel 1.2 Pra Survei Pengembangan Organisasi .....	5
Tabel 1.3 Pra Survei Kepuasan Kerja .....	6
Tabel 3.1 Indikator Kepemimpinan .....	40
Tabel 3.2 Indikator Pengembangan Organisasi .....	40
Tabel 3.3 Indikator Kinerja Karyawan.....	41
Tabel 3.4 Indikator Kepuasan Kerja .....	41
Tabel 3.5 Rencana Jadwal Penelitian.....	42
Tabel 3.6 Skala Likert .....	44
Tabel 4.1 Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis kelamin.....	45
Tabel 4.2 Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan.....	49
Tabel 4.3 Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja.....	51
Tabel 4.4 Angket Skor Untuk Variabel Kepemimpinan.....	53
Tabel 4.5 Angket Skor Untuk Variabel Pengembangan Organisasi .....	54
Tabel 4.6 <i>Convergent Validity</i> Kinerja Karyawan .....	56
Tabel 4.7 <i>Convergent Validity</i> Kepuasan Kerja.....	57
Tabel 4.8 <i>Convergent Validity</i> Kepemimpinan.....	57
Tabel 4.9 <i>Convergent Validity</i> Pengembangan Organisasi .....	58
Tabel 4.10 Hasil <i>Composite Reliability</i> .....	58
Tabel 4.11 Hasil <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	59
Tabel 4.12 Hasil <i>Discriminant Validity</i> .....	60
Tabel 4.13 R-Square.....	62
Tabel 4.14 F-Square.....	63
Tabel 4.15 Mediasi Upsilon V.....	64
Tabel 4.16 <i>Dirrect Effect</i> .....	65
Tabel 4.17 <i>Indirrect Effect</i> .....	67

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia merupakan kebutuhan utama untuk dapat menjalankan segala kegiatan yang ada di berbagai bidang organisasi dalam perusahaan. Salah satu faktor yang sangat memiliki peran untuk mempengaruhi perusahaan dalam mencapai target dalam berkompetensi adalah perusahaan diharapkan mempunyai sumber daya manusia yang kompeten, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang penting untuk membantu perusahaan memperoleh SDM yang tepat. Sumber daya yang dimaksud adalah pemimpin dan karyawan (Wibowo et al., 2022).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sesuatu yang penting dan dapat dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dan perusahaan. Sumber daya manusia adalah faktor utama dari suatu organisasi dibandingkan dengan sumber daya lainnya seperti modal dan teknologi karena manusia sendiri mengendalikan faktor lain. Sumber daya manusia mempunyai posisi strategis dalam organisasi swasta maupun organisasi pemerintah dan memegang peranan penting dalam tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahan, perilaku bawahan yang akhirnya pada kinerja (Ghoniya, 2011)

Kemudian selain kepemimpinan secara umum pengembangan organisasi juga dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi dalam mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung untuk terwujudnya visi, misi dan tujuan organisasi.

Pengembangan Organisasi adalah suatu usaha yang direncanakan, yaitu dimulai oleh para ahli proses untuk membantu sebuah organisasi mengembangkan keterampilan diagnostiknya, kemampuan penguasaan, strategi hubungannya dalam bentuk sistem-sistem sementara atau setengah tetap dan persamaan budaya (Poluakan, 2017)

Organisasi yang efektif akan melakukan perubahan yang terencana untuk keseluruhan perangkat maupun sistem, struktur, budaya, dinamika kelompok, kualitas SDM, strategi bisnis, teknologi dan lainnya. Pada dasarnya pengembangan organisasi penting untuk dilakukan karena mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerja serta perubahan perilaku anggota organisasi (Asbari et al., 2021).

Menurut (Harahap & Tirtayasa, 2020) Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan sehingga memberikan kontribusi bagi perusahaan. Kontribusi karyawan dapat memberikan dampak positif maupun negatif. Efek dari kinerja sangat mempengaruhi kinerja organisasi khususnya organisasi bisnis.

Konsistensi suatu perusahaan tergantung pada kinerja setiap elemen dalam perusahaan (Jufrizen & Hutasuhut, 2022)

Menurut (Hasibuan & Wahyuni, 2022) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang (Kartika & Susanta, 2020).

Kepuasan kerja adalah keadaan dimana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasannya, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir batin (Latifah, 2022).

Kepuasan kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan pandangan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan, dimana kepuasan kerja bersifat pribadi sehingga kepuasan kerja antara karyawan akan berbeda dimana kepuasan kerja itu akan berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan (Milenia et al., 2022).

PT Perkebunan Nusantara IV ( PTPN IV ) adalah perusahaan yang bergerak pada bidang usaha agroindustry PTPN IV mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman.. PT Perkebunan Nusantara IV adalah anak usaha dari PTPN III. Pada akhir tahun 2023 PTPN V, PTPN VI dan PTPN XII resmi digabung ke dalam perusahaan ini, sebagai bagian dari upaya dalam untuk membentuk

subholding di internal PTPN III yang bergerak dibidang agroindustry kelapa sawit. PTPN III juga menyerahkan asetnya yang berupa kebun dan pabrik kelapa sawit ke perusahaan ini.

Berdasarkan dari pengamatan awal dan prariset serta wawancara dengan beberapa karyawan tetap yang dilakukan untuk mendapatkan temuan permasalahan Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang kurang efektivitas dan efesiensi dapat dilihat dari tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan target yang di tentukan. Ada beberapa faktor yang menjadikan indikasi penurunan kinerja karyawan karena kurangnya kerja sama dalam lingkungan kerja.

Selain fenomena kinerja karyawan, terdapat permasalahan kepemimpinan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Berikut ini hasil pra survey yang dilakukan pada karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan:

**Tabel 1.1 Pra Survei Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	Pimpinan memiliki hubungan baik dengan karyawan	11	14
2	Pimpinan memberikan kesempatan untuk mendengarkan gagasan saya terhadap pekerjaan	10	15
3	Pimpinan memberikan dorongan dan perhatian terhadap pekerjaan yang saya lakukan	8	17
4	Pimpinan melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas	11	14
5	Pimpinan memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing masing memiliki kebutuhan,kemampuan,dan aspirasi yang berbeda	12	13

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas dari 25 responden yang merupakan karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, dapat ditarik informasi

bahwa dari 25 responden sebanyak 14 menjawab tidak setuju jika adanya hubungan baik antara karyawan dengan pimpinan, dan 15 responden tidak diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat. Selain itu, tabel di atas juga menunjukkan bahwa 17 responden tidak mendapatkan perhatian dalam pekerjaannya. 14 responden merasa kurang jelas dengan pekerjaan yang diberikan, 13 Responden merasa kurang maksimal dalam pekerjaan. Maka dapat disimpulkan kurangnya hubungan dan komunikasi antara karyawan dan pemimpin sehingga sering terjadinya ketidaksesuaian dalam penyelesaian pekerjaan yang mengakibatkan terhambatnya target pekerjaan yang telah ditetapkan.

Selain fenomena tentang kinerja karyawan, terdapat permasalahan pengembangan organisasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Berikut ini hasil pra survey yang dilakukan pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan :

**Tabel 1.2 PraSurvei Pengembangan Organisasi**

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	Saya berani mengambil resiko apapun dalam pekerjaan yang telah diberikan	7	18
2	Perusahaan memberikan tekanan untuk selalu berkembang dan kreatif	14	11
3	Perusahaan masih memberikan pelatihan kerja selama 5 tahun belakangan	9	16
4	Lingkungan kerja perusahaan yang saling membantu sesama rekan	12	13
5	Bagi karyawan yang mencapai target yang ditetapkan perusahaan mendapatkan kompensasi	10	15

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas dari 25 responden yang merupakan karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, dapat ditarik informasi dari

25 Responden sebanyak 18 reponden tidak berani menanggung resiko. Selain itu, tabel diatas juga menunjukkan bahwa 14 menyetujui bahwa perusahaan memberikan tekanan dalam pekerjaan, 16 responden tidak mendapatkan pelatihan kerja lagi di perusahaan, dan 13 responden tidak setuju mereka saling membantu. Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi dalam perusahaan sangat rendah akibat perusahaan yang memberikan tekan pada karyawan untuk semakin berkembang dan kreatif tapi tidak memberikan pelatihan kerja yang seharusnya diberikan pada karyawan dan juga lingkungan kerja antar sesama rekan kurang terjalin untuk saling bantu mebantu mengakibatkan kurangnya kualitas kerja dan partisipasi tim.

Selain fenomena tentang kinerja karyawan, terdapat permasalahan kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Berikut ini hasil pra survey yang dilakukan pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara Iv regional I Medan:

**Tabel 1.3 Pra Survei Kepuasan kerja**

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	Hasil pekerjaan saya dihargai pemimpin	11	14
2	Saya merasa puas dengan bantuan dari rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	12	13
3	Saya menerima gaji atas pekerjaan saya setiap bulan secara tepat waktu	6	19
4	Saya puas dengan gaji saya saat ini	3	22
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya berdasarkan target yang ditentukan	10	15

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas dari 25 responden yang merupakan karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, dapat ditarik dari 25

responden sebanyak 14 responden merasa pekerjaan mereka kurang dihargai, 13 responden tidak merasa adanya bantuan dari rekan kerja. Selain itu, tabel diatas juga menunjukkan bahwa 15 responden tidak dapat menyelesaikan target yang telah ditentukan. Maka dapat disimpulkan, kepuasan kerja karyawan yang masih belum optimal, disebabkan kurangnya perhatian atasan terhadap karyawannya dan karyawan kurang merasa dihargai pekerjaannya dan kurang kondusifnya lingkungan dalam pekerjaan antar rekan.

Berdasarkan fakta lapangan serta teori yang dikemukakan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan“**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

1. Pimpinan kurang memperhatikan bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga menurunnya kinerja pegawai.
2. Kepemimpinan saat ini dinilai kurang dapat memberikan kepuasan pada pegawai yang diakibatkan kurangnya komunikasi.
3. Kurangnya komunikasi dan masukan dalam organisasi dimana karyawan merasa dihargai.
4. Pengembangan organisasi dapat terganggu bila karyawan tidak dapat beradaptasi dengan proses atau teknologi baru yang berkembang.
5. Menurunnya kinerja karyawan terlihat dari tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

6. Kepuasan kerja karyawan yang masih rendah disebabkan kurangnya pemimpin dalam memimpin yang membuat suasana kurang nyaman.
7. Kurangnya peran kepemimpinan dan pengembangan organisasi sehingga menyebabkan kinerja yang diharapkan instansi akan sulit dicapai.

### **1.3 Batasan Masalah**

Untuk membatasi pembahasan yang terlalu luas yang mengakibatkan tidak tepat sasaran, Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan hanya dibatasi pada dua variabel bebas yaitu Kepemimpinan dan Pengembangan Organisasi serta variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan dan variabel intervening Kepuasan Kerja.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah merupakan upaya untuk menyatakan secara tersurat pertanyaan-pertanyaan apa saja yang ingin dicari jawabannya. Perumusan masalah dijadikan penuntun bagi langkah-langkah yang akan dilakukan penulis dalam penelitian ini

Berdasarkan Identifikasi masalah dan batasan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
2. Apakah Pengembangan Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?

4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
5. Apakah pengembangan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
6. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
7. Apakah Pengembangan Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang jelas dalam penelitian merupakan kunci keberhasilan kegiatan penelitian. Tujuan merupakan hasil pencapaian yang ingin dicapai atau suatu harapan dari suatu penelitian. Tujuan penelitian ini tentunya berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dinyatakan oleh penulis. Tujuan penelitian ini berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dinyatakan oleh penulis. Keterkaitan tersebut dapat dengan hasil penelitian yang ingin dicapai berdasarkan rumusan masalah yang terdapat pada penelitian.

Dalam penelitian ini, berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penulis dapat memberitahukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

2. Untuk mengetahui dan menganalisis secara parsial pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis secara parsial pengaruh pengembangan organisasi terhadap kepuasan kerja PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis secara simultan pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
7. Untuk mengetahui dan menganalisis secara simultan pengaruh Pengembangan Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini mempunyai manfaat, baik segi teoritis maupun praktis. Manfaat teoritis merupakan manfaat jangka panjang dalam pengembangan teori pembelajaran, sedangkan manfaat praktis memberikan dampak secara langsung terhadap komponen pembelajaran.

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai Kepemimpinan dan Pengebangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, serta juga diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis dipelajari di bangku perkuliahan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis bahwasannya adanya keuntungan yang dapat dirasakan penulis dari berdasarkan tujuan masalah tentang variabel yang menjadibahan untuk diteliti, dapat diaplikasikan dalam menyusun penelitian dan mengolah data yang ada.

b. Bagi Peneliti yang lainnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya untuk lebih mengembangkan hasil penelitian yang akan diteliti untuk nantinya terkhususnya kinerja karyawan dan kepuasan kerja

c. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan informasi dan sebagai sumber masukan kepada perusahaan tentang hasil dari penelitian yang akan diteliti sebagai acuan dalam mengambil sebuah keputusan

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Jufrizen, 2018)

Selain itu, kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi (Asbari et al., 2021).

Kinerja (performance) adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Ratnasari, 2020). Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari (Elizar & Tanjung, 2018)

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan adalah kinerja karyawannya. Setiap karyawan tentu ingin menjadi salah satu bagian dalam kesuksesan perusahaan, kinerja merupakan usaha yang nyata yang diberikan oleh setiap individu atau kelompok yang sesuai dengan perannya kepada perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Mulyana et al., 2019). Kinerja adalah hasil dari pekerjaan karyawan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan karyawan.

#### **2.1.1.2 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja menjadi hal yang sangat penting, karena kinerja karyawan secara langsung akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standard dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Bahagia et al., 2018).

Sedangkan menurut (Suhardi, 2019) menyimpulkan bahwa Penilaian Kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relative standart kinerjanya. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka dan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, insentif, yang diperlukan untuk membantu orang yang

bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Menurut (Sabrina, 2021) menyampaikan bahwa penilaian kinerja merupakan edukasi terhadap kinerja karyawan atau hasil kerjanya, yang menjadi bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan. Secara individu penilaian kinerja memperhatikan kondisi sebenarnya dari kinerja karyawan yang akan berdampak terhadap dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan definisi yang dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah system formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan standart kerja yang telah ditetapkan.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Hidayanti, 2019) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

#### **1. Kompensasi**

Kompensasi adalah imbalan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan dari perusahaan.

#### **2. Stres Kerja**

Stres kerja merupakan keadaan yang terjadi ketika karyawan dihadapkan oleh peluang dan tantangan yang dapat memberikan ketegangan dan perubahan perilaku.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (Hustia, 2020) yaitu:

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Pengetahuan

- c. Rancangan kerja
- d. Kepribadian
- e. Motivasi kerja
- f. Kepemimpinan
- g. Budaya organisasi
- h. Kepuasan kerja
- i. Lingkungan kerja
- j. Loyalitas
- k. Komitmen
- l. Disiplin

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja karyawan adalah sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi mereka kepada perusahaan di antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Menurut Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 98/M-IND/PER/11/2015, kinerja pegawai dapat diukur dari sasaran kerja pegawai dan produktivitas kerja pegawai (Issn et al., 2019). Adapun sasaran kerja pegawai antara lain:

##### **1. Kuantitas**

Kuantitas merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh pegawai.

##### **2. Kualitas**

Kualitas merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh pegawai.

3. Waktu

Waktu merupakan ukuran lamanya proses yang dicapai oleh seorang pegawai

4. Orientasi pelayanan

Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja, dan/atau instansi lain.

5. Integritas

Integritas merupakan kemampuan seorang pegawai untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

6. Komitmen

Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan seorang pegawai untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang dan/atau golongan.

7. Disiplin

Disiplin merupakan kesanggupan seorang pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.

8. Kerja sama

Kerja sama merupakan kemauan dan kemampuan seorang pegawai untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan, baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

## **2.1.2 Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku bagi karyawan tersebut. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja orang tersebut.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Jufrizen, 2017). Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya (Latifah, 2022).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Milenia et al., 2022). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Nasution et al., 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja adalah sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja**

Manfaat kepuasan kerja (Primasheila et al., 2017) ialah sebagai berikut :

- 1) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- 2) Potensi perusahaan akan lebih maju
- 3) Pekerjaan yang dihasilkan lebih baik lagi
- 4) Menghasilkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan
- 5) Meningkatkan semangat kerja

### **2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor / dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Arda, 2017) sebagai berikut:

#### **1. Faktor Psikologis**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

#### **2. Faktor Sosial**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan dan lingkungan kerja karyawan.

#### **3. Faktor Fisik**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur , dan sebagainya.

#### 4. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi jabatan dan sebagainya.

Menurut (Marnis & Priyono, 2008) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pemimpin dan kepemimpinannya
7. Sifat Pekerjaan

#### **2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja yaitu emosional yang menyenangkan dan sangat mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut (Rivai 2009) Indikator kepuasan kerja diukur dari:

1. Isi Pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
2. Supervise, yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan

bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya supervise yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan.

3. Organisasi dan manajemen, yaitu mampu memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
4. Kesempatan untuk maju, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Gaji atau insentif, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
6. Rekan kerja, yaitu hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang baik.
7. Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Suriagiri, 2020). Kepemimpinan adalah kemampuan dalam

mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi para bawahannya agar mereka mau bertindak dan berkarya sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pekerjaan yang baik demi tercapainya tujuan perusahaan (Faeni, 2021). Kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mendorong dan membantu orang lain dalam bekerja mencapai tujuan dan yang mempertautkan kelompok dan memotivasi nya untuk dapat mencapai tujuan merupakan yang telah ditetapkan (Sukatin, 2024).

Kepemimpinan adalah pengaruh pimpinan terhadap bawahan melalui motivasi dan inspirasi sehingga bawahan merasakan kebanggaan, kepercayaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan (Setyaasih, 2024). Kepemimpinan adalah pemimpin yang dapat menginspirasi bawahannya untuk melebihi kepentingan pribadinya dan mempunyai pengaruh yang luar biasa terhadap bawahannya. Pemimpin mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru sehingga mereka mampu untuk menggairahkan, membangkitkan serta mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencaoai terwujudnya tujuan-tujuan atau visi dan misi yang ada dalam organisasi (Robbins & Judge, 2015).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan secara menyeluruh adalah suatu perilaku yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya agar dapat bekerja sesuai dan bahkan melebihi yang telah ditetapkan perusahaan dan meletakkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi. Kepemimpinan juga dapat disimpulkan

sebagai suatu model ataupun gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap cara memotivasi semangat kerja pegawai.

### **2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Kepemimpinan**

Tujuan utama Kepemimpinan adalah mencapai visi dan tujuan organisasi. Namun, kepemimpinan juga memiliki aspek-aspek lain, seperti mengembangkan tim, meningkatkan motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Marpaung & Darmawan, 2022) menyatakan bahwa tujuan Kepemimpinan yaitu :

#### 1. Menginspirasi dan Mengarahkan

Salah satu tujuan penting kepemimpinan adalah menginspirasi anggota tim dan mengarahkan mereka menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin harus mampu memberikan arah dan motivasi yang diperlukan.

#### 2. Menghadapi Perubahan

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, pemimpin harus mampu mengelola perubahan. Ini termasuk merencanakan dan mengimplementasikan perubahan yang diperlukan untuk menjawab tantangan dan peluang baru.

#### 3. Pengembangan Tim

Kepemimpinan juga berperan dalam mengembangkan potensi anggota tim. Pemimpin harus memberikan pelatihan, dukungan, dan kesempatan bagi anggota tim untuk tumbuh dan berkembang.

#### 4. Meningkatkan Produktivitas

Seorang pemimpin yang efektif akan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Ini termasuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan yang menghambat kinerja tim.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Marpaung & Darmawan, 2022) menyatakan bahwa manfaat Kepemimpinan transformasional yaitu :

#### 1. Mengkomunikasikan Visi

Salah satu peran utama seorang pemimpin adalah mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi kepada seluruh tim. Ini membantu menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk bekerja menuju visi bersama.

#### 2. Pengambilan Keputusan

Pemimpin seringkali harus membuat keputusan yang penting untuk organisasi. Ini mencakup mengidentifikasi masalah, mengumpulkan informasi yang diperlukan, dan memilih tindakan yang paling tepat.

#### 3. Pengorganisasian

Fungsi penting lainnya adalah mengatur sumber daya, tugas, dan tanggung jawab dalam organisasi. Pemimpin harus merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengawasi aktivitas tim agar mencapai tujuan dengan efisien.

#### 4. Mengukur Kinerja

Pemimpin harus mampu mengukur kinerja individu dan tim serta memberikan umpan balik yang bermanfaat. Ini membantu dalam identifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan arah untuk perbaikan.

#### 5. Mengelola Konflik

Pemimpin seringkali harus mengatasi konflik di antara anggota tim. Tujuan dalam hal ini adalah untuk menjaga harmoni dan memastikan bahwa konflik tidak mengganggu produktivitas.

### 2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Marpaung & Darmawan, 2022) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepemimpinan :

1. Kinerja pegawai

Kinerja pegawai adalah kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

3. *Soft Skill*

*Soft Skill* adalah kemampuan komunikasi, karakteristik seseorang, kecerdasan sosial yang melekat, serta kemampuan beradaptasi dengan baik di dalam kehidupan maupun dunia kerja.

Menurut (Runtu, 2003) Adapun faktor-faktor yang berdampak positif terhadap kepemimpinan yaitu:

a. Pembawa perubahan

Determinan yang terbesar bagi seseorang untuk menjadi pemimpin dengan kepemimpinan yang semakin kuat adalah kemampuan membawa perubahan di organisasinya di mana dia berada.

b. Komunikasi

Antara komunikasi pemimpin dengan kepemimpinannya terdapat kausalitas secara timbal balik yang positif.

c. Kepemimpinan dalam pekerjaan

Bekerja dengan kepemimpinan akan memperkuat kedudukan pemimpin dalam kepemimpinannya.

d. Jejaring

Jejaring artinya menumbuhkan hubungan antara lembaga dan antar individu dalam lembaga. Kepemimpinan dipengaruhi secara positif oleh kuatnya jejaring seorang pemimpin.

e. Pengembangan orang lain

Pengembangan orang lain artinya merasakan kebutuhan perkembangan orang lain dan berusaha menumbuhkan kemampuan mereka.

f. Pengaruh

Pengaruh adalah taktik-taktik untuk melakukan persuasi agar tercapainya tujuan tertentu.

g. Kerja kelompok

Kerja kelompok menciptakan sinergi kelompok dalam mengerjakan dan memperjuangkan tujuan bersama.

h. Keragaman

Keragaman menumbuhkan peluang melalui pergaulan dengan bermacam-macam orang. Tak pelak lagi, pemimpin dalam suatu organisasi selalu menghadapi keragaman atau pluralisme di pekerjaannya.

i. Komitmen

Komitmen memiliki dampak positif terhadap kepemimpinan dan berdampak balik secara positif pula atau sejajar dan berakumulasi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan saling berdampak positif pada kepemimpinan.

a. Keteladanan

Pemimpin dengan penuh keteladanan di pekerjaan akan berdampak pada kepemimpinannya yang semakin kuat.

b. Kepamrihan kerja

Bekerja tanpa pamrih saling berdampak positif atau saling berdampak sejajar, artinya bekerja tanpa pamrih membuat keadaan kepemimpinan semakin baik.

c. Keoptimisan

Optimisme yang ada pada diri seorang pemimpin dalam pekerjaan akan memperkuat kepemimpinannya.

d. Kekonsistenan

Sikap konsisten dari seorang pemimpin di pekerjaan ternyata membawa kepemimpinan seseorang dipandang semakin lebih baik.

#### **2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan**

Menurut (Thoha, 2013) beberapa indikator kepemimpinan yaitu:

1. Eksekutif

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seseorang manajer mempergunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan diantar individu, dan berkeinginan mempergunakan tim dalam manajemen.

## 2. Pecinta pengembangan

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seseorang manajer yang mempergunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya dan sangat memperhatikan terhadap pengembangan mereka sebagai seorang individu.

## 3. Otokratis

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.

## 4. Birokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan control situasi secara teliti.

Selanjutnya menurut (Kartono 2017) indikator kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan
2. Kemampuan memotivasi
3. Kemampuan komunikasi
4. Kemampuan mengendalikan bawahan
5. Tanggung jawab

6. Kemampuan mengendalikan emosi

#### **2.1.4 Pengembangan Organisasi**

##### **2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Organisasi**

Pengembangan Organisasi adalah bidang pengembangan MSDM, yang mana fokusnya dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan melalui peningkatan sumber daya manusia yang tangguh dan terampil. Disamping itu, pengembangan organisasi mempunyai sifat yang kritis dengan berbasis sains, yang membantu setiap organisasi untuk membangun kuantitas dan kapasitas organisasi untuk terus kuantitas berubah dan berkembang dalam mencapai efektivitas dengan meningkatkan, mengembangkan, dan memperkuat strategi, proses kerja dan struktur (Sunarti & Puspitasari, 2022).

Menurut (Poluakan, 2017) menyatakan pengembangan organisasi adalah suatu usaha yang direncanakan, yaitu dimulai oleh para ahli proses untuk membantu sebuah organisasi mengembangkan keterampilan diagnostiknya, kemampuan penguasaannya, strategi hubungannya dalam bentuk sistem-sistem sementara atau setengah tetap dan persamaan budaya.

Pada dasarnya pengembangan organisasi penting untuk dilakukan karena mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi.

##### **2.1.4.3 Tujuan Pengembangan Organisasi**

Tujuan utama Pengembangan Organisasi adalah untuk perbaikan fungsi organisasi itu sendiri. Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan

berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, budaya/kultur, tugas, teknologi dan sumber daya manusia (Sunarti & Puspitasari, 2022)

Menurut (Sunarti & Puspitasari, 2022) usaha Pengembangan Organisasi pada umumnya diarahkan pada dua tujuan akhir, yaitu peningkatan keefektifan organisasi dan peningkatan kepuasan anggotanya. Lebih lanjut, Robbins merinci tujuan Pengembangan Organisasi sebagai berikut:

1. Meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan di antara anggota organisasi.
2. Meningkatkan timbulnya konfrontasi terhadap masalah organisasi baik dalam kelompok maupun antar-kelompok, sebagai kebalikan dari *to sweep the problem under the rug* (menyapu masalah dalam selimut artinya memecahkan masalah tidak sampai tuntas).
3. Terciptanya lingkungan dimana otoritas peran yang ditetapkan ditingkatkan dengan otoritas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan.
4. Meningkatkan keterbukaan komunikasi secara horisontal, vertikal dan diagonal.
5. Menaikkan tingkat antusiasme dan kepuasan personal dalam organisasi.
6. Menemukan solusi yang sinergis terhadap permasalahan yang ada dan menaikkan tingkat tanggung jawab diri dan kelompok dalam perencanaan dan implementasi solusinya.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Organisasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Organisasi:

## 1. Faktor Eksternal ( Faktor Lingkungan )

Organisasi bergantung dan harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal bila ingin kelangsungan hidupnya terjaga. Sumber daya fisik, keuangan, dan manusia didapatkan dari luar, begitu juga para klien dan langganan bagi barangbarang dan jasa organisasi. Oleh karena itu, segala sesuatu yang tercakup dalam atau merubah lingkungan dapat mempengaruhi organisasi dan menyebabkan tekanan pengembangan. Pengembangan organisasi terjadi karena adanya perubahanperubahan dalam berbagai variabel eksternal, seperti sistem politik, ekonomi, teknologi, pasar dan nilai-nilai. Beberapa tipe khusus faktor eksternal penyebab pengembangan dapat dijabarkan sebagai berikut: kenaikan biaya dan kelangkaan berbagai sumber daya alam, keamanan karyawan dan peraturanperaturan anti polusi, boikot pelanggan, tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan pasar tenaga kerja, tingkat bunga yang tinggi adalah beberapa contoh faktor-faktor lingkungan yang mengembangkan kehidupan orang baik sebagai karyawan maupun langganan dalam tahun-tahun terakhir ini.

## 2. Faktor Internal

Faktor-faktor untuk berkembang bisa juga datang dari organisasi. Kekuatan-kekuatan perubahan internal ini merupakan hasil dari faktor-faktor seperti tujuan, strategi, kebijakan manajerial dan teknologi baru, serta sikap dan perilaku karyawan. Sebagai contoh, keputusan manajer puncak untuk mengganti tujuan dari pertumbuhan jangka panjang menjadi pencapaian laba jangka pendek akan memengaruhi pencapaian tujuan untuk banyak departemen dan bahkan mungkin memerlukan pengembangan.

Faktor-faktor eksternal dan internal penyebab pengembangan adalah sering saling berhubungan. Hubungan ini terutama merupakan hasil pengembangan dalam nilai-nilai dan sikap-sikap yang memengaruhi orang dalam sistem. Orang-orang dengan berbagai sikap baru memasuki organisasi dan menyebabkan pengembangan dari dalam.

#### **2.1.4.4 Indikator Pengembangan Organisasi**

Perkembangan organisasi dalam lingkungan bisnis meliputi permasalahan manajemen puncak (nilai budaya, hak dan etika, serta program perkembangan dan karir) struktur organisasional (Manajemen SDM strategis) budaya organisasi (filosofi SDM) ukuran organisasi (pengendalian perilaku). Berbagai perkembangan organisasi tersebut meliputi:

1. Tantangan Kualitas

Yang berupa penciptaan produk dan jasa berkualitas, tingginya tuntutan untuk semakin kreatif, berani mengambil resiko, dapat beradaptasi, mampu bekerja dalam bentuk kelompok serta bertambahnya tekanan untuk meningkatkan kualitas kerja dan partisipasi tim.

2. Tantangan Ilmu

Yang berupa perubahan struktural dan perubahan peran dari SDM, bertambahnya tekanan untuk membuktikan peran dari SDM dalam meningkatkan Kualitas SDM dan memberikan pelayanan terbaik kepada dept lain, semakin bervariasinya pengalaman dan latar belakang karyawan yang aktif berkarya dan berkontribusi langsung dalam suatu organisasi.

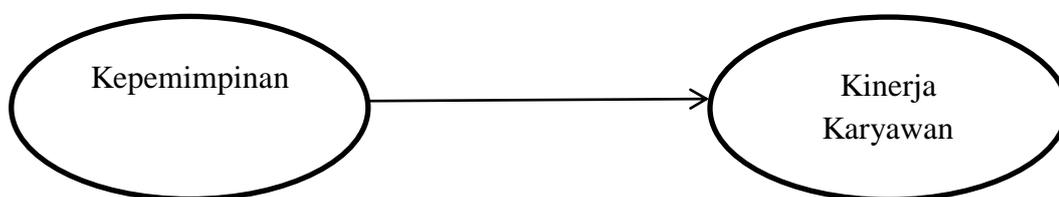
### 3. Tantangan Sosial

Yang berupa kompetensi karyawan dengan cara perusahaan menangani konflik kerja, makin meningkatnya tekanan untuk mengukur produktivitas kerja karena adanya *benchmarking*, maka organisasi harus bersaing di arena bisnis global dan berubahnya tekanan dari penghargaan berdasarkan lama pekerjaan ke penghargaan berdasarkan prestasi kerja. (Isnari, 2018:56)

## 2.2 Kerangka Konseptual

### 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam mengatur karyawannya. Kepemimpinan yang baik dapat mengendalikan karyawan sehingga dapat menjalankan segala instruksi yang diberikan. Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan juga harus melihat karakteristik karyawannya. Pemimpin yang efektif dapat berpikir cepat, serta memiliki karakter yang dapat mendorong karyawan agar dapat mengikuti. (Mango, 2018).



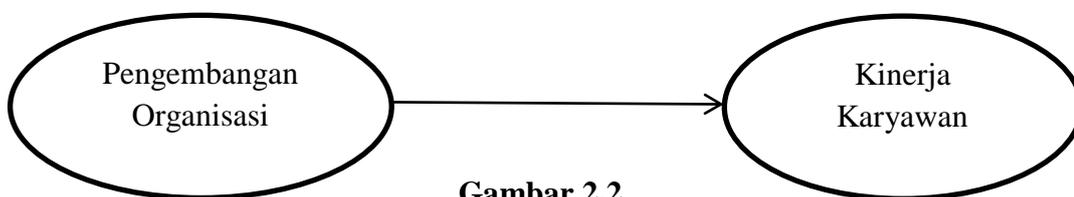
**Gambar 2.1**

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian terdahulu bahwa (Hasni et al., 2020) menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pada PT. Win Acces Telecommunication Palembang. Penelitian yang juga dilakukan (Jufrizen & Lubis, 2020) bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.2.2 Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan Organisasi adalah bidang pengembangan MSDM, yang mana fokusnya dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan melalui peningkatan sumber daya manusia yang tangguh dan terampil. Pengembangan Organisasi mempunyai sifat kritis dengan berbasis snis, yang membantu setiap oragnisasi untuk membangun kunatitas dan kapasitas organisasi untuk terus kuantitas berubah dan berkembang dalam mencapai efektivitas dengan meningkatkan, mengembangkan, dan memperkuat strategi, proses kerja dan struktur (Sunarti & Puspitasari, 2022)



**Gambar 2.2**

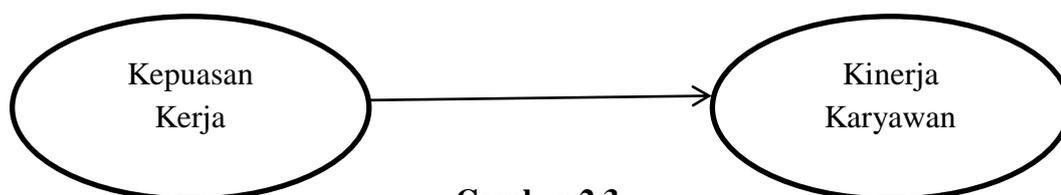
### **Pengaruh Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian terdahulu (Fahiem & Gilang, 2020) menyatakan bahwa pengembangan organisasi berpengaruh signifikan kearah yang positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Dirgantara Indonesia. Penelitian juga dilakukan (Poluakan, 2017) menyatakan pengembangan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Prima.

### 2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam salah satu organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain atau mempunyai

hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi (Muslih, 2022). Kinerja adalah kemampuan menyelesaikan tugas sesuai standar akurasi, kelengkapan, efektivitas dan kecepatan yang ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain, kinerja bukan sekedar hasil atau prestasi tetapi suatu upaya atau tindakan untuk menghasilkan sesuatu secara efektif dan efisien (Chandra, 2022)



**Gambar 2.3**

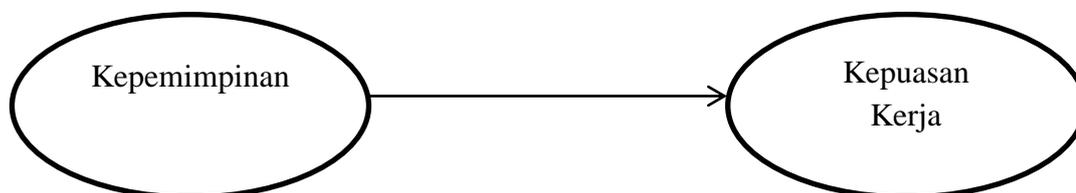
**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Penelitian terdahulu (Suryawan & Salsabilla, 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. KWS. Penelitian juga dilakukan (Bahri et al., 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Sumatera Utara.

#### **2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah kebiasaan yang mereka gunakan untuk membentuk tindakan orang lain di sekitar mereka. Ada keuntungan dan kerugian dari masing-masing pendekatan ini. Pendekatan seorang pemimpin terhadap kepemimpinan akan dibentuk oleh keterampilan dan karakter yang unik (Tanjung & Frinaldi, 2023) Terlepas dari gaya kepemimpinan kepuasan kerja juga memerankan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional yang dirasakan karyawan atau bagaimana cara mereka

memandang dan melakukan pekerjaan dalam aktivitas mereka yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut factor dan psikologis sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan di perusahaan.(Saripudin, 2015)



**Gambar 2.4**

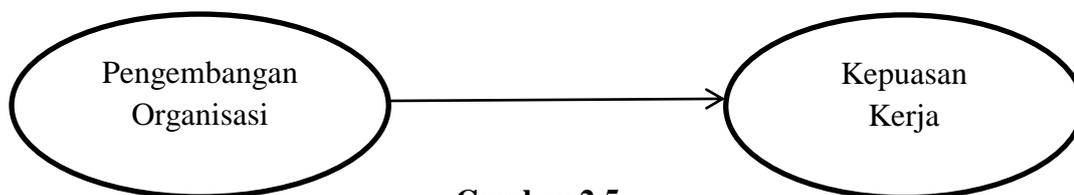
**Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian terdahulu (Rivaldo, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Tbk Cabang Nagoya Batam. Penelitian juga dilakukan (Hasibuan & Wahyuni, 2022) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perguruan Tinggi Islam Sumatera Utara.

**2.2.5 Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Keberlangsungan suatu organisasi, sangat tergantung kepada kemampuan dan kemajuan organisasi untuk dapat menyesuaikan diri pada perubahan lingkungan, baik itu terhadap lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Terkadang lingkungan organisasi dapat memperburuk dan menimbulkan gejala gejala negative, apabila tidak berjalan dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya penyakit organisasi. Dengan demikian, perlu adanya pengembangan organisasi demi tujuan organisasi, biasanya pengembangan organisasi melakukan diagnosis kebutuhan pada setiap tingkatan organisasi secara seksama. Kemudian juga dilakukan dengan berbagai disiplin ilmu dengan cara mengambil ilmu

perilaku Psikologi ( pembelajaran, motivasi dan kepribadian ) dan Sosiologi (Interaksi) (Sunarti & Puspitasari, 2022).



**Gambar 2.5**

**Pengaruh Pengembangan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan Penelitian terdahulu (Kaseger et al., 2018) menyatakan bahwa pengembangan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado. Penelitian juga dilakukan (Djestawana, 2012) bahwa pengembangan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

**2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja untuk menjalankan tugas dan fungsinya. Disinilah pemimpin dapat mengambil peran penting dalam menjalankan peran motivator bagi pegawai dan pemimpinnya. Suatu kepemimpinan sangat diperlukan oleh organisasi dengan harapan kepemimpinan yang sesuai akan memudahkan berkomunikasi dan mengatur karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.



**Gambar 2.6**

**Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening**

Berdasarkan Penelitian terdahulu (Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian juga dilakukan (Muslih, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)

**2.2.7 Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Organisasi dan pegawai merupakan suatu kesatuan yang memiliki hubungan dan harus seimbang. Artinya pada satu sisi, pegawai harus dikelola dalam kerangka alur kepentingan organisasi, disisi lain organisasi harus dappat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan oleh pegawai. Organisasi yang efektif akan melakukan perubahan yang terencana untuk keseluruhan perangkat maupun system, struktur, budaya, kualitas SDM, strategi bisnis dan lainnya.

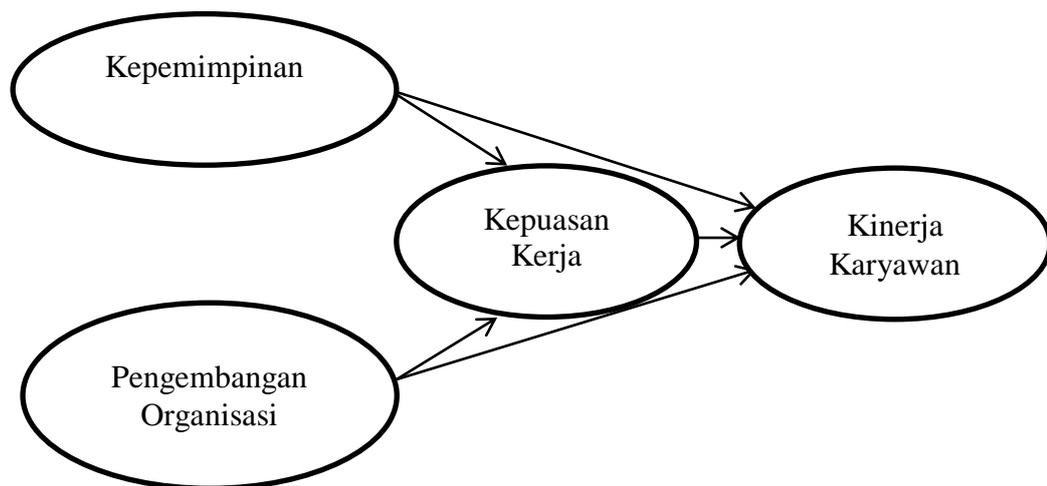


**Gambar 2.7**

**Pengaruh Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening**

Berdasarkan Penelitian terdahulu (Poluakan, 2017) menyatakan pengembangan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian juga dilakukan (Kaseger et al., 2018) menyatakan bahwa pengembangan organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hubungan Kepemimpinan dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening dapat digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.8**  
**Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah asumsi sementara tentang variabel yang diteliti oleh peneliti dan digambarkan sebagai hubungan antara dua atau lebih variabel (Lubis, 2020). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah asumsi sementara tentang fenomena. Berdasarkan teori, hipotesis hanya dapat dibuat. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
2. Pengembangan Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
5. Pengembangan Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
7. Pengembangan Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang menggunakan dua variable atau lebih guna mengetahui hubungan atau pengaruh antara variable yang satu dengan yang lainnya. Disini peneliti juga menggunakan jenis penelitian kuantitatif sebagai model untuk pengolahan data nantinya.

#### 3.2 Defenisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variabel satu atau lebih berhubungan dengan variabel yang lain dan juga untuk mempermudah dalam membahas penilaian yang dilakukan. Sesuai dengan judul penelitian ini menggunakan variabel independen dan variabel dependen. Definisi operasional variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 3.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seseorang yang dapat menentukan strategi, mampu membuat rencana, dan bias menjadi motivasi bagi bawahan sehingga mereka dapat menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien (Darma et al., 2020)

**Tabel 3.2 Indikator Kepemimpinan**

No	Indikator
1	Eksekutif
2	Pecinta Pengembangan
3	Otokratis
4	Birokrat

Sumber: (Thoha, 2013)

### 3.2.2 Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi adalah suatu upaya atau usaha terorganisir, terencana dan terprogram secara sistematis yang ada pada tingkatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

**Tabel 3.3 Indikator Pengembangan Organisasi**

No	Indikator
1	Tantangan kualitas
2	Tantangan Ilmu
3	Tantangan Sosial

Sumber: (Isniar,2018:56)

### 3.2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya.

**Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan**

No	Indikator
1	Kuantitas
2	Kualitas
3	Waktu
4	Orientasi Pelayanan
5	Integritas
6	Komitmen
7	Disiplin
8	Kerja sama

Sumber: (Issn et al., 2019)

### 3.2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan dimana menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional yang dirasakan karyawan dalam melakukan pekerjaan dalam aktivitas yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan dan imbalan yang diterima.



### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2016) Populasi adalah wilayah generasional yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari kemudin ditarik kesimpulan. Populasi yang digunakan dipenelitian ini pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan sebanyak 703 orang.

#### 3.4.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti (Sugiyono,2016). Penelitian ini menggunakan teknik penarikan sampel *Purposive Sampling*. Teknik ini adalah memilih sampel dari suatu populasi berdasarkan pertimbangan tertentu, baik pertimbangan ahli maupun pertimbangan secara ilmiah yang dilakukan dalam penelitian. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil digunakan rumus Slovin (Umar 2002).

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

Keterangan:

$n$ : ukuran sampel

$N$ : ukuran populasi

$e$ : presisi (10% = 0,01)

Dengan rumus tersebut maka dapat dicari sampel sebagai berikut:

$$n = 703 / (1 + 703 (0,1)^2)$$

$$n = 703 / (1 + 82(0,01))$$

$$n = 703 / (1 + 7,03)$$

$$n = 703 / 8,03$$

$$n = 88 \quad n = 88$$

Melalui rumus slovin di atas maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 88 orang karyawan tetap. Kemudian untuk menarik sampel dari populasi digunakan teknik Simple Random Sampling, yaitu pengambilan sampel pada Divisi BUMU, BSKR, BSDM.

No	Divisi	Jumlah Kuesioner
1	BUMU	36
2	BSKR	28
3	BSDM	24

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data keterangan yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan:

1. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang berwenang yaitu kepada karyawan.
2. Studi dokumentasi, penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan studi dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, data-data jumlah karyawan yang ada diperusahaan.
3. Quesioner, yaitu pertanyaan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variable yang diteliti. Dalam penelitian ini angket dibagikan kepada karyawan di Perwakilan Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Utara. Menggunakan skala likert dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai opsi, yaitu:

**Tabel 3.6 Tabel Skala Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan pendekatan asosiatif yang berguna untuk mengetahui pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistic yakni partial least square. Struktual Equestion Model (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur path dengan variabel laten. Menurut (Ghozali & Latan, 2015) Analisis Persamaan Struktual (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model struktual. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan realibilitas, sedangkan model struktual digunakan untuk uji kausilitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (Partial Least Square) PLS yaitu untuk melakukan prediksi, yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antara konstruk, selain itu untuk membantu penelitian dalam penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk

melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dan indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antara variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang powerfull karena tiak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model stuktural pada Partial Least Square (PLS) dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 4 for Windows. Ada dua kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu:

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

Model pengukuran (Outer model) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (outer model) dengan menggunakan uji Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composit Reliability adalah:

#### **3.6.1.1 *Converegnt Validity***

*Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan

variabel laten. Pengujian convergent validity dapat dilihat dari loading factor untuk setiap indicator konstruk. Nilai loading factor  $> 0,7$  adalah nilai ideal, artinya indicator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai loading factor  $> 0,5$  masih diterima. Bahkan, sebagian ahli menerima  $0,4$ . Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indicator.

### **3.6.1.2 Discriminant Validity**

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT  $< 0,90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

### **3.6.1.3 Construct Reability and Validity**

Validitas dan reabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari composite realibility adalah  $> 0,6$  (Juliandi, 2018).

## **3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

Spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model) adalah yang disebut inner model atau disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansi penelitian.

### **3.6.2.1 R-Square**

R-square adalah ukuran proposi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen).

Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari R-square adalah; (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansi (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model lemah (buruk) (Juliandi,2018).

### 3.6.2.2 F-Square

Pengukuran F-square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran F-square disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria F-square adalah sebagai berikut; (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

#### 1. *Dirrect Effect* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis Direct Effect (Pengaruh Langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Jika , koefisien jalur (path coefficient); (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif , maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah sejarah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; (b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika

nilai-nilai suatu variabel meningkat/naik maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Jika, nilai probabilitas/signifikan (P- values); (1) Jika nilai P- values  $< 0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

## **2. *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)**

Tujuan analisis Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantara/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi,2018).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Kepemimpinan , 6 pernyataan untuk variabel Pengembangan Organisasi, 16 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan, 14 pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja. Angket yang disebarakan diberikan kepada 88 Pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel cheklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian.

##### 4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel di bawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin.

**Tabel 4.1**  
**Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Identitas</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase</b>
1. Perempuan	40	45,45%
2. Laki - Laki	48	54,55%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

##### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kepemimpinan, Pengembangan Organisasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja. Deskripsi data

setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan

**Tabel 4.2**  
**Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y1)**

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	7	7,95%	78	88,64%	3	3,41%	-	-	-	-	88	100%
2	10	11,36%	68	77,27%	10	11,36%	-	-	-	-	88	100%
3	10	11,36%	72	81,82%	5	5,68%	1	1,14%	-	-	88	100%
4	19	21,59%	60	68,18%	9	10,23%	-	-	-	-	88	100%
5	8	9,09%	76	86,36%	4	4,55%	-	-	-	-	88	100%
6	12	13,64%	67	76,14%	9	10,23%	-	-	-	-	88	100%
7	7	7,95%	74	84,09%	7	7,95%	-	-	-	-	88	100%
8	10	11,36%	67	76,14%	10	11,36%	1	1,14%	-	-	88	100%
9	3	3,41%	85	96,59%	-	-	-	-	-	-	88	100%
10	10	11,36%	75	85,23%	3	3,41%	-	-	-	-	88	100%
11	11	12,50%	67	76,14%	9	10,23%	-	-	-	-	88	100%
12	7	7,95%	74	84,09%	7	7,95%	-	-	-	-	88	100%
13	10	11,36%	67	76,14%	10	11,36%	1	1,14%	-	-	88	100%
14	3	3,41%	85	96,59%	-	-	-	-	-	-	88	100%
15	3	3,41%	75	85,23%	10	11,36%	-	-	-	-	88	100%
16	7	7,95%	78	88,64%	3	3,41%	-	-	-	-	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban mengenai Saya memenuhi jumlah hasil kerja yang diharapkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 88,64%
2. Dari jawaban mengenai Saya membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 77,27%
3. Dari jawaban mengenai Saya cermat serta meminimalkan kesalahan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 81,82%
4. Dari jawaban mengenai Saya memenuhi persyaratan atau kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 68,18%

5. Dari jawaban mengenai Saya selalu datang tepat waktu saat bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 86,36%
6. Dari jawaban mengenai Saya selalu pulang sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76,14%
7. Dari jawaban mengenai Atasan Saya lebih menekankan tentang informasi yang berkaitan dengan target anggaran dalam menilai kinerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 84,09%
8. Dari jawaban mengenai Seberapa efisien Saya dalam menjalankan unit saya merupakan faktor yang paling penting dalam menilai kinerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76,14%
9. Dari jawaban mengenai Atasan Saya selalu mengawasi pekerjaan karyawan dikantor, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 96,59%
10. Dari jawaban mengenai Atasan Saya memberi celah untuk bekerja secara mandiri kepada karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 85,23%
11. Dari jawaban mengenai Saya memiliki inisiatif untuk membantu karyawan lain, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76,14%
12. Dari jawaban mengenai Saya mampu mendengarkan keluhan kesah karyawan lain, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 84,09%
13. Dari jawaban mengenai Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan kepada Saya sehingga mencapai kinerja yang baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76,14%

14. Dari jawaban mengenai Saya selalu siap terhadap perintah atasan terhadap kinerja Saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 96,59%
15. Dari jawaban mengenai Saya sering tolong menolong bila rekan kerja butuh bantuan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 85,23%
16. Dari jawaban mengenai Saya selalu memberikan saran, kritik atau masukan yang membangun kerjasama, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 88,64%

#### 4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja

**Tabel 4.3**  
**Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Alternatif Jawaban													
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	11	12,50%	67	76,14%	10	11,36%	-	-	-	-	88	100%	
2	7	7,95%	74	84,09%	7	7,95%	-	-	-	-	88	100%	
3	10	11,36%	67	76,14%	10	11,36%	1	1,14%	-	-	88	100%	
4	3	3,41%	85	96,59%	-	-	-	-	-	-	88	100%	
5	3	3,41%	75	85,23%	10	11,36%	-	-	-	-	88	100%	
6	7	7,95%	78	88,64%	3	3,41%	-	-	-	-	88	100%	
7	10	11,36%	68	77,27%	10	11,36%	-	-	-	-	88	100%	
8	10	11,36%	72	81,82%	5	5,68%	1	1,14%	-	-	88	100%	
9	19	21,59%	60	68,18%	9	10,23%	-	-	-	-	88	100%	
10	8	9,09%	76	86,36%	4	4,55%	-	-	-	-	88	100%	
11	7	7,95%	74	84,09%	7	7,95%	-	-	-	-	88	100%	
12	10	11,36%	67	76,14%	10	11,36%	1	1,14%	-	-	88	100%	
13	3	3,41%	85	96,59%	-	-	-	-	-	-	88	100%	
14	10	11,36%	75	85,23%	3	3,41%	-	-	-	-	88	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban mengenai Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76,14%

2. Dari jawaban mengenai Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 84,09%
3. Dari jawaban mengenai Saya senang dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76,14%
4. Dari jawaban mengenai Saya senang dengan atasan yang mau mendengarkan saran, kritik dan pendapat karyawan bawahannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 96,59%
5. Dari jawaban mengenai Perusahaan melakukan promosi kepada karyawan secara adil, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 85,23%
6. Dari jawaban mengenai Perusahaan memberikan tugas sesuai dengan pekerjaan karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 88,64%
7. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada Saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 77,27%
8. Dari jawaban mengenai Atasan melakukan pengawasan agar pekerjaan sesuai dengan prosedur, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 81,82%
9. Dari jawaban mengenai Saya menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab Saya terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 68,18%
10. Dari jawaban mengenai Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 86,36%

11. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja sama dengan rekan yang saling membantu menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 84,09%
12. Dari jawaban mengenai Saya merasa nyaman jika hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76,14%
13. Dari jawaban mengenai Saya memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan terhadap pekerjaan Saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 96,59%
14. Dari jawaban mengenai Saya mampu mengelola waktu dan mengatur prioritas pekerjaan Saya , mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 85,23%

#### 4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan

**Tabel 4.4**

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

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	7	7,95%	78	88,64%	3	3,41%	-	-	-	-	88	100%
2	10	11,36%	68	77,27%	10	11,36%	-	-	-	-	88	100%
3	10	11,36%	72	81,82%	5	5,68%	1	1,14%	-	-	88	100%
4	19	21,59%	60	68,18%	9	10,23%	-	-	-	-	88	100%
5	8	9,09%	76	86,36%	4	4,55%	-	-	-	-	88	100%
6	12	13,64%	67	76,14%	9	10,23%	-	-	-	-	88	100%
7	7	7,95%	74	84,09%	7	7,95%	-	-	-	-	88	100%
8	10	11,36%	67	76,14%	10	11,36%	1	1,14%	-	-	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban mengenai Pada saat ditempat kerja Saya merasa bersemangat menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 88,64%
2. Dari jawaban mengenai Saya bisa terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 77,27%
3. Dari jawaban mengenai Ditempat kerja Saya selalu bertahan bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 81,82%
4. Dari jawaban mengenai Saya merasa pekerjaan yang Saya lakukan penuh makna dan tujuan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 68,18%
5. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada Saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 86,36%
6. Dari jawaban mengenai Atasan melakukan pengawasan agar pekerjaan diselesaikan bersama antar pegawai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76,14%
7. Dari jawaban mengenai Saya antusias perihal bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 84,09%
8. Dari jawaban mengenai Saya bangga pada pekerjaan yang Saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76,14%

#### 4.1.3.4 Variabel Pengembangan Organisasi

**Tabel 4.5**

**Angket Skor Untuk Variabel Pengembangan Organisasi (X2)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	11	12,50%	67	76,14%	10	11,36%	-	-	-	-	88	100%
2	7	7,95%	74	84,09%	7	7,95%	-	-	-	-	88	100%
3	10	11,36%	67	76,14%	10	11,36%	1	1,14%	-	-	88	100%
4	3	3,41%	85	96,59%	-	-	-	-	-	-	88	100%
5	3	3,41%	75	85,23%	10	11,36%	-	-	-	-	88	100%
6	7	7,95%	78	88,64%	3	3,41%	-	-	-	-	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban mengenai Saya mencari metode, teknik, atau instrumen kerja baru, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76,14%
2. Dari jawaban mengenai Saya mencoba berbagai solusi untuk menyelesaikan masalah di tempat kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 84,09%
3. Dari jawaban mengenai Saya mencari pendekatan baru yang tepat untuk menyelesaikan tugas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76,14%
4. Dari jawaban mengenai Saya meyakinkan anggota lain untuk mendukung ide-ide inovatif yang saya miliki, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 96,59%
5. Dari jawaban mengenai Saya menerapkan ide-ide inovatif yang Saya miliki secara sistematis pada pekerjaan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 85,23%

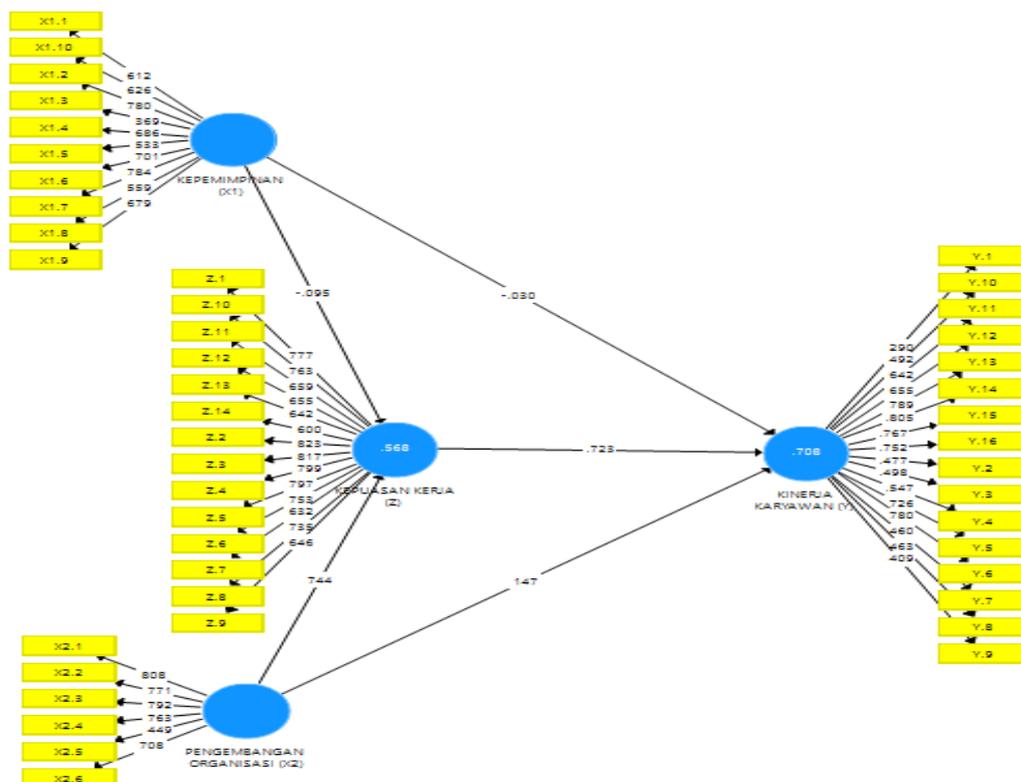
6. Dari jawaban mengenai Saya berkontribusi secara penuh terhadap pengimplementasian ide-ide baru di perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 88,64%

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

##### 1. Construct Reliability and Validity

##### a. Convergent Validity

*Convergent Validity* dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan construct score pada loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Indikator konstruk pada variabel Kinerja Karyawan berjumlah 16 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.6**  
***Convergent Validity* Kinerja Karyawan**

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
Y1.1	0.289	0.50	Valid
Y1.2	0.476	0.50	Valid
Y1.3	0.498	0.50	Valid
Y1.4	0.547	0.50	Valid
Y1.5	0.726	0.50	Valid
Y1.6	0.780	0.50	Valid
Y1.7	0.461	0.50	Valid
Y1.8	0.464	0.50	Valid
Y1.9	0.409	0.50	Valid
Y1.10	0.492	0.50	Valid
Y1.11	0.642	0.50	Valid
Y1.12	0.656	0.50	Valid
Y1.13	0.789	0.50	Valid
Y1.14	0.805	0.50	Valid
Y1.15	0.767	0.50	Valid
Y1.16	0.752	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Indikator konstruk pada variabel Kepuasan Kerja berjumlah 14 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.7**  
**Convergent Validity Kepuasan Kerja**

<b>Indikator</b>	<b>Loadig Factor</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Keterangan</b>
Z.1	0.777	0.50	Valid
Z.2	0.823	0.50	Valid
Z.3	0.818	0.50	Valid
Z.4	0.799	0.50	Valid
Z.5	0.797	0.50	Valid
Z.6	0.753	0.50	Valid
Z.7	0.632	0.50	Valid
Z.8	0.735	0.50	Valid
Z.9	0.646	0.50	Valid
Z.10	0.763	0.50	Valid
Z.11	0.658	0.50	Valid
Z.12	0.655	0.50	Valid
Z.13	0.642	0.50	Valid
Z.14	0.601	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Indikator konstruk pada variabel Kepemimpinan berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.8**  
**Convergent Validity Kepemimpinan**

<b>Indikator</b>	<b>Loadig Factor</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Keterangan</b>
X1.1	0.569	0.50	Valid
X1.2	0.725	0.50	Valid
X1.3	0.387	0.50	Valid
X1.4	0.643	0.50	Valid
X1.5	0.564	0.50	Valid
X1.6	0.738	0.50	Valid
X1.7	0.823	0.50	Valid
X1.8	0.636	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Indikator konstruk pada variabel Pengembangan Organisasi berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.9**  
**Convergent Validity Pengembangan Organisasi**

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
X2.1	0.808	0.50	Valid
X2.2	0.771	0.50	Valid
X2.3	0.792	0.50	Valid
X2.4	0.763	0.50	Valid
X2.5	0.449	0.50	Valid
X2.6	0.708	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

**b. Composite Reliability**

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Composite Reliability**

	Composite Reliability
Kepemimpinan (X1)	0.884
Kepuasan Kerja (Z)	1.000
Kinerja Karyawan (Y)	0.872
Pengembangan Organisasi (X2)	0.945

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel Kepemimpinan adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kepemimpinan adalah  $0.884 > 0.6$ .
- 2) Variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kepuasan Kerja adalah  $1.000 > 0.6$ .
- 3) Variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kinerja Karyawan adalah  $0.872 > 0.6$ .

- 4) Variabel Pengembangan Organisasi adalah reliabel, karena nilai composite reliability Pengembangan Organisasi adalah  $0.945 > 0.6$ .

**c. Average Variance Extracted (AVE)**

*Average Variance Extracted (AVE)* menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah variance dari indikator-indikatornya.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted</i>
Kepemimpinan (X1)	0.718
Kepuasan Kerja (Z)	1.000
Kinerja Karyawan (Y)	0.501
Pengembangan Organisasi (X2)	0.853

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel Kepemimpinan adalah reliabel, karena nilai AVE Kepemimpinan adalah  $0.718 > 0.5$ .
- 2) Variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel, karena nilai AVE Kepuasan Kerja adalah  $1.000 > 0.5$ .
- 3) Variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel, karena nilai AVE Kinerja Karyawan adalah  $0.501 > 0.5$ .
- 4) Variabel Pengembangan Organisasi adalah reliabel, karena nilai AVE Pengembangan Organisasi adalah  $0.853 > 0.5$ .

## 2. *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 ratic (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.12**  
**Hasil *Discriminant Validity***

	<i>Discriminant Validity</i>			
	Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Pengembangan Organisasi (X2)
Kepemimpinan (X1)				
Kepuasan Kerja (Z)	0.577			
Kinerja Karyawan (Y)	0.576	0.820		
Pengembangan Organisasi (X2)	0.505	0.491	0.619	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian heretroit – monotrait ratio (HTMT) adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja nilai htmt  $0.577 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 2) Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan nilai htmt  $0.576 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

- 3) Variabel Kepemimpinan terhadap Pengembangan Organisasi nilai htmt  $0.505 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 4) Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan nilai htmt  $0.820 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 5) Variabel Kepuasan Kerja terhadap Pengembangan Organisasi nilai htmt  $0.491 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 6) Variabel Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Organisasi nilai htmt  $0.619 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

#### **4.1.5 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)**

##### **1. Path Coefficient**

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari t test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping (resampling method)*.

##### **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

(Juliandi,2018). Kriteria dari *R-Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai  $R^2$  (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai  $R^2$  (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
3. Jika nilai  $R^2$  (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

**Tabel 4.13**  
***R-Square***

	<b><i>R-Square</i></b>	<b>R-Square Adjusted</b>
Kepuasan Kerja (Z)	0.355	0.338
Kinerja Karyawan (Y)	0.678	0.664

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

- 1) Variabel Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai R-Square Adjusted sebesar 0.338 artinya kemampuan variabel X1 (Kepemimpinan) dan X2 (Pengembangan Organisasi) dalam menjelaskan variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah sebesar 33,8% dengan demikian model tergolong model lemah (buruk).
- 2) Variabel Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai R-Square Adjusted sebesar 0.664 artinya kemampuan variabel X1 (Kepemimpinan) dan X2 (Pengembangan Organisasi) dalam menjelaskan variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 66,4% dengan demikian model tergolong model substansial (kuat).

#### **b. *F-Square***

*F-Square* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria *F Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai  $F^2 = 0.02$  berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai  $F^2 = 0.15$  berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
3. Jika nilai  $F^2 = 0.35$  berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4.14**  
***F-Square***

	<i>F-Square</i>			
	Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Pengembangan Organisasi (X2)
Kepemimpinan (X1)		0.190	0.003	
Kepuasan Kerja (Z)			0.939	
Kinerja Karyawan (Y)				
Pengembangan Organisasi (X2)		0.113	0.087	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

- 1) Pengaruh variabel X1 (Kepemimpinan) terhadap Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai  $F$ -Square sebesar 0.190 artinya terdapat efek yang sedang/berat dari variabel X1 terhadap Z.
- 2) Pengaruh variabel X1 (Kepemimpinan) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai  $F$ -Square sebesar 0.003 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X1 terhadap Y.
- 3) Pengaruh variabel Z (Kepuasan Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai  $F$ -Square sebesar 0.939 artinya terdapat efek yang besar dari variabel Z terhadap Y.

- 4) Pengaruh variabel X2 (Pengembangan Organisasi) terhadap Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai F-Square sebesar 0.113 artinya terdapat efek yang sedang/berat dari variabel X2 terhadap Z.
- 5) Pengaruh variabel X2 (Pengembangan Organisasi) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai F-Square sebesar 0.087 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X2 terhadap Y.

### c. Uji Upsilon (V)

Untuk mengukur effect size indirect effect pada uji mediasi, peneliti merujuk Ogbeibu et al (2021) yang menggunakan rumus statistika:

$$\text{Upsilon V} = \beta_{MX}^2 \cdot \beta_{YM.X}^2$$

Keterangan :

$\beta_{MX}^2$  = Path Coefficient pengaruh X terhadap M

$\beta_{YM.X}^2$  = Path Coefficient pengaruh M terhadap Y

Dengan kriteria (0,175) pengaruh mediasi tinggi, (0,075) pengaruh mediasi moderat, dan (0,01) pengaruh mediasi rendah.

**Tabel 4.15 Mediasi Upsilon V**

Korelasi Antar Variabel	Perhitungan	Upsilon V	Level Struktual
Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	$-0.095^2 \times 0.723^2$	0.004	Pengaruh Rendah
Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	$0.744^2 \times 0.723^2$	0.289	Pengaruh Tinggi

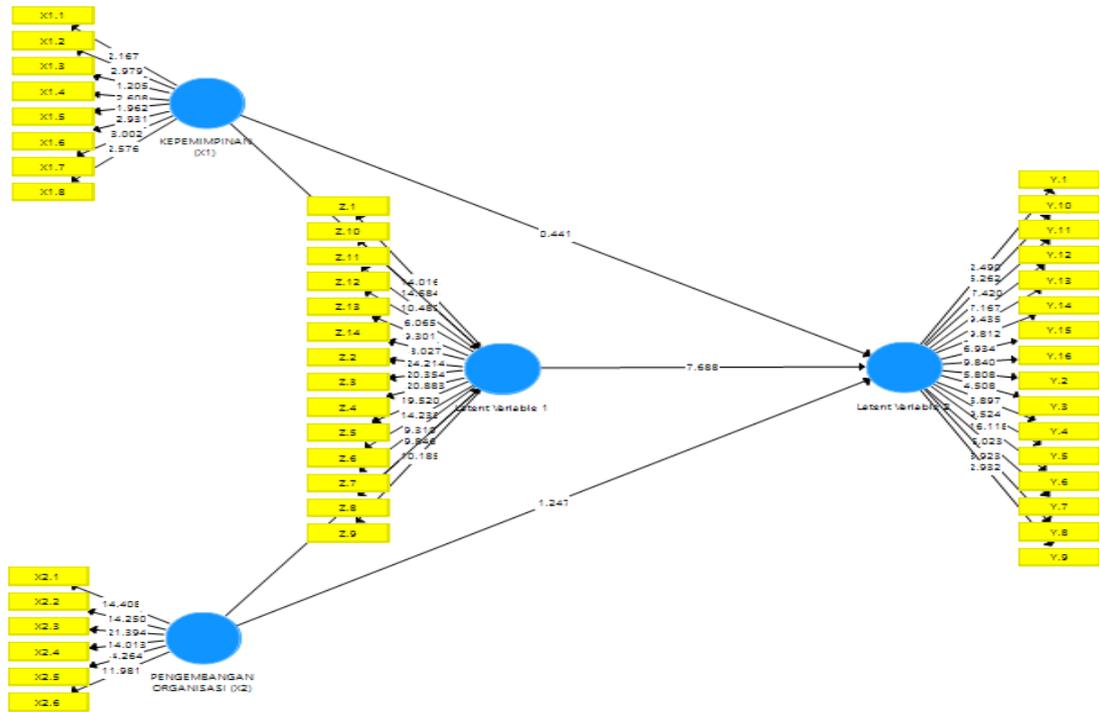
Interpretasi atas hasil olah data di atas untuk mediasi Upsilon V adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dalam model struktural dengan mediasi Upsilon V sebesar 0.004, sehingga pengaruh Kepuasan Kerja tergolong “Pengaruh Rendah” dalam mediasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Pengaruh Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dalam model struktural dengan mediasi Upsilon V sebesar 0.289, sehingga pengaruh Kepuasan Kerja tergolong “Pengaruh Tinggi” dalam mediasi Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

**d. *Dirrect Effect***

Tujuan analisi *dirrect effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value) :

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



Gambar 4.2 Hasil Setelah Bootstrapping

Tabel 4.16  
Dirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	P-Value
Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.393	0.420	0.104	3.797	0.000
Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.039	0.057	0.078	0.497	0.620
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.685	0.726	0.080	8.588	0.000
Pengembangan Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.304	0.285	0.115	2.651	0.010
Pengembangan Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.199	0.155	0.070	2.858	0.005

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan dari nilai direct effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.393 dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh dan signifikan.
- 2) Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.039 dan P-Value 0.620 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh namun tidak signifikan.
- 3) Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.685 dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh dan signifikan.
- 4) Variabel Pengembangan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.304 dan P-Value 0.010 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh dan signifikan.
- 5) Variabel Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.199 dan P-Value 0.005 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh dan signifikan.

**e. *Indirect Effect***

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriterianya:

1. Jika nilai P-Value  $< 0.05$ , maka signifikan. Artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.

2. Jika nilai P-Value  $> 0.05$ , maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi,2018).

**Tabel 4.17**  
*Indirrect Effect*

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standart Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics (O/STERR)</b>	<b>P-Value</b>
Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.269	0.305	0.082	3.287	0.002
Pengembangan Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.208	0.205	0.081	2.563	0.012

*Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)*

Kesimpulan nilai indirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja adalah 0.269 dengan P-Value  $0.002 < 0.05$ , maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung variabel Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja adalah 0.208 dengan P-Value  $0.012 < 0.05$ , maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

## **4.2 Pembahasan**

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal

tersebut. Berikut ada lima bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

#### **4.2.1 Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel Kepemimpinan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Kepemimpinan ini merupakan variabel yang kemudian mendukung Kinerja Karyawan di dalam PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan dikarenakan kepemimpinan yang kurang memberikan kesempatan mendengarkan pendapat karyawan yang menyebabkan karyawan menjadi kurang antusias dalam pekerjaan kedepannya dan karyawan jadi merasa sia sia karena berusaha melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka tetapi merasa tidak didengar sehingga menyebabkan kinerja karyawan kedepannya berkurang karna karyawan merasa tidak perlu.

Dengan demikian seharusnya kepemimpinan perusahaan dapat lebih memperhatikan pendapat maupun saran yang telah diberikan oleh bawahan dan memperhatikan kinerja karyawan dengan mengevaluasi segala aspek yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan juga dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik kedepannya agar semangat kerja dan memiliki kreatif dalam bekerja guna mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.039 dan P-Value 0.620 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh namun tidak signifikan, Kesimpulannya hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hasil

penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hasni et al., 2020) (Jufrizen & Lubis, 2020).

#### **4.2.2 Pengembangan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh dan signifikan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan hal ini disebabkan karena kurangnya kesadaran dalam membangun kerja sama dalam lingkungan kerja dan partisipasi tim yang menyebabkan rendahnya tingkat kepercayaan dan dukungan diantara anggota organisasi yang menyebabkan terkadang terhambatnya pekerjaan yang membutuhkan kerjasama dalam penyelesaiannya.

Dengan demikian hendaknya dalam lingkungan kerja dapat membangun kerja sama yang lebih baik yang tujuannya juga memudahkan dalam pekerjaan dan juga komunikasi antar karyawan juga perlu dalam pekerjaan agar tidak ada kesalahpahaman dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada Variabel Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.199 dan P-Value 0.005 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh dan signifikan. Kesimpulannya hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel pengembangan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fahiem & Gilang, 2020) (Poluakan, 2017)

#### **4.2.3 Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian ini pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan

artinya jika seseorang memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka hal ini mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri, kualitas supervise, rekan kerja kesempatan promosi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang terdiri dari kualitas, kuantitas, hubungan antar perorangan dan kebutuhan pengawasan. Mengenai hal tersebut perlu adanya kebijakan perusahaan yang dapat membuat kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga perusahaan harus lebih memperhatikan ini agar terciptanya kinerja karyawan yang lebih baik kedepannya.

Adanya pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan hal ini dikarenakan kurangnya kerja sama dan hubungan yang kurang baik antar karyawan dapat menyebabkan terhambatnya pekerja dan berpengaruh juga terhadap kinerja masing masing, seharusnya jika dikerjakan bersama dan saling membantu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan mudah dan menyelesaikannya di waktu yang tepat.

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.685 dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh dan signifikan, Kesimpulannya hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Muslih, 2022) (Chandra, 2022).

#### **4.2.4 Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Variabel kepemimpinan ini merupakan variabel yang kemudian

mendukung kepuasan kerja di dalam PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan dikarenakan kepemimpinan hendaknya lebih menghargai hasil kerja keras karyawannya dan lebih memberikan dukungan dalam mengapresiasi hasil karyawannya dan juga memberikan pengarahan yang memang perlu diberikan pada karyawannya dalam melakukan pekerjaannya.

Dengan demikian karyawan merasa diperhatikan dan paham apa yang harus dilakukan sesuai dengan keinginan pemimpin jika pimpinan memberikan pemahaman yang jelas, itu juga dapat memberikan kepuasan karyawan terhadap pimpinan karna karyawan paham apa yang dikehendakkan pemimpi.

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada Variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.393 dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh dan signifikan. Kesimpulannya hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rivaldo, 2020) (Hasibuan & Wahyuni, 2022)

#### **4.2.5 Pengembangan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja**

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja yang memiliki pengaruh secara positif dan signifikan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, hal ini disebabkan lingkungan kerja internal maupun eksternal yang kurang baik mampu mempengaruhi kepuasan kerja masing masing, seperti apabila hubungan dalam lingkungan kerja yang kurang baik maka hasil pekerjaan pun dapat berpengaruh yang menimbulkan ketidakpuasan masing masing yang berdampak pada perusahaan.

Dengan demikian hendaknya menyadari bahwa menciptakan lingkungan yang nyaman dengan dapat saling membantu rekan kerja dan mengandalkan satu sama lain dapat berguna mempermudah satu sama lain.

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada Variabel Pengembangan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.304 dan P-Value 0.010 ( $<0.05$ ), artinya berpengaruh dan signifikan terdahulu. Kesimpulannya hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kaseger et al., 2018) (Djestawana, 2012)

#### **4.2.6 Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja yang memiliki pengaruh secara positif dan signifikan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, dimana pemimpin dapat memberikan semangat kerja, arahan yang baik, pendekatan pada karyawan, pemberi nasihat dan memberikan teguran maupun pujian pada karyawan sehingga karyawan merasa puas atas sikap pimpinan atas apa saja yang diterima karyawan sehingga karyawan merasa lebih giat dalam melakukan pekerjaannya dan demikian maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja adalah 0.269 dengan P-Value  $0.002 < 0.05$ , maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Kesimpulannya hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2018) (Muslih, 2022)

#### **4.2.7 Pengembangan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya Pengembangan Organisasi mempunyai sifat yang kritis yang membantu setiap organisasi dalam membangun kuantitas dan kualitas organisasi untuk terus berkembang dalam mencapai efektivitas dengan meningkatkan, mengembangkan dan memperkuat keterkaitan dalam proses kerja maupun struktur yang bertujuan untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan diantara anggota organisasi dan meningkatkan timbulnya kofrontasi terhadap masalah organisasi baik dalam kelompok maupun antar kelompok sebagai memecahkan permasalahan sampai tuntas.

Dalam hal ini menunjukkan bahwa pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan dimana pentingnya kerja sama dan saling membantu antar rekan kerja perlu dilakukan dalam perusahaan yang bertujuan agar mempermudah pekerjaan yang telah diberikan.

Pengaruh tidak langsung variabel Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja adalah 0.208 dengan P-Value  $0.012 < 0.05$ ,

maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Kesimpulannya hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Poluakan, 2017) (Kaseger et al., 2018)

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Responden dalam penelitian ini berjumlah 88 pegawai, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
2. Pengembangan Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
4. Kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
5. Pengembangan Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

7. Pengembangan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Diharapkan agar perusahaan lebih memperhatikan kepemimpinan dengan menjadi pribadi yang mudah didekati oleh karyawan agar tidak ada lagi jarak antara karyawan dengan pimpinannya dan sebaiknya pemimpin mengawasi karyawan agar tidak lalai dalam pekerjaannya dan merasa di perhatikan oleh pimpinan.
2. Diharapkan agar perusahaan lebih memperhatikan Pengembangan Organisasi dengan perusahaan mampu membimbing karyawan agar dapat mempertajam kompetensi yang dimiliki karyawan dan juga hendaknya sesama rekan kerja dapat saling membantu.
3. Diharapkan agar perusahaan lebih memperhatikan Kepuasan Kerja dengan pemimpin hendaknya tidak segan memberikan pujian atas hasil kerja keras dan pengarahan kepada karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan begitu karyawan merasa diperhatikan dan akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan.
4. Diharapkan agar perusahaan lebih memperhatikan Kinerja Karyawan dengan perusahaan mengevaluasi segala aspek yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi agar

semangat bekerja dan memiliki kreatif dalam bekerja guna mencapai tujuan perusahaan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

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

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
2. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu, Kepemimpinan, Pengembangan Organisasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 88 responden dari PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

## DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional Enhance Readiness for Change and Employee Performance: Transformational versus Transactional Leadership. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Bahagia, R., Putri, L. P., & Ridwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 1(1), 100-105.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (BPJS Ketenagakerjaan Cabang Belawan). *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Chandra, D. S. (2022). Determinan Kinerja Karyawan Bank Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2), 53–59.
- Darma, D. C., Febrianti, W., & Mirwansyah, D. (2020). Exploration of Leadership , Organizational Culture , Job Satisfaction , and Employee Performance. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*. 116–130.
- Djestawana, I. G. G.(2012). Pengaruh Pengembangan Organisasi, Kepemimpinan, Jenjang Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas. *Kesmas: National Public Health Journal*, 6(6), 261.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.

- Erwin, S., & Suhardi, S. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Wonder Trend Indonesia Influence Of Motivation And Training Toward Pt Wonder Trend Indonesia Employee Performance. *Jurnal EMBA*. 8(3), 144–153.
- Faeni, D, P. (2021). *Kepemimpinan Transformasional*. Bypass.
- Fahiem, W. F., & Gilang, A. (2020). Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Dirgantara Indonesia Persero. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(3), 242–256.
- Ghonyah, N. M. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komitmen. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 2(2), 118–129.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S., & Wahyuni, S. F. (2022). Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Workplace Spirituality dan Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 93–108.
- Hasni, P., Noviantoro, D., & Septianti, D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Win Acces Telecommunication Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (*Jurnal Aplikasi Manajemen & Bisnis*, 1(1), 27–35.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.

- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior On The Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58, 3(1), 41-59.
- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Juliandi. A. (2018). Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*.1(1). 1-12.
- Kartika, W., & Susanta, H. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat (Studi Kasus Perawat Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang), *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Bisnis*, 9(2), 32-40.
- Kaseger, J. G., Tewal, B., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2488–2497.
- Latifah, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kompetensi Sosial Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Integra*, 12(1), 66-76.

- Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 07(01), 57–88.
- Marpaung, A. P., & Darmawan, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Of Applied Managerial Accounting*, 6(1), 21–32.
- Milenia, G., Riane, M., Pio, J., & Yolly, A., (2022). Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Girian Kota Bitung, *Productivity*, 3(1). 54-60.
- Muslih, M., & Pratama, D. (2022). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital Dan Kewirusahaan*, 1(3), 13-25.
- Mulyana, A., & Suhendi, S. M. (2019). Pengaruh Keterampilan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada CV. Tanjung Mulya Kecamatan Panumbangan Ciamis), *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(3). 43-55.
- Nasution, E. H., Musnadi, S., & Faisal. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh. *Bisnis Unsyiah, Jurnal Magister Manajemen* 2(1), 123.
- Poluakan, F. A. (2017). Pengaruh Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galengsong Prima Manado. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 23(2), 292.
- Primasheila, D., Hanafi, A., & Bakri, S. A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang. *Jembatan - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 17(1), 25-32.
- Rivaldo, S. L. R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Management and Digital Business*, 9(3), 505–515.

- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Umsu Press.
- Saripuddin, J. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 3(2), 1-20.
- Setyaasih, S. (2024). *Kepemimpinan - Konsep Dasar Dan Teori*. CV Literasi Nusantara Abadi.
- 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.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Cetakan ke-24*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarti, N., & Puspitasari, E. (2022). Pengembangan Organisasi (Tinjauan Umum Pada Semua Organisasi). *MODERAT : Jurnal Ilmiah Ilmu Pengetahuan*. 8(2), 399–412.
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137.
- Sukatin, S. (2024). *Kepemimpinan Transformasional Seorang Pemimpin*. Deepublish.
- Suriagiri, S. (2020). *Kepemimpinan Transformasional*. CV. Radja Publika.
- Tanjung, A., & Frinaldi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 506–518.
- Wibowo, F., Setiyanto, S., & Bahtiar, H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. *Journal of Management and Digital Business*, 2(3), 128–138.

## ANALISIS MODEL PENGUKURAN (*OUTER MODEL*)

### Convergent Validity

**Tabel Outer Loadings**

	KEPEMIMPINA...	Latent Variable 1	Latent Variable 2	PENGEMBANG...
X1.1	0.569			
X1.2	0.725			
X1.3	0.387			
X1.4	0.643			
X1.5	0.564			
X1.6	0.738			
X1.7	0.823			
X1.8	0.636			
X2.1				0.808
X2.2				0.771
X2.3				0.792
X2.4				0.763
X2.5				0.449
X2.6				0.708
Y.1			0.289	
Y.10			0.492	
Y.11			0.642	
Y.12			0.656	
Y.13			0.789	
Y.14			0.805	
Y.15			0.767	
Y.16			0.752	
Y.2			0.476	
Y.3			0.498	
Y.4			0.547	
Y.5			0.726	
Y.6			0.780	
Y.7			0.461	
Y.8			0.464	
Y.9			0.409	
Z.1		0.777		
Z.10		0.763		
Z.11		0.658		
Z.12		0.655		
Z.13		0.642		
Z.14		0.601		

Z.2		0.823	
Z.3		0.818	
Z.4		0.799	
Z.5		0.797	
Z.6		0.753	
Z.7		0.632	
Z.8		0.735	
Z.9		0.646	

## Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

### Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted ...	Copy to Clipboard:
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
KEPEMIMPINAN (X1)	0.807	0.830	0.884	0.718	
KEPUASAN KERJA (Z)	1.000	1.000	1.000	1.000	
KINERJA KARYAWAN (Y)	0.833	0.870	0.872	0.501	
PENGEMBANGAN ORGANISASI (X2)	0.913	0.942	0.945	0.853	

## Discriminant Validity

### Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R.	
	KEPEMIMPINA...	KEPUASAN KE...	KINERJA KARY...	PENGEMBANG...
KEPEMIMPINAN (X1)				
KEPUASAN KERJA (Z)	0.577			
KINERJA KARYAWAN (Y)	0.576	0.820		
PENGEMBANGAN ORGANISASI (X2)	0.505	0.491	0.619	

## Analisis Model Struktural (Inner Model)

### R-Square

#### R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjus...
KEPUASAN KERJA (Z)	0.355	0.338
KINERJA KARYAWAN (Y)	0.678	0.664

## F-Square

### f Square

	KEPEMIMPINA...	KEPUASAN KE...	KINERJA KARY...	PENGEMBANG...
KEPEMIMPINAN (X1)		0.190	0.003	
KEPUASAN KERJA (Z)			0.939	
KINERJA KARYAWAN (Y)				
PENGEMBANGAN ORGANISASI (X2)		0.113	0.087	

## Dirrect Effect

### Path Coefficients

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
KEPEMIMPINAN (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.393	0.420	0.104	3.797	0.000
KEPEMIMPINAN (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.039	0.057	0.078	0.497	0.620
KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.685	0.726	0.080	8.588	0.000
PENGEMBANGAN ORGANISASI (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.304	0.285	0.115	2.651	0.010
PENGEMBANGAN ORGANISASI (X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.199	0.155	0.070	2.858	0.005

## Indirrect Effect

### Specific Indirect Effects

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
KEPEMIMPINAN (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN ...	0.269	0.305	0.082	3.287	0.002
PENGEMBANGAN ORGANISASI (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJ...	0.208	0.205	0.081	2.563	0.012

Medan, Juli 2024

Kepada

Bapak/Ibu Responden

Di Tempat

Assalamualaikum

Dengan Hormat.

Saya adalah mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini mengadakan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan”.

Untuk memenuhi penelitian tersebut saya memohon waktu Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini, dengan kesungguhan dan kejujuran jawaban yang diberikan akan tetap dijaga kerahasiannya, hasil dari angket ini akan saya gunakan hanya untuk kepentingan penelitian semata.

Besar harapan saya Bapak/Ibu dapat memberikan jawaban yang sebenarnya, sehingga jawaban tersebut dapat Saya gunakan untuk menganalisis data yang tepat dan objektif, atas kesediaan dan partisipasinya. Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Peneliti

Nurfadillah

No urut:

## KUISIONER PENELITIAN

### IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden :  
Jenis Kelamin :  
Usia :  
Pekerjaan :  
Penghasilan :

### PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

1. Isilah daftar pernyataan berikut dengan cara memberi tanda ceklis list (→) pada salah satu jawaban yang tersedia sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu sekalian. Tidak ada jawaban benar atau salah, peneliti lebih melihat angka angka terbaik dari persepsi Bapak/Ibu tentang Kepemimpinan, Pengembangan Organisasi, Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja
2. Jawaban tersedia berupa huruf yang mempunyai arti sebagai berikut:
  - SS = Sangat Setuju (5)
  - S = Setuju (4)
  - KS = Kurang Setuju (3)
  - TS = Tidak Setuju (2)
  - STS = Sangat Tidak Setuju (1)

<b>KINERJA KARYAWAN (Y)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Kuantitas</b>						
1.	Saya memenuhi jumlah hasil kerja yang diharapkan.					
2.	Saya membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.					
<b>Kualitas</b>						
3.	Saya cermat serta meminimalkan kesalahan dalam bekerja.					
4.	Saya memenuhi persyaratan atau kerja yang ditetapkan perusahaan					
<b>Waktu</b>						
5.	Saya selalu datang tepat waktu saat bekerja.					
6.	Saya selalu pulang sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan.					
<b>Orientasi Pelayanan</b>						
7.	Atasan Saya lebih menekankan tentang informasi yang berkaitan dengan target anggaran dalam menilai kinerja.					
8.	Seberapa efisien Saya dalam menjalankan unit saya merupakan faktor yang paling penting dalam menilai kinerja.					
<b>Integritas</b>						
9.	Atasan Saya selalu mengawasi pekerjaan karyawan dikantor.					
10.	Atasan Saya memberi celah untuk bekerja secara mandiri kepada karyawan					
<b>Komitmen</b>						
11.	Saya memiliki inisiatif untuk membantu karyawan lain					
12.	Saya mampu mendengarkan keluhan kesah karyawan lain					
<b>Disiplin</b>						
13.	Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan kepada Saya sehingga mencapai kinerja yang baik					
14.	Saya selalu siap terhadap perintah atasan terhadap kinerja Saya					

<b>Kerjasama</b>					
15.	Saya sering tolong menolong bila rekan kerja butuh bantuan				
16	Saya selalu memberikan saran, kritik atau masukan yang membangun kerjasama				

<b>KEPUASAN KERJA (Z)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Isi Pekerjaan</b>						
1.	Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan					
2.	Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan					
<b>Supervisor</b>						
3.	Saya senang dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada karyawan					
4.	Saya senang dengan atasan yang mau mendengarkan saran, kritik dan pendapat karyawan bawahannya					
<b>Organisasi Dan Manajemen</b>						
5.	Perusahaan melakukan promosi kepada karyawan secara adil					
6.	Perusahaan memberikan tugas sesuai dengan pekerjaan karyawan					
<b>Kesempatan Untuk Maju</b>						
7.	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada Saya					
8.	Atasan melakukan pengawasan agar pekerjaan sesuai dengan prosedur					
<b>Gaji</b>						
9.	Saya menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab Saya terhadap pekerjaan					
10.	Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku.					
<b>Rekan Kerja</b>						
11.	Saya senang bekerja sama dengan rekan yang saling membantu menyelesaikan pekerjaan					
12.	Saya merasa nyaman jika hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik					
<b>Kondisi Pekerjaan</b>						
13.	Saya memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan terhadap pekerjaan Saya					

14.	Saya mampu mengelola waktu dan mengatur prioritas pekerjaan Saya					
-----	--	--	--	--	--	--

<b>KEPEMIMPINAN (X1)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Eksekutif</b>						
1.	Pada saat ditempat kerja Saya merasa bersemangat menyelesaikan pekerjaan					
2.	Saya bisa terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu					
<b>Pecinta Pengembangan</b>						
3.	Ditempat kerja Saya selalu bertahan bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik					
4.	Saya merasa pekerjaan yang Saya lakukan penuh makna dan tujuan					
<b>Otokratis</b>						
5.	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada Saya.					
6.	Atasan melakukan pengawasan agar pekerjaan diselesaikan bersama antar pegawai.					
<b>Birokrat</b>						
7.	Saya antusias perihal bekerja					
8.	Saya bangga pada pekerjaan yang Saya lakukan					

<b>PENGEMBANGAN ORGANISASI (X2)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Tantangan Kualitas</b>						
1.	Saya mencari metode, teknik, atau instrumen kerja baru					
2.	Saya mencoba berbagai solusi untuk menyelesaikan masalah di tempat kerja.					
<b>Tantangan Ilmu</b>						
3.	Saya mencari pendekatan baru yang tepat untuk menyelesaikan tugas.					
4.	Saya meyakinkan anggota lain untuk mendukung ide-ide inovatif yang saya miliki.					
<b>Tantangan Sosial</b>						
5.	Saya menerapkan ide-ide inovatif yang Saya miliki secara sistematis pada pekerjaan perusahaan.					
6.	Saya berkontribusi secara penuh terhadap pengimplementasian ide-ide baru di perusahaan.					









35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
36	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	63
37	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	63
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
40	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	62
41	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
42	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	65
43	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	61
44	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	58
45	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	63
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
51	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	63
52	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	63
53	4	3	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	56
54	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	63
55	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	49
56	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	64
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
58	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	5	56
59	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	55
60	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	58
61	5	4	4	3	4	5	3	4	5	5	4	4	4	5	59
62	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	61
63	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	65
64	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	62
65	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	60
66	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	67
67	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	63
68	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	59
69	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	57
70	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	60
71	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
72	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	56



## Variabel X1 Kepemimpinan

No Res	Item Pertanyaan X1								Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	4	4	4	4	4	5	5	35
3	5	5	5	5	4	5	5	5	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	4	5	5	5	5	39
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	5	5	5	5	5	5	5	5	40
9	5	5	4	4	4	4	5	5	36
10	4	4	4	4	4	5	5	4	34
11	5	5	5	5	5	5	5	5	40
12	5	5	5	5	5	5	5	5	40
13	5	4	4	4	4	4	5	5	35
14	5	5	5	5	5	5	5	5	40
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	5	5	4	5	4	4	4	4	35
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	5	5	1	4	5	5	5	5	35
19	5	4	4	4	4	5	4	4	34
20	5	4	4	4	1	4	4	4	30
21	5	4	5	4	5	5	4	1	33
22	5	5	5	4	5	4	5	4	37
23	4	4	4	4	4	5	4	5	34
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32
25	5	5	5	4	4	5	5	5	38
26	5	4	4	4	4	4	4	4	33
27	5	5	5	5	5	5	5	5	40
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	4	5	5	4	5	5	5	5	38
30	4	4	4	4	4	3	4	4	31
31	5	5	5	4	5	5	5	5	39
32	4	5	5	5	4	5	5	5	38
33	5	5	5	5	5	5	4	5	39
34	5	1	5	1	5	4	5	5	31

35	5	5	5	5	5	5	5	5	40
36	5	5	5	5	5	5	5	4	39
37	5	5	5	4	5	5	5	5	39
38	5	5	4	5	5	4	5	5	38
39	5	4	5	5	5	5	5	5	39
40	5	5	5	5	5	5	5	4	39
41	4	5	5	5	5	5	4	5	38
42	4	5	5	5	4	5	5	5	38
43	5	5	5	5	5	5	5	5	40
44	5	5	5	5	5	5	5	5	40
45	5	4	4	4	4	4	5	5	35
46	5	5	5	5	4	5	5	5	39
47	4	4	4	4	4	4	4	4	32
48	4	4	4	4	4	4	4	4	32
49	4	4	4	4	4	4	4	4	32
50	5	5	5	5	5	5	5	5	40
51	5	5	5	5	5	5	5	5	40
52	5	5	4	4	4	4	5	5	36
53	4	4	4	4	4	5	5	4	34
54	5	5	5	5	5	5	5	5	40
55	5	5	5	5	5	5	5	5	40
56	5	4	4	4	4	4	5	5	35
57	5	5	5	5	5	5	5	5	40
58	4	4	4	4	4	4	4	4	32
59	5	5	4	5	4	4	4	4	35
60	4	4	4	4	4	4	4	4	32
61	5	5	1	4	5	5	5	5	35
62	5	4	4	4	4	4	4	4	33
63	5	4	4	4	1	4	4	4	30
64	5	4	5	4	5	5	4	1	33
65	4	4	4	4	4	4	4	4	32
66	4	4	4	4	4	5	4	5	34
67	4	4	4	4	4	4	4	4	32
68	5	5	5	4	5	5	5	5	39
69	5	4	4	4	4	4	4	4	33
70	5	5	5	5	5	5	5	5	40
71	4	4	4	4	4	4	4	4	32
72	4	5	5	4	5	5	5	5	38

73	4	4	4	4	4	3	4	4	31
74	5	5	5	4	5	5	5	5	39
75	4	5	5	5	4	5	5	5	38
76	5	5	5	4	5	5	5	5	39
77	5	1	5	1	5	4	5	5	31
78	5	5	5	5	5	5	5	5	40
79	5	5	5	5	5	5	5	4	39
80	5	5	5	4	5	5	5	5	39
81	4	5	5	4	5	4	5	5	37
82	5	4	5	5	5	5	5	5	39
83	5	5	5	5	5	5	5	4	39
84	4	5	5	5	5	5	4	5	38
85	4	4	4	5	4	4	4	5	34
86	5	5	5	5	5	5	5	5	40
87	5	5	5	5	5	5	5	5	40
88	5	4	4	4	4	4	4	4	33

## Variabel X2 Pengembangan Organisasi

No Res	Item Pertanyaan X2						Total Skor
	1	2	3	4	5	6	
1	5	4	4	4	4	5	26
2	5	4	5	5	4	4	27
3	3	3	3	3	4	4	20
4	4	4	3	3	5	2	21
5	5	4	4	4	3	4	24
6	4	3	4	4	5	3	23
7	3	4	4	4	3	3	21
8	3	4	4	4	3	4	22
9	4	3	4	3	4	4	22
10	3	3	4	3	3	4	20
11	4	3	4	3	4	4	22
12	4	3	4	5	5	4	25
13	3	3	4	4	3	4	21
14	2	2	3	3	4	4	18
15	5	4	5	3	4	4	25
16	3	3	4	2	5	4	21
17	5	4	5	4	3	4	25
18	5	5	5	3	4	5	27
19	4	4	5	4	4	5	26
20	5	5	5	4	3	5	27
21	5	5	5	5	4	5	29
22	5	5	5	4	5	4	28
23	3	1	5	4	4	5	22
24	5	5	5	5	3	5	28
25	5	5	5	4	5	5	29
26	5	5	5	5	5	5	30
27	4	4	4	4	4	4	24
28	5	4	5	4	5	4	27
29	4	5	4	5	4	5	27
30	5	5	5	5	3	4	27
31	4	4	5	5	5	4	27
32	4	5	4	5	4	5	27
33	5	4	5	4	5	4	27
34	4	4	4	4	4	4	24

35	5	5	5	5	5	5	30
36	4	5	4	5	4	5	27
37	5	4	5	4	5	4	27
38	5	5	5	5	5	5	30
39	4	4	4	4	4	4	24
40	5	5	5	5	5	5	30
41	4	4	4	4	4	4	24
42	5	5	5	5	5	5	30
43	4	4	4	4	4	4	24
44	5	5	5	4	3	4	26
45	5	4	5	4	5	4	27
46	5	5	5	5	5	5	30
47	5	5	5	5	5	5	30
48	5	5	5	5	5	5	30
49	4	4	4	4	4	4	24
50	5	5	5	5	5	5	30
51	4	5	4	5	4	5	27
52	4	5	4	5	4	5	27
53	5	5	5	4	4	5	28
54	5	5	5	4	4	4	27
55	3	3	3	3	3	3	18
56	5	5	5	5	5	5	30
57	4	4	4	4	4	4	24
58	5	5	5	5	5	5	30
59	4	4	5	5	3	4	25
60	2	2	4	3	3	3	17
61	3	4	4	5	5	5	26
62	5	4	4	5	3	4	25
63	5	5	5	5	3	5	28
64	4	2	5	4	3	3	21
65	5	5	5	5	5	5	30
66	2	2	5	5	5	5	24
67	4	4	4	4	3	4	23
68	5	4	5	5	5	5	29
69	4	4	4	4	2	3	21
70	5	4	5	5	5	5	29
71	4	3	4	3	4	4	22
72	4	5	4	4	4	5	26

73	4	4	4	4	4	5	25
74	5	4	5	5	5	3	27
75	4	4	4	3	4	4	23
76	4	5	4	4	2	4	23
77	3	3	5	4	5	5	25
78	4	4	4	4	4	4	24
79	4	4	4	5	5	5	27
80	3	3	4	4	3	4	21
81	5	4	5	5	3	5	27
82	3	3	4	5	4	5	24
83	4	4	4	4	4	4	24
84	3	3	4	4	4	4	22
85	3	3	3	4	4	4	21
86	3	3	4	4	4	4	22
87	5	4	5	4	5	5	28
88	5	5	5	5	5	5	30

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

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

No. Agenda: 3746/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/9/10/2023

Medan, 9/10/2023

Kepada Yth.

**Ketua Program Studi Manajemen**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

di Medan

Dengan hormat.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Nurfadillah  
NPM : 2005160264  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber daya manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

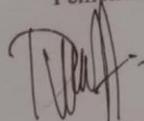
Identifikasi Masalah : Lingkungan kerja yang kurang baik dapat mempengaruhi menurunnya kinerja pada karyawan

Rencana Judul : 1. Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
2. Pengaruh Kedisiplinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
3. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Objek/Lokasi Penelitian : PT.Multi Sukses Engineering

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya  
Pemohon



(Nurfadillah)

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

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 3746/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/9/10/2023

Nama Mahasiswa : Nurfadillah  
M : 2005160264  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber daya manusia  
Tanggal Pengajuan Judul : 9/10/2023  
Nama Dosen Pembimbing<sup>1)</sup> : Dody Salden Chandra, SE., MM 26/10/2023

Disetujui\*\*)

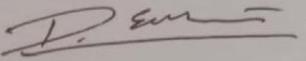
Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan  
Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan  
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  
pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

Medan, .....

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Manajemen

Dosen Pembimbing

Asman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.

  
(Dody Salden Chandra, SE., MM)

\*) Disetujui oleh Dosen Pembimbing  
) Disetujui oleh Prodi dan Dosen pembimbing. scan foto dan uploadlah lembar ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

[feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id)

[umsu.medan](#)

[umsu.medan](#)

[umsu.medan](#)

[umsu.medan](#)

**NOMOR : 1120 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2024**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

**Program Studi** : **Manajemen**  
**Pada Tanggal** : 26 Maret 2024

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

**Nama** : **Nurfadillah**

**N P M** : **2005160264**

**Semester** : **VIII (Delapan)**

**Program Studi** : **Manajemen**

**Judul Proposal / Skripsi** : **Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan**

**Dosen Pembimbing** : **Dody Salden Chandra, SE.,MM.**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **02 Mei 2025**
4. Revisi Judul.....

*Vassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan

Pada Tanggal : 23 Syawal 1445 H

02 Mei 2024 M



Dekan

**Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA**

**NIDN : 0109086502**

Tembusan :

1. Peringgal.





**MSU**  
Cendekia | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 09/SK/BAK-PT/Akred/PT/01/2019  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
<http://feb.umsu.ac.id> [feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

Nomor : 1120 /IL.3-AU/UMSU-05/ F / 2024  
Lampiran :  
Perihal : IZIN RISET PENDAHULUAN  
Medan, 23 Syawal 1445 H  
02 Mei 2024 M

Kepada Yth.  
Bapak / Ibu Pimpinan  
PT.Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Sumut  
Jln.Sei Batang Hari No.2 Medan  
Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program **Studi Strata Satu ( S-1 )**

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Nurfadillah  
Npm : 2005160264  
Jurusan : Manajemen  
Semester : VIII (Delapan)  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Dekan

Dr. H. JANURI, SE.,MM.,M.Si., CMA.  
NIDN : 0109086502

Tembusan :  
1.Pertinggal



Nomor : ISKH/eX/169/V/2024

Medan, 06 Mei 2024

Tempiran : -

Judul : Izin Riset

Kepada Yth:

Dekan FEB Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Mukhtar Basri No. 3

Medan

Sehubungan dengan surat dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor : 1120/II.3-AU/UMSU-  
F/2024 tanggal 02 Mei 2024 perihal tersebut di atas, dapat kami sampaikan bahwa Izin Riset di PT  
Perkebunan Nusantara IV Regional I Bagian SDM & Sistem Manajemen (ISDM) pada tanggal 06 Mei s/d 06  
Maret 2024 pada prinsipnya dapat disetujui. Adapun peneliti tersebut sebagai berikut :

No	Nama	NPM	Jurusan	Judul
	Nurfadillah	2005160264	Manajemen	Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

Sebelum melaksanakan Riset diwajibkan untuk memenuhi dan melaksanakan segala ketentuan yang ada pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I antara lain :

1. Mahasiswa/i tidak dibenarkan memasuki area kerja yang memiliki resiko bahaya tinggi dan segala biaya yang timbul berkaitan dengan Riset dimaksud (bila ada) ditanggung sepenuhnya oleh Mahasiswa/i yang bersangkutan.
2. Pakaian yang digunakan oleh Mahasiswa/i adalah Kemeja Putih dan Celana / Rok panjang Hitam.
3. Hasil melaksanakan Riset semata-mata dipergunakan untuk kepentingan Ilmiah, dan surat selesai Riset dikeluarkan setelah menyerahkan laporan hasil Riset (Skripsi) dalam bentuk Soft Copy (CD), Hard Copy sebanyak 1 (satu) eksemplar kepada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I.
4. Perusahaan tidak dapat memberikan data dan dokumen yang bersifat rahasia.
5. Tetap Melaksanakan Protokol Kesehatan .

Sebelum melaksanakan Riset, diminta bantuan untuk mengisi Kuesioner dan membuat  
Laporan telah selesai melaksanakan Riset ditujukan ke Bagian Sekretariat dan Hukum

Demikian disampaikan, agar maklum.

PTPN IV REGIONAL I

Bagian Sekretariat dan Hukum



Dokumen ini ditandatangani secara elektronik oleh:



**Christian Orchard Tharanon**

NIK : 3000254

Jabatan : Kepala Bagian Sekretariat dan Hukum

Email : christianorchard@ptpn4.co.id

usan :

DM

ip



Nomor : ISKH/eX/477/VIII/2024

Lampiran : -

Hal : Selesai Riset

Medan, 01 Agustus 2024

Kepada Yth:  
Dekan FEB Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jl. Mukhtar Basri No. 3  
di -  
Medan

Menghunjuk Surat dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor : 1950/II.3-AU/UMSU-05/F/2024 tanggal 30 Juli 2024 perihal Menyelesaikan Riset, dengan ini kami sampaikan bahwa:

No	Nama	NPM	Jurusan	Judul
1	Nurfadillah	2005160264	Manajemen	Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

elah selesai melaksanakan Riset di PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Bagian SDM & Sistem Manajemen (SDM) .

Demikian disampaikan agar maklum.

PTPN IV REGIONAL I

Bagian Sekretariat dan Hukum

Dokumen ini ditandatangani secara elektronik oleh:

**Fauzan**

NIK : 3000242

Jabatan : Plh. Kepala Bagian Sekretariat dan Hukum

Email : info@ptpn4.co.id



Tembusan :

Arsip



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

## PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : **NURFADILLAH**  
NPM : 2005160264  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

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

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan



**NURFADILLAH**



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini *Rabu, 05 Juni 2024* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen  
menerangkan bahwa :

**N a m a** : Nurfadillah  
**N .P.M.** : 2005160264  
**Tempat / Tgl.Lahir** : Medan,03 Desember 2002  
**Alamat Rumah** : Jln.Kaptan Rahmad Buddin Link.09  
**Judul Proposal** : Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

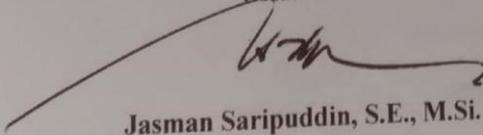
setujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
Judul	.....
Bab I	Tambah pra riset .....
Bab II	.....
Bab III	.....
Lainnya	menyanyi .....
Kesimpulan	<input type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

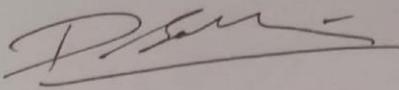
Medan, *Rabu, 05 Juni 2024*

TIM SEMINAR

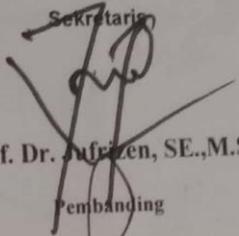
Ketua

  
Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

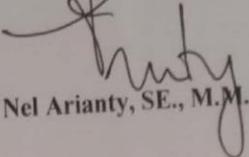
Pembimbing

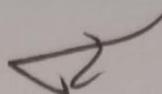
  
Dody Salden Chandra, S.E., M.M

Sekretaris

  
Prof. Dr. Afrizen, SE., M.Si.

Pembanding

  
Nel Arianty, SE., M.M.





**PENGESAHAN PROPOSAL**

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari **Rabu, 05 Juni 2024** menerangkan bahwa:

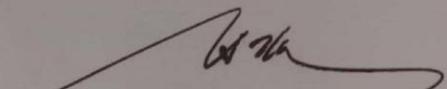
Nama : Nurfadillah  
N.P.M. : 2005160264  
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 03 Desember 2002  
Alamat Rumah : Jln.Kaptan Rahmad Buddin Link.09  
Judul Proposal : Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : *Dody Salden Chandra, S.E., M.M*

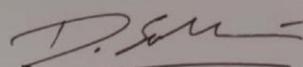
Medan, Rabu, 05 Juni 2024

**TIM SEMINAR**

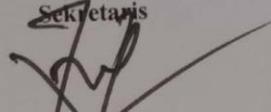
Ketua

  
Jasman Saripuddin, SE., M.Si.

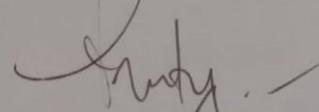
Pembimbing

  
Dody Salden Chandra, S.E., M.M

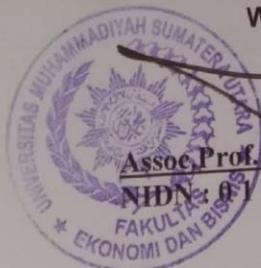
Sekretaris

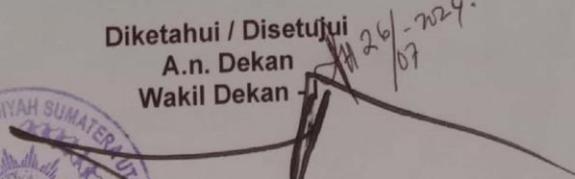
  
Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.

Pemanding

  
Nel Arianty, SE., M.M.

Diketahui / Disetujui  
A.n. Dekan  
Wakil Dekan



  
Assoc. Prof. Ade Gunawan, SE., M.Si.  
NIDN: 0105087601

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### Data Pribadi

Nama : NURFADILLAH  
NPM : 2005160264  
Tempat /Tgl Lahir : Medan, 03 Desember 2002  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Warga Negara : Indonesia  
Alamat : Jl. Kapten Rahmad Buddin  
Anak Ke : 3 dari 4 bersaudara  
Email : [nurfadillah202002@gmail.com](mailto:nurfadillah202002@gmail.com)  
Telepon : 0853-8283-2154

### Nama Orang Tua

Ayah : Helfuzar  
Ibu : Nurhayati  
Alamat : Jl. Kapten Rahmad Buddin

### Pendidikan Formal

SD : SD Yaspenhan (2008-2014)  
SMP : SMP Al-Hikmah (2014-2017)  
SMA : SMKN 13 Medan (2017-2020)  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
(2020-2024)

Medan, Agustus 2024



NURFADILLAH