

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH  
KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV MEDAN**

**SKRIPSI**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Oleh :**

**Nama : Rizki Joko Susanto**  
**NPM : 1905160414**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 22 September 2023, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : RIZKI JOKO SUSANTO  
N P M : 1905160414  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV 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

(Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si.)

Penguji II

(IRMA CHRISTIANA, S.E., M.M.)

Pembimbing

(Assoc. Prof. LILA BISMALA, S.T., M.Si.)

**PANITIA UJIAN**

Ketua

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

Sekretaris

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





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

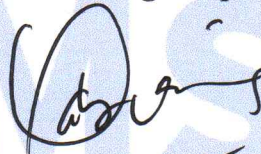
Skripsi ini disusun oleh:

Nama : RIZKI JOKO SUSANTO  
N P M : 1905160414  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH  
KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA  
IV MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, September 2023

Pembimbing Skripsi



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

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



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

Dekan





Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



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

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : RIZKI JOKO SUSANTO  
 N P M : 1905160414  
 Program Studi : MANAJEMEN  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
 LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP  
 KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH  
 KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA  
 IV MEDAN

ITEM	HASIL EVALUASI	TANGGAL	PARAF DOSEN
BAB 1			
BAB 2			
BAB 3			
BAB 4	Perbaiki hasil penelitian tambah pembahasan.	16-9-23	
BAB 5	perbaiki saran & keterbatasan.	18-09-23	
Daftar Pustaka	Silahkan tulisan pembimbing	19-9-23.	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC 4 sidang	19-9-23	

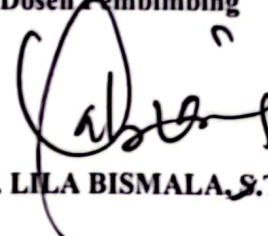
Medan, September 2023

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi



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

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing



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



## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Rizki Joko Susanto  
NPM : 1905160414  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan Bahwa,

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

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, 19 September 2023

Pembuat Pernyataan



**RIZKI JOKO SUSANTO**

NB:

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

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH  
KEPUASAN KERJA DI PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV MEDAN**

**ABSTRAK**

**RIZKI JOKO SUSANTO**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238  
Email : [rizkijoko2407@gmail.com](mailto:rizkijoko2407@gmail.com)

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 47 responden yang merupakan karyawan bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja**

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,  
WORK ENVIRONMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE MEDIATED BY WORK SATISFACTION AT  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN**

**ABSTRACT**

**RIZKI JOKO SUSANTO**

*Faculty Of Economics And Business  
Muhammadiyah University Of North Sumatra  
Jalan Captain Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238  
Email : [rizkijoko2407@gmail.com](mailto:rizkijoko2407@gmail.com)*

*The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership, work environment and motivation on employee performance which is mediated by job satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara IV Medan Either directly or indirectly. This study uses a quantitative approach with sample of 47 respondents who are employees of the company secretariat of PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Data collections technique using a list statements such as a questionnaires and statistical analysis, namely the partial least squares – structural inquiry model (PLSSEM) which aims to carry out path analysis (path) with latent variables. As for the results of the study, the transformational leadership has insignificant effect on employee performance, the transformational leadership has insignificant effect on job satisfaction, the work environment has insignificant effect on employee performance, the work environment has insignificant effect on job satisfaction. motivation has insignificant effect on employee performance, motivation has insignificant effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction cannot mediate or mediate the effect of transformational leadership on employee performance, job satisfaction cannot mediate or mediate the influence of the work environment on employee performance, job satisfaction cannot mediate or mediate the influence of motivation on employee performance.*

**Keywords : Transformational Leadership, Work Environment, Motivation, Employee Performance, Job Satisfaction**

## KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN”**. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda Nur Agus dan Ibunda tercinta Suliyem yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan serta semangat selama penulis menjalani pendidikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. 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 Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.



5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Sarifuddin Hasibuan, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Assoc. Prof. Lila Bismala, ST., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
9. Ibu Irma Crhristiana S.E., M.M. selaku dosen pembimbing akademik.
10. Seluruh keluarga yang telah memberikan bimbingan dan motivasi.
11. Sahabat penulis Abdurrahman Aqil, M. Qadri Afdillah, Shintya Sundari, M. Harits Dian Pratama dan Fuji Rahayu yang telah memberikan bantuan saran - saran dan dukungan serta motivasinya.

Akhirnya penulis mengharapkan skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Aamiin

Medan,            September 2023  
Penulis

**RIZKI JOKO SUSANTO**  
**1905160414**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</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>11</b>
2.1 Landasan Teoritis .....	11
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	11
2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	12
2.1.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan.....	13
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	14
2.1.2 Kepuasan Kerja.....	15
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	15
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	16
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	16
2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	18
2.1.3 Kepemimpinan Transformasional .....	20
2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	20
2.1.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional .....	21
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional.....	22
2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	24

2.1.4 Lingkungan Kerja .....	25
2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja.....	25
2.1.4.2 Manfaat lingkungan kerja.....	26
2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja .....	26
2.1.4.4 Indikator Lingkungan Kerja .....	27
2.1.5 Motivasi Kerja .....	28
2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	28
2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja .....	29
2.1.5.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	30
2.1.5.4 Indikator Motivasi Kerja .....	30
2.2 Kerangka Konseptual .....	31
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	31
2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja .....	32
2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	33
2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	33
2.2.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	34
2.2.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	35
2.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	36
2.2.8 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	36
2.2.9 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	37
2.2.10 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	38
2.3 Hipotesis Penelitian.....	40
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	42
3.2 Definisi Operasional.....	42
3.2.1 Kinerja Karyawan (Y) .....	42
3.2.2 Kepuasan Kerja (Z).....	43
3.2.3 Kepemimpinan Transformasional (X1).....	43



3.2.4 Lingkungan Kerja (X2) .....	44
3.2.5 Motivasi Kerja (X3).....	44
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
3.3.1 Tempat Penelitian .....	45
3.3.2 Waktu Penelitian.....	45
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	46
3.4.1 Populasi .....	46
3.4.2 Sampel .....	47
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.5.1 Wawancara .....	47
3.5.2 Data dokumentasi .....	48
3.5.3 Kuesioner (Angket) .....	48
3.6 Teknik Analisis Data.....	51
3.6.1 Analisis Data Kuantitatif .....	51
3.6.2 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	51
3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS).....	51
3.6.4 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	53
3.6.4.1 Construct Reliability and Validity .....	53
3.6.4.2 Discriminant Validity .....	53
3.6.5 Analisis Model Struktural (Inner Model) .....	54
3.6.5.1 R-Square.....	54
3.6.5.2 F-Square .....	54
3.7 Pengujian Hipotesis.....	55
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>57</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	57
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian .....	57
4.1.2 Deskripsi Identitas Responden .....	58
4.1.2.1 Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
4.1.2.2 Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	58
4.1.2.3 Identitas Berdasarkan Umur.....	59
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian.....	59
4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	60

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z) .....	61
4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....	63
4.1.3.4 Variabel Lingkungan Kerja (X2) .....	64
4.1.3.5 Variabel Motivasi (X3) .....	65
4.2 Analisis Data.....	66
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model) .....	66
4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model).....	73
4.3 Pengujian Hipotesis.....	76
4.3.1 <i>Dirrect Effect</i> (Pengaruh Langsung) .....	76
4.3.2 <i>Indirrect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung) .....	79
4.3.3 Total Effect.....	81
4.4 Pembahasan.....	82
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	83
4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja .....	84
4.4.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	86
4.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	87
4.4.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	88
4.4.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	90
4.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	91
4.4.8 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	92
4.4.9 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	94
4.4.10 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	95
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>97</b>
5.1 Kesimpulan .....	97
5.2 Saran.....	99
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>102</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>108</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	43
Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja.....	43
Tabel 3.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	44
Tabel 3.4 Indikator Lingkungan Kerja.....	44
Tabel 3.5 Indikator Motivasi.....	45
Tabel 3.6 Rincian Waktu Penelitian.....	46
Tabel 3.7 Data Jumlah Karyawan Bagian Sekretariat Perusahaan.....	47
Tabel 3.8 Skor Penilaian Pada Kuesioner .....	48
Tabel 4.1 Instrumen Skala Likert.....	57
Tabel 4.2 Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
Tabel 4.3 Data Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan.....	58
Tabel 4.4 Data Identitas Responden Berdasarkan Umur .....	59
Tabel 4.5 Deskripsi Hasil Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	60
Tabel 4.6 Deskripsi Hasil Angket Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	61
Tabel 4.7 Deskripsi Hasil Angket Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) .....	63
Tabel 4.8 Deskripsi Hasil Angket Variabel Lingkungan Kerja (X2).....	64
Tabel 4.9 Deskripsi Hasil Angket Variabel Motivasi (X3) .....	65
Tabel 4.10 <i>Convergent Validity</i> Kinerja Karyawan.....	67
Tabel 4.11 <i>Convergent Validity</i> Kepuasan Kerja.....	68
Tabel 4.12 <i>Convergent Validity</i> Kepemimpinan Transformasional .....	68
Tabel 4.13 <i>Convergent Validity</i> Lingkungan Kerja .....	69
Tabel 4.14 <i>Convergent Validity</i> Motivasi .....	69



Tabel 4.15 Hasil <i>Composite Reliability</i> .....	70
Tabel 4.16 Hasil <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	71
Tabel 4.17 Hasil <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i> .....	72
Tabel 4.18 Hasil Uji <i>R-Square</i> .....	74
Tabel 4.19 Hasil Uji <i>F-Square</i> .....	75
Tabel 4.20 Hasil Uji <i>Direct Effect</i> .....	77
Tabel 4.21 Hasil Uji <i>Inderrect Effect</i> .....	79
Tabel 4.22 Hasil Uji <i>Total Effect</i> .....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	32
Gambar 2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.....	32
Gambar 2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	33
Gambar 2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	34
Gambar 2.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	35
Gambar 2.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja....	35
Gambar 2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	36
Gambar 2.8 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	37
Gambar 2.9 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	38
Gambar 2.10 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	39
Gambar 2.11 Paradigma Penelitian.....	39
Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji-t) .....	49
Gambar 3.2 Kriteria Hipotesis (Uji-F).....	50
Gambar 4.1 Model PLS-Algorithm.....	67
Gambar 4.1 Hasil Setelah Bootstrapping.....	77

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam menyelesaikan tantangan-tantangan yang datang tidak hanya ditentukan oleh perilaku Karyawan yang menjadi tugas sesuai deskripsi pekerjaannya. Karyawan diharapkan bisa bekerja lebih optimal tidak hanya bekerja sesuai deskripsi pekerjaannya saja tetapi bisa melakukan hal lebih atau ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, saling memberikan saran, berpartisipasi aktif serta bisa memberikan kontribusi ekstra terhadap organisasi (Ary et al., 2019).

Suatu perusahaan harus memiliki Sumber Daya Manusia agar perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya sumber daya manusia ataupun kurangnya kualitas dari pada sumber daya manusia tersebut perusahaan ataupun organisasi akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan dalam mengelola maupun memelihara sumber daya manusia ialah dengan memperhatikan kinerja karyawan (Hasibuan, 2014).

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.

Rendahnya suatu kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan suatu masalah yang banyak dijumpai dalam perusahaan (Farisi et al., 2020). Kinerja adalah hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan (Jufrizen, 2017a). Hasil baik yang dicapai akan menentukan keberhasilan dari sistem yang ditetapkan dan menjadi perbandingan pada perusahaan lain, apakah hasil ini sudah cukup untuk mampu bersaing dan dapat menjadi pilihan utama masyarakat. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja.

Jika suatu individu memiliki kepuasan kerja, hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Jufrizen, 2017). Kepuasan kerja memberikan efek terhadap output dari sebuah proses dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik. Kepuasan kerja bukanlah satu variabel yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari dalam organisasi maupun yang bersumber pada diri Karyawan itu sendiri (D. S. Harahap & Khair, 2019b).

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja cenderung akan memiliki perasaan dan pemikiran yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, begitu juga sebaliknya jika Karyawan merasa tidak puas yang ada yang dikerjakan maka akan berpikiran negatif terhadap pekerjaan yang dilakukan (Nasution, 2018). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempunyai kontribusi besar untuk dapat melancarkan dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan suatu organisasi, karena kepuasan kerja merupakan suatu persepsi atau perasaan emosional seseorang terhadap pekerjaan mereka sehingga seseorang yang merasa memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, selain itu seseorang yang puas dalam bekerja tentu akan menampilkan kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya sehingga akan mempermudah untuk mewujudkan cita-cita organisasi (A. A. Putra & Fitria, 2019).

Tinggi rendahnya kinerja karyawan dan kepuasan kerja dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya kepemimpinan transformasional, Lingkungan kerja, motivasi. Faktor tersebutlah yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung (Mulyana et al., 2019). Dalam sebuah perusahaan kepemimpinan transformasional cukup berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja seseorang dalam suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut untuk memilah kompleksitas yang terkait dengan komponen peningkatan moral dari kepemimpinan transformasional murni. Kepemimpinan

transformatif sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformatif, bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan (Hairudinor et al., 2020).

Kepemimpinan transformatif sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan, di mana bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformatif pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Hairudinor et al., 2020). Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja.

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dalam bekerja, meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja, dan pengaturan keamanan tempat kerja. Kondisi kerja yang tidak memadai akan menyebabkan kinerja karyawan menurun (Nanulaita, 2018).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan baik (Jufrizen & Rahmadhani,

2020). Lingkungan Kerja menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Tekanan dapat berasal dari lingkungan kerja yang tidak nyaman (Handayani & Daulay, n.d.).

Lingkungan kerja bagi para Karyawan akan mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap jalannya operasi instansi. Lingkungan kerja akan mempengaruhi para Karyawan sehingga langsung maupun tidak langsung akan dapat mempengaruhi produktivitas instansi. Lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan yang mempengaruhi terhadap kinerja seseorang (Eliyanto, 2018). Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya, dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk bekerja optimal (Lesmana & Farisi, 2021). Selain itu, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi.

Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja Karyawan. Tanpa adanya motivasi atau dorongan untuk bekerja pada diri Karyawan, maka pekerjaan yang diberikan pimpinan dan menjadi tanggung jawab Karyawan tidak akan terselesaikan (Bismala et al., 2015). Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal (Jufrizen, 2017).

Berdasarkan pengalaman magang dan pra riset yang peneliti lakukan pada bagian sekretariat perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Medan, maka dapat

ditemukan beberapa fenomena permasalahan yaitu masih rendahnya kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Berdasarkan hal tersebut, fenomena yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya dikatakan baik karena masih terdapat beberapa oknum pemimpin yang kurang memperhatikan kesempurnaan dan ketepatan kerja serta kurang mendengar masukan-masukan yang diberikan oleh bawahannya.

Selanjutnya lingkungan kerja yang berada pada kondisi tata ruangan yang kurang baik sehingga mengganggu dalam melakukan aktivitas pekerjaan, banyak lembaran - lembaran kertas bekas dan arsip berkas yang menumpuk dimeja kerja sehingga tidak tertata rapi yang menjadi pengaruh dalam kenyamanan dan semangat dalam bekerja.

Selain itu beberapa pemimpin juga kurang memberikan motivasi kepada para bawahan untuk dapat bekerja secara maksimal. Hal ini dikarenakan rendahnya tingkat kesadaran dari para pemimpin bahwa keberadaan mereka merupakan kunci pokok terlaksananya kegiatan perusahaan.

Sehingga berdasarkan fenomena diatas kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja belum sepenuhnya terpenuhi. Karena masih terdapat beberapa karyawan yang menunjukkan rasa ketidakpuasan ditandai dengan pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai, lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan**

## **Transformasional, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan”.**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Masih rendahnya kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- 2) Kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya dikatakan baik karena masih terdapat beberapa oknum pemimpin yang kurang memperhatikan kesempurnaan dan ketepatan kerja serta kurang mendengar masukan – masukan yang diberikan oleh bawahannya.
- 3) Lingkungan kerja berada pada kondisi tata ruangan yang kurang baik sehingga mengganggu aktivitas pekerjaan, banyak lembaran – lembaran kertas bekas dan arsip berkas yang menumpuk dimeja kerja sehingga tidak tertata rapi yang menjadi pengaruh dalam kenyamanan dan semangat dalam bekerja.
- 4) Masih adanya beberapa pemimpin juga kurang memberikan motivasi kepada para bawahan untuk dapat bekerja secara maksimal.
- 5) Masih adanya beberapa karyawan yang menunjukkan rasa ketidakpuasan ditandai dengan pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai, lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan.



### **1.3 Batasan Masalah**

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, namun dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup pada permasalahan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Adapun batasan lainnya pada objek penelitian ini yaitu: seluruh karyawan dibagian sekretariat perusahaan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

- 1) Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?
- 2) Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?
- 3) Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?
- 4) Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?
- 5) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?
- 6) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?
- 7) Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?

- 8) Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?
- 9) Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?
- 10) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

- 8) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 9) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 10) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini juga dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai manajemen sumber daya manusia.:

### **1) Manfaat Teoritis**

Sebagai pijakan, referensi dan kajian lebih lanjut pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **2) Manfaat Praktis**

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengetahuan mengenai faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teoritis**

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

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 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sinambela & Lestari, 2022) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1) **Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen sumber daya manusia perlu menerapkan kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan keadaan diperusahaan.

2) **Lingkungan Kerja**

Kondisi lingkungan kerja yang dapat membantu karyawan untuk bekerja tentu akan mengembangkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan ditempat kerja yang perlu diperhatikan tidak hanya lingkungan fisik, namun lingkungan mental serta lingkungan sosial perusahaan.

3) **Motivasi**

Dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan atau berpikir dengan tujuan tertentu, baik sadar atau tidak sadar.

4) **Kepuasan Kerja**

Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2018a) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1) **Kepemimpinan**

Peningkatan nilai kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja, namun peningkatan kinerja tersebut tidak sesuai dengan harapan ataupun terlalu rendah.

#### 2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang lebih baik akan cenderung meningkatkan nilai kinerja karyawan menjadi lebih baik.

#### 3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan cenderung meningkat.

### **2.1.1.3 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 (Aziz, 2011).

Sedangkan menurut (Syahyuni et al., 2018) 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.



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.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Kartika & Susanta, 2020) variabel kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indikator :

- 1) Kesetiaan adalah ketulusan, tidak melanggar janji atau berkhianat, perjuangan dan anugerah, serta mempertahankan kesepakatan dan menjaga janji.
- 2) Prestasi, merupakan hasil yang telah dicapai oleh seseorang dalam melakukan kegiatan.
- 3) Kejujuran, adalah suatu sikap yang lurus hati, menyatakan yang sebenarnya tidak berbohong atau berkata hal-hal yang menyalahi apa yang terjadi (fakta).
- 4) Kerjasama, adalah suatu usaha bersama antara individu atau kelompok sosial untuk mencapai tujuan bersama.
- 5) Prakarsa, adalah upaya tindakan mula-mula yang dimunculkan oleh seseorang.
- 6) Kecakapan, adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
- 7) Tanggung jawab adalah keadaan dimana wajib menanggung segala sesuatu sehingga kewajiban menanggung, memikul, menanggung segala sesuatu yang menjadi akibat.

Menurut (Umar & Norawati, 2022) variabel kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indikator :

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.

- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

## **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 suatu sikap, tingkah laku, dan pandangan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, dimana kepuasan kerja bersifat pribadi sehingga kepuasan kerja antara karyawan akan berbeda, dan kepuasan kerja itu akan berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan (Agustina & Bismala, 2014). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko & Rambe, 2018). Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 2014).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Hasibuan, 2013). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong

atau tidak menyokong diri Karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2014). Kepuasan kerja sendiri dapat diukur dari gaji, pengakuan, rekan kerja, pertumbuhan pribadi, supervisor dan lingkungan kerja (Bismala, 2021).

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 (Jufrizen, 2017b) ialah sebagai berikut :

- 1) Potensi perusahaan akan lebih maju
- 2) Pekerjaan yang dihasilkan lebih baik lagi
- 3) Menghasilkan loyalitas Karyawan terhadap perusahaan

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

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Sinambela & Lestari, 2022) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

##### 1) Kepemimpinan

Kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen sumber daya manusia perlu menerapkan kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan keadaan diperusahaan.

##### 2) Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja yang dapat membantu karyawan untuk bekerja tentu akan mengembangkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan ditempat kerja

yang perlu diperhatikan tidak hanya lingkungan fisik, namun lingkungan mental serta lingkungan sosial perusahaan.

### 3) Motivasi

Dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan atau berpikir dengan tujuan tertentu, baik sadar atau tidak sadar.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2018a) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

#### 1) Kepemimpinan

Pimpinan yang kurang memberikan rasa perhatian (perduli pada kondisi karyawan) sehingga kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan atasan tidak meningkat. Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan cenderung meningkat.

#### 2) Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja perusahaan yang rendah tersebut berupa kelengkapan fasilitas kerja yang diberikan, kesehatan dan kenyamanan ruang kerja karyawan. Hal tersebut berdampak pada rendahnya kepuasan kerja tentang kondisi ataupun suasana dalam bekerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Tamali & Munasip, 2019) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

#### 1) Kepemimpinan

Pemimpin memfasilitasi karyawan dengan cara membreakdown tugas dan tanggung jawab bawahan sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga proaktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

#### 2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja.

### 3) Motivasi

Dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan atau berpikir dengan tujuan tertentu, baik sadar atau tidak sadar.

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

Menurut (Sariningtyas & Widya, 2016) adapun indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

##### 1) Gaji

Gaji merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja karyawan.

##### 2) Promosi

Promosi merupakan kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan.

##### 3) Pengawasan

Pengawasan ialah suatu tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.

##### 4) Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Tingkat keeratan hubungan mempunyai mempunyai pengaruh terhadap mutu dan

intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok.

Indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja menurut (Manurung & Ratnawati, 2012) yaitu:

- 1) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), Kepuasan pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- 2) *Salary* (gaji/upah), Gaji merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dimana hal ini bisa dilihat sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- 3) *Promotional opportunity* (kesempatan promosi), Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk bisa ikut andil dalam memajukan organisasi, sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang bermacam-macam dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.
- 4) *Supervisor* (pengawasan), Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) *Work relations* (rekan kerja), Pada umumnya, sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada Karyawan secara individu adalah rekan kerja yang kooperatif. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai



sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

### **2.1.3 Kepemimpinan Transformasional**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

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 (Hasibuan & Bahri, 2018). 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 (D. S. Harahap & Khair, 2019a). 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 (Bismala & Sembiring, 2023). Kepemimpinan berkaitan dengan cara mengarahkan bawahan, proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja mencapai tujuan. Kepemimpinan dengan keterampilan yang efektif dapat membantunya dalam mendapatkan kepercayaan dari karyawan, lebih mudah menjalankan tugas karena karyawan mempercayai pimpinan mereka (Bismala, 2021).

Kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pimpinan terhadap bawahan melalui motivasi dan inspirasi sehingga bawahan merasakan kebanggaan, kepercayaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan (Hairudinor et al., 2020). Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi bawahannya untuk melebihi kepentingan pribadinya dan mempunyai pengaruh

yang luar biasa terhadap bawahannya. Pemimpin transformasional 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 menggalakan, 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 transformasional 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 transformasional juga dapat disimpulkan sebagai suatu model ataupun kepemimpinan yang berorientasi terhadap cara memotivasi semangat kerja karyawan.

### **2.1.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Menurut (Edison et al., 2016) ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
- 2) Memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli kepada semua.

- 3) Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
- 4) Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Menurut (Bernard, 2005) kepemimpinan transformasional dalam teorinya dapat dilihat empat komponen inti selalu melekat, yaitu:

- 1) Pengaruh idealis. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara mempengaruhi pengikut mereka sehingga pengikut dapat mengagumi, menghormati, sehingga dapat dipercaya. Ada dua aspek yang dilihat untuk pengaruh ideal ini, yaitu: perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin. Selain itu, pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal adalah bersedia untuk mengambil risiko dan konsisten dan tidak sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral.
- 2) Motivasi yang memberi inspirasi. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Semangat tim terangsang, antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Sehingga pemimpin mendapatkan yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

- 3) Stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional mendorong upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru, kreativitas didorong. Tidak ada kritik publik terhadap kesalahan individu anggotanya. Ide-ide baru dan solusi masalah secara kreatif dikumpulkan dari pengikut, termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena mereka berbeda dari ide-ide para pemimpin.
- 4) Pertimbangan individual. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan rekan yang potensial dikembangkan pada tingkat yang lebih tinggi. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya, beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, otonomi lebih banyak, standar yang jelas). Komunikasi dua arah didorong serta interaksi dengan pengikut dipersonalisasi (misalnya, pemimpin ingat percakapan sebelumnya, adalah menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai manusia seutuhnya bukan hanya sebagai seorang karyawan). Pemimpin lebih banyak mendengar para pengikutnya. Pelimpahan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan tugas yang didelegasikan dengan memantau apakah para pengikut perlu arahan atau dukungan dan untuk menilai kemajuan.

#### 2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator dalam kepemimpinan transformasional. Menurut (Robbins & Judge, 2015) indikator tersebut adalah :

1) Karisma

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

2) Inspirasional

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

3) Stimulasi intelektual

Yaitu menghargai ide-ide bawahan, mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

4) Perhatian individu

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

Sedangkan menurut (Wibowo, 2014) indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Membangun visi strategis, yaitu menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.

- 2) Mengkomunikasikan visi, apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengkomunikasikan visi adalah proses.
- 3) Permodelan visi, pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi melakukan aksi nyata.
- 4) Membangun komitmen pada visi, mentransformasikan visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol dan membangun antusiasme dan memberi energi yang kuat.

#### **2.1.4 Lingkungan Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang berada disekitar para pekerja, sehingga baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Lingkungan yang baik dan menyenangkan akan dapat menimbulkan semangat dan bergairah kerja, dan sebaliknya jika lingkungan kerja yang tidak menyenangkan akan dapat mengurangi semangat dan bergairah kerja (Elizar & Tanjung, 2018)

Penciptaan lingkungan kerja yang menyenangkan dan dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan memberikan rasa puas dan mendorong semangat kerja mereka. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang mendapat perhatian akan membawa dampak negatif dan menurunkan semangat kerja, hal ini disebabkan Karyawan dalam melaksanakan tugas mengalami gangguan, sehingga kurang semangat dan kurang mencurahkan tenaga dan pikirannya terhadap tugasnya (Elizar & Tanjung, 2018).

Lingkungan kerja merupakan peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan bagi para karyawan, dengan adanya lingkungan kerja yang menyenangkan dan memberi kepuasan serta rasa nyaman sehingga mempengaruhi peningkatan kerja karyawan (Saripuddin, 2015) Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi karyawan untuk bekerja, maka dapat membawa pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Pima et al., 2014).

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan itu bekerja yang didalamnya terdapat fasilitas-fasilitas yang menunjang karyawan dalam beraktivitas atau bekerja.

#### **2.1.4.2 Manfaat lingkungan kerja**

Manfaat lingkungan kerja adalah untuk mengatur naiknya produktivitas perusahaan. Oleh karenanya pengadaan fasilitas lingkungan kerja yang baik adalah secukupnya saja, jangan sampai tenaga kerja merasa terlalu dimanja dalam bekerja. Sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan. Maka perencanaan dan pengaturan lingkungan kerja tidak dapat diabaikan begitu saja, karena hal itu berpengaruh pada jalannya operasi perusahaan (Rahman, 2017).

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sudaryo, 2018) mengemukakan faktor lingkungan kerja adalah:

- 1) Suhu

Suhu dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Karna suhu dapat sesuai ruangan dan kenyamanan karyawan.

2) Kebisingan

Kebisingan bukti dari telah tentang suara yang menunjukkan suara yang konstanta atau dapat diramalkan pada umumnya tidak dapat menurunkan prestasi kerja sebaliknya dari efek suara yang tidak diramalkan.

3) Penerangan

Penerangan bekerja pada penerangan yang sama akan membuat penglihatan karyawan menjadi terganggu.

#### **2.1.4.4 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut (Saleh & Utomo, 2018) indikator lingkungan kerja :

- 1) Penerangan
- 2) Suhu udara
- 3) Suara bising
- 4) Warna dan tata letak/ruang gerak,
- 5) Keamanan dan hubungan karyawan.

Sedangkan, Indikator-indikator lingkungan kerja menurut (Budianto & Kartini, 2015) adalah sebagai berikut :

- 1) Penerangan.
- 2) Suhu udara.
- 3) Suara bising.
- 4) Penggunaan warna.
- 5) Ruang gerak yang di perlukan.
- 6) Kemampuan bekerja.



7) Hubungan Karyawan dengan Karyawan lainnya harus harmonis.

## **2.1.5 Motivasi Kerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan seseorang yang menimbulkan tingkat antusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, kerja maupun dalam aspek kehidupan lainnya (Bismala et al., 2022).

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal (Jufrizen, 2017b)

Selain itu, motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Abrar Muslim et al., 2019).

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dan berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, dengan adanya motivasi akan membuat karyawan memiliki kinerja yang maksimal dan akan mencapai tujuan perusahaan (Iskandar & Yusnandar, 2019).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan dorongan orang lain. Akan tetapi motivasi yang baik merupakan motivasi yang muncul dari diri sendiri tanpa adanya paksaan sama sekali.

#### **2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja**

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut (Abrar Muslim et al., 2019) Ada sebelas tujuan dari pemberian motivasi yaitu :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan organisasi
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat tugasnya dan bahan baku

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan

dengan tepat. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang merasa dihargai atau diakui.

### **2.1.5.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut (Sutrisno, 2016) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ada dua yaitu:

#### 1) Faktor Intern

Faktor intern dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki keinginan untuk memperoleh pengakuan keinginan untuk berkuasa.

#### 2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, faktor- faktor eksternal itu adalah kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervise, yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan bertanggung jawab peraturan yang fleksibel.

### **2.1.5.4 Indikator Motivasi Kerja**

Adapun indikator motivasi menurut (Mangkunegara, 2017) yaitu :

- 1) Kerja keras, yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.
- 2) Orientasi Masa Depan, yaitu menafsirkan yang akan terjadi ke depan dan membuat rencana dalam hal tersebut.
- 3) Orientasi tugas/sasaran, yaitu selalu berorientasi pada hasil pekerjaan yang berkualitas
- 4) Usaha untuk maju, yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.

- 5) Ketekunan, yaitu melakukan segala pekerjaan dengan rajin dan bersungguhsungguh.
- 6) Pemanfaatan waktu, yaitu menggunakan waktu dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut (Robbins & Judge, 2017) Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut :

- 1) Penghargaan
- 2) Hubungan sosial
- 3) Kebutuhan Hidup
- 4) Keberhasilan dalam bekerja

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2018).

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, dengan meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang rinci dan ideal, membuat pengikut mengalahkannya kepentingan sendiri demi tim atau organisasi dan menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (Northouse, 2013).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Septyan, 2017) penelitian menunjukkan berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan nilai yang dihasilkan

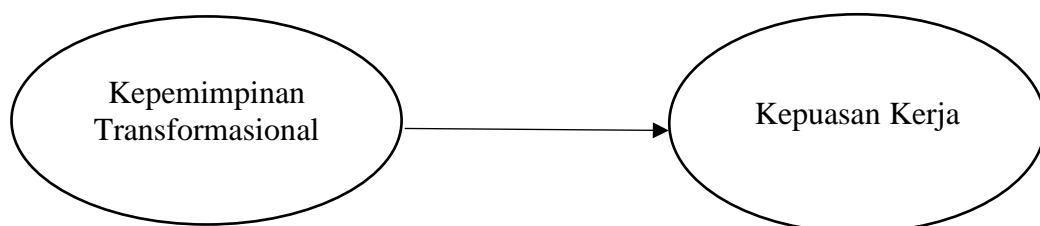
memiliki arti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Pradana, 2013) bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini :



**Gambar 2.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

### 2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam bekerja, kepemimpinan transformasional sangat berhubungan dengan *job satisfaction* atau kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Setiawan, 2019); (Putra & Setiawan, 2021) dan (Pala'langan, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja bagi para karyawannya. Adapun pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini :

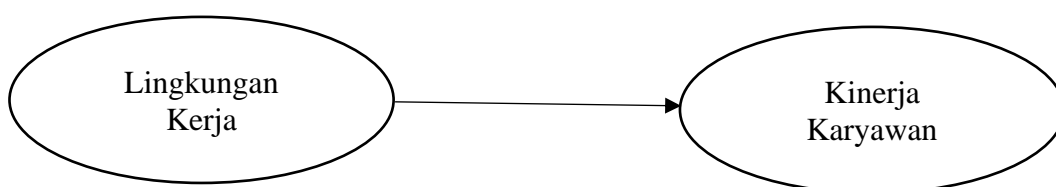


## **Gambar 2.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah iklim organisasi atau lingkungan kerja dimana karyawan tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan harus tercipta iklim organisasi atau lingkungan yang kondusif sebagai prasyarat peningkatan kinerja Karyawan secara maksimal (Zainul & Taufik, 2012).

Berdasarkan hasil penelitian (Nanulaitta, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik lingkungan kerja bagi karyawan, akan menciptakan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Astuti, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :



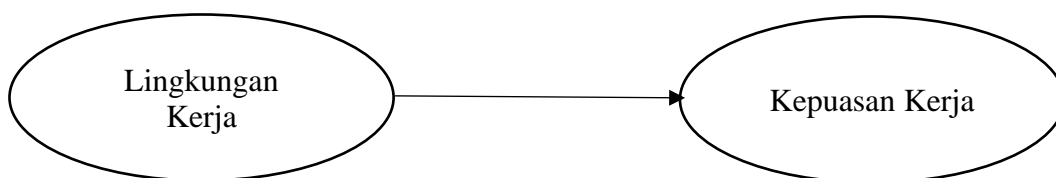
**Gambar 2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja menjadi sarana dan prasarana kerja yang penting karena memberikan pengaruh langsung pada setiap individu didalam perusahaan. Semakin kondusif lingkungan kerja maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Suatu lingkungan kerja dapat dikatakan baik ketika karyawan mampu berkegiatan secara maksimal, aman,sehat,dan nyaman. Yang termasuk kedalam lingkungan kerja

adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan pekerjaan, maka dari itu lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2018b) lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Paendong & Sentosa, 2019) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :



**Gambar 2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.2.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu, apabila individu termotivasi mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Fachrezi & Khair, 2020) menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan (Jufrizen et al., 2021) hasil penelitian ini mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian (Harahap & Tirtayasa, 2020) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi dengan variabel Kinerja.

Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :

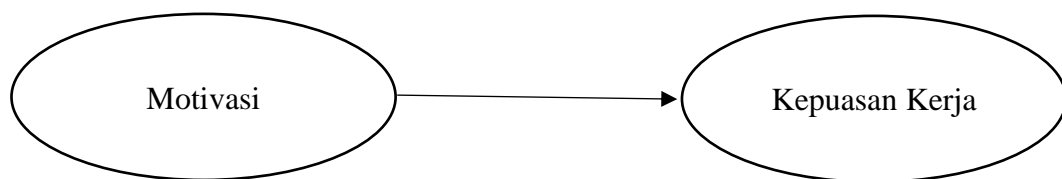


**Gambar 2.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

### 2.2.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu daya pendorong atau penggerak yang dimiliki atau terdapat dalam diri setiap individu dalam melakukan suatu kegiatan agar individu mau berbuat, bekerja serta beraktifitas untuk menggunakan segenap kemampuan dan potensi yang dimilikinya guna mencapai tujuan yang dikehendaki, sebagaimana ditetapkan sebelumnya. Untuk mewujudkan motivasi kerja yang tinggi memerlukan tingkat perhatian lingkungan kerja fisik dan kepuasan kerja khusus kepada karyawan guna bertujuan perusahaan dalam menghasilkan laba agar dapat berkesinambungan.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Handayani & Arianty, 2010) yang menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Diperkuat oleh hasil penelitian (Rasyid & Tanjung, 2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh Motivasi terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :



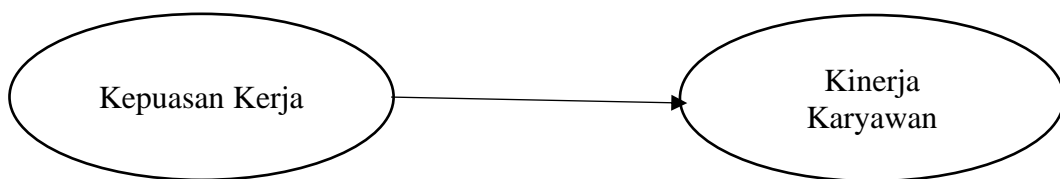
**Gambar 2.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan kerja**



### 2.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian dari pekerjaan, penempatan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi karyawan itu sendiri. (Daulay & Handayani, 2021). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan (Adhan et al., 2019) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Sitorus, 2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :

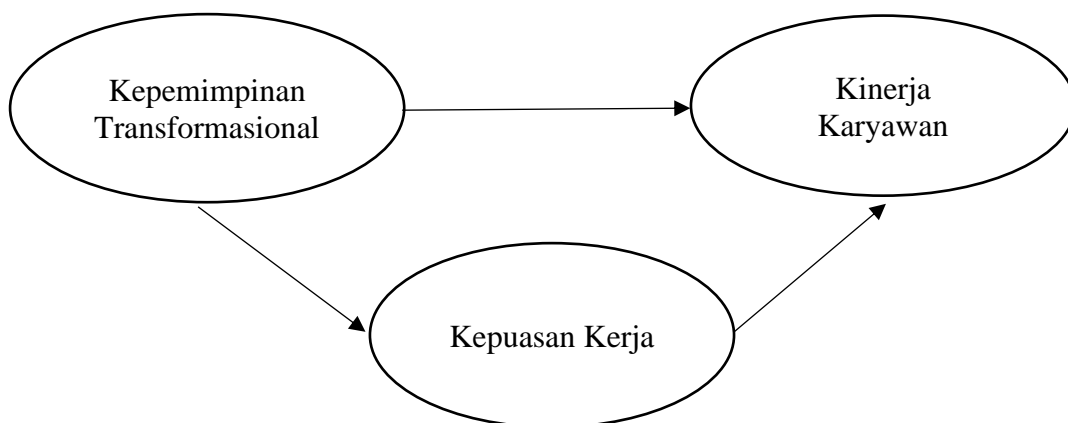


**Gambar 2.7 Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

### 2.2.8 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian (Purwaningsih et al., 2020), Dengan adanya kepemimpinan yang membuat karyawan menjadi puas dengan pekerjaannya,

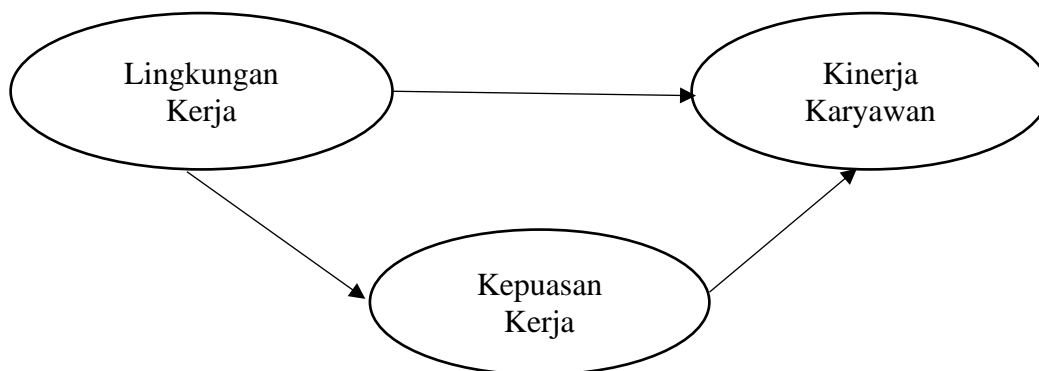
apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :



**Gambar 2.8 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

### **2.2.9 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wisudayanti & Mustika, 2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan nilai efek tak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja kerja melalui kepuasan kerja, artinya semakin baik lingkungan kerja akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :

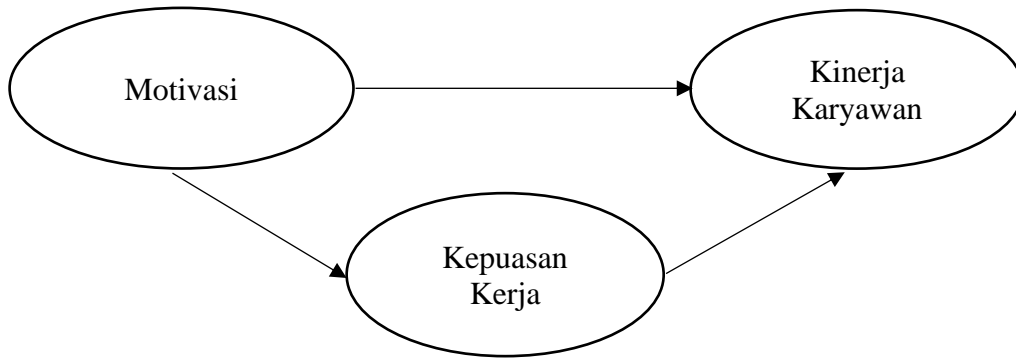


**Gambar 2.9 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

### **2.2.10 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

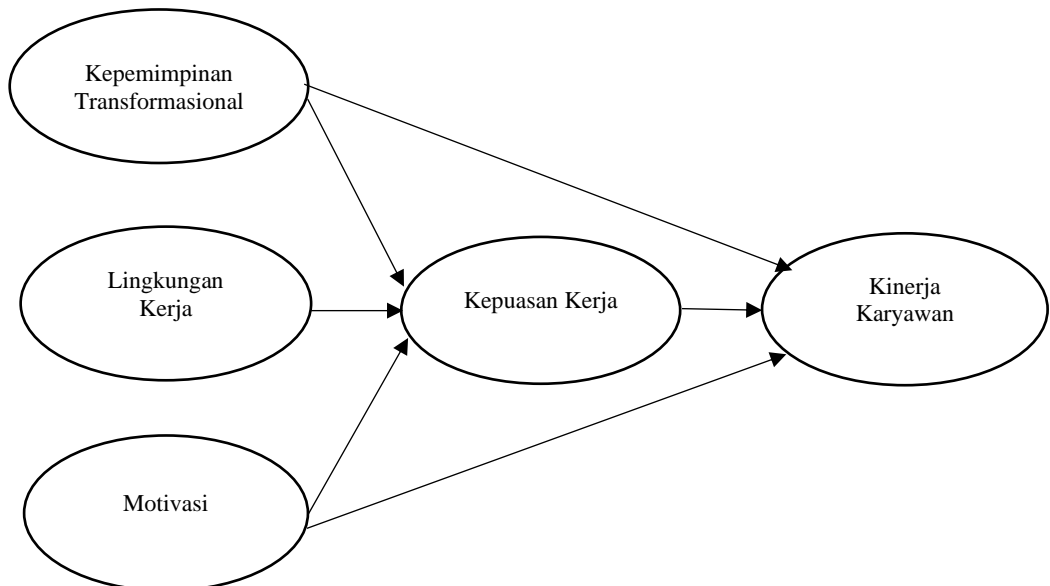
Kepuasan kerja sendiri diartikan sebagai suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya (Suparyadi, 2015).

Kebutuhan atau keinginan dalam diri karyawan ini yang kemudian disebut sebagai motivasi kerja. Dengan memahami peranan penting dari kepuasan kerja manusia yang terlibat dalam perusahaan dan bagaimana cara untuk memotivasi mereka dengan tepat perusahaan dapat menciptakan karyawan yang lebih bersemangat dan inovatif. Melalui karyawan yang termotivasi, perusahaan dapat lebih mudah mencapai tujuannya karena karyawan akan secara sukarela bekerja dengan tingkat usaha yang maksimal, walau tanpa pengawasan dari atasan. Motivasi sendiri didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku (Darmawan, 2013). Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :



**Gambar 2.10 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



**Gambar 2.11 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah kesimpulan sementara atas jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada pertemuan masalah penelitian. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah juga kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 3) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 4) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 5) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 6) Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 7) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 8) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
- 9) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

- 10) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan terdiri dari lima variabel yaitu kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja (X2) dan motivasi (X3) sebagai variabel bebas, Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat dan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2015) pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel sedangkan analisis jalur sering disebut sebagai analisis generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variable diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi :

##### **3.2.1 Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja karyawan merupakan kinerja karyawan adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan karyawan. Adapun indikator dalam menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja Karyawan**

No.	Indikator Kinerja Karyawan
1	Kesetiaan
2	Prestasi
3	Kejujuran
4	Kerjasama
5	Prakarsa
6	Kecakapan
7	Tanggung jawab

Sumber : (Kartika & Susanta, 2020)

### 3.2.2 Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah keadaan dimana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas. Adapun indikator dari kepuasan kerja ialah :

**Tabel 3.2**  
**Indikator Kepuasan Kerja**

No	Indikator Kepuasan Kerja
1	Gaji
2	Promosi
3	Pengawasan
4	Rekan Kerja

Sumber : (Sariningtyas & Widya, 2016)

### 3.2.3 Kepemimpinan Transformasional (X1)

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 (Hasibuan & Bahri, 2018). Adapun indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Indikator Kepemimpinan Transformasional**

No.	Indikator Kepemimpinan Transformasional
1	Kharisma
2	Inspirasional
3	Stimulasi intelektual
4	Perhatian individu

Sumber : (Robbins & Judge, 2015)

### 3.2.4 Lingkungan Kerja (X2)

Lingkungan Kerja kerja adalah tempat dimana karyawan itu bekerja yang didalamnya terdapat fasilitas-fasilitas yang menunjang karyawan dalam beraktivitas atau bekerja. Adapun indikator-indikator Lingkungan Kerja adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Indikator Lingkungan Kerja**

No.	Indikator Lingkungan Kerja
1	Penerangan
2	Suhu udara
3	Suara bising
4	Warna dan tata letak/ruang gerak
5	Keamanan dan hubungan karyawan

Sumber : (Saleh & Utomo, 2018)

### 3.2.5 Motivasi Kerja (X3)

Motivasi merupakan sesuatu yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan dorongan orang lain. Akan tetapi motivasi yang baik merupakan motivasi yang muncul dari diri sendiri tanpa adanya paksaan sama sekali. Berikut indikator dari motivasi kerja :

**Tabel 3.5**  
**Indikator Motivasi Kerja**

No	Indikator Motivasi Kerja
1	Kerja Keras
2	Orientasi Masa depan
3	Orientasi Tugas/Sasaran
4	Usaha Untuk Maju
5	Ketekunan
6	Pemanfaatan Waktu

Sumber: (Mangkunegara, 2017)

### **3.3 Tempat dan Waktu Penelitian**

#### **3.3.1 Tempat Penelitian**

Tempat penelitian merupakan objek dari sebuah penelitian, dan penelitian ini dilakukan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV yang beralamat di Jl. Letjend Suprpto No. 2 Medan.

#### **3.3.2 Waktu Penelitian**

Waktu merupakan kapan penelitian dilakukan, penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Maret 2023. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.6**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No.	Kegiatan	Des				Jan				Apr				Jul				Agu				Sep				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pra Riset	■	■	■																						
2	Pengajuan Judul				■	■	■	■																		
3	Penyusunan Proposal								■	■	■	■														
4	Seminar Proposal												■													
5	Riset													■	■	■										
6	Penyusunan Skripsi																■	■								
7	Bimbingan Skripsi																		■	■	■	■				
8	Sidang Meja Hijau																							■		

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya”.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV yang berjumlah 47 orang.

**Tabel 3.7**  
**Data Jumlah Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV**

No	Bidang Pekerjaan	Jumlah Karyawan
1	Kepala Bagian Sekretariat Perusahaan	1
2	Sekretaris Bagian Sekretariat Perusahaan	1
3	Sub Bagian Sekretariat Perusahaan	14
4	Sub Bagian Corporate Communication	4
5	Sub Bagian Corporate Legal	4
6	Sub Bagian Legal Aset	7
7	Sub Bagian Program PUMK	11
8	Sub Bagian Bagian TJSL	5
<b>Jumlah</b>		<b>47</b>

Sumber: PT Perkebunan Nusantara IV Medan

### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi”. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel penelitian yang dilakukan adalah sampel jenuh, dimana semua anggota populasi yang digunakan sebagai sampel yaitu seluruh karyawan yang berada dibagian Sekretariat Perusahaan Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Medan yang berjumlah 47 orang.

## 3.5 Teknik Pengumpulan Data

### 3.5.1 Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan data yang diambil dari jawaban pertanyaan lisan yang diberikan kepada subjek penelitian yang didapatkan dari responden pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

### 3.5.2 Data dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan penelitian diperoleh dari perusahaan seperti sejarah perusahaan, dan jumlah karyawan dan data lainnya yang mendukung penelitian.

### 3.5.3 Kuesioner (Angket)

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan atau pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2011). Menurut (Narbuko, 2013) metode kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu masalah atau bidang yang akan diteliti. Untuk mengukur hasil tanggapan responden, maka digunakan skala. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert dimana jawaban yang mendukung pertanyaan diberi skor tertinggi yaitu 5, sedangkan untuk jawaban yang tidak mendukung atau kurang mendukung akan diberi skor terendah yaitu 1.

Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2017) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat serta persepsi seseorang ataupun sekelompok orang mengenai fenomena sosial. Penulis menggunakan penilaian kuesioner untuk setiap jawaban dengan bobot dari kategori sebagai berikut.

**Tabel 3.8**  
**Skor Penilaian Pada Kuesioner**

Kategori	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2

Sangat Tidak Setuju (STS)	1
---------------------------	---

Sumber: Sugiyono (2017)

Selanjutnya angket yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

### 1. Uji Validitas

Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/ benar maka hasil pengukuran kemungkinan akan benar.

#### a. Tujuan Melakukan Pengujian Validitas

Pengujian Validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya instrument penelitian yang telah dibuat. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

#### b. Rumusan Statistik Untuk Pengujian Validitas

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r$  = Item instrumen variabel dengan totalnya

$n$  = Jumlah sample

$\sum xi$  = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum yi$  = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum xi)^2$  = Jumlah kuadrat Pengamatan variabel x

$(\sum yi)^2$  = Jumlah pengmatan variabel y

$(\sum xi)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum yi)^2$  = Pengamatan jumlah variabel y

$\sum x_i y_i$  = Jumlah hasil kali variabel x dan y

c. Kriteria pengujian validitas instrument

1. Tolak  $H_0$  atau terima  $H_a$  jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung < nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed <  $\alpha 0,05$ ).
2. Terima  $H_0$  atau tolak  $H_a$  jika nilai korelasi adalah negatif dan probabilitas yang dihitung > nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed >  $\alpha 0,05$ )

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas memiliki berbagai nama lain seperti kepercayaan, kehandalan, kestabilan (Juliandi et al., 2015). Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat keterpercayaan yang tinggi.

a. Tujuan melakukan Uji reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat menghasilkan data yang reliable. Teknik yang dipakai untuk menguji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan cronbach Alpha.

b. Rumus statistic untuk pengujian reabilitas

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

$r$  = Reliabilitas instrument (cronbach alpha)

$k$  = Banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varians butir pernyataan

$\sigma_1^2$  = Varians total

c. Kriteria pengujian reliabilitas

1. Jika nilai cronbach alpha > 0.6 maka instrumen variabel adalah reliabel (terpercaya)
2. Jika nilai cronbach alpha < 0,6 maka instrument yang diuji adalah tidak reliabel (tidak terpercaya)

### **3.6 Teknik Analisis Data**

#### **3.6.1 Analisis Data Kuantitatif**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistik untuk membantu penelitian dalam penghitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut.

#### **3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013).

#### **3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)**

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis



multivariate (Ghozali, 2013). Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

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

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

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien

determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

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

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct Reliability and Validity* dan (2) *Discriminant validity* (Juliandi, 2018)

##### **3.6.4.1 Construct Reliability and Validity**

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari composite reliability adalah  $> 0.6$  (Juliandi, 2018).

##### **3.6.4.2 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).

### 3.6.5 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; dan (3) Pengujian Hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect* dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

#### 3.6.5.1 R-Square

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen/independen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen/dependen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari R-Square adalah:

- (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
- (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
- (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk)

#### 3.6.5.2 F-Square

Pengukuran *F-Square* atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif 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 substansif pada konstruk endogen.

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) 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) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.7 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (hypotesis testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

#### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Koefisien jalur (*path coefficient*):

- (1) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik;
- (2) 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.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value):

- (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan;
- (2) Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan.

#### 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah :

- (1) jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/Kepemimpinan Transformasional), (X2/Lingkungan Kerja) dan (X3/Motivasi) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Karyawan). Dengan kata lain, variabel mediasi “berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap endogen.
- (2) jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1/Kepemimpinan Transformasional), (X2/Lingkungan Kerja) dan (X3/Motivasi) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Karyawan). Dengan kata lain, variabel mediasi “tidak berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen.

### **3) Total Effect (Total Efek)**

Total effect merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan Kepemimpinan Transformasional (X1), 10 pernyataan untuk variabel Lingkungan Kerja (X2), 12 pernyataan untuk variabel Motivasi (X3), 14 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dan 8 Pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z). Angket yang disebarakan diberikan kepada 47 karyawan yang berada dibagian Sekretariat Perusahaan Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Medan sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel *checklist* yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Instrumen Skala Likert**

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber (Sugiyono, 2018)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel di atas dapat dipahami bahwa ketentuan diatas berlaku baik di dalam menghitung variabel. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberikan beban nilai 1.

## 4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

### 4.1.2.1 Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.2**  
**Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki- Laki	31	66%
2	Perempuan	16	34%
Total		47	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diketahui bahwa presentase responden terdiri dari 31 (66%) berjenis kelamin laki-laki dan perempuan sebanyak 16 (34%). Dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas dari responden adalah laki-laki pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan di bagian Sekretariat Perusahaan.

### 4.1.2.2 Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3**  
**Data Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SLTA	13	28%
2	DIPLOMA	1	2%
3	STRATA / 1	30	64%
4	STRATA / 2	3	6%
5	STRATA / 3	0	0%
Total		47	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, dapat diketahui bahwa responden terdiri dari karyawan yang berlatar belakang pendidikan SLTA sebanyak 13 orang (28%), pendidikan Diploma sebanyak 1 orang (2%), pendidikan Starta/1 sebanyak 30

orang (64%), dan Starta/2 sebanyak 3 orang (6%). Dengan demikian mayoritas responden adalah karyawan yang berlatar belakang pendidikan Starta/1 pada PT. Perkebunan Nusantara IV di bagian Sekretariat Perusahaan.

#### 4.1.2.3 Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.4**  
**Data Identitas Responden Berdasarkan Umur**

No.	Umur	Jumlah	Persentase
1	21-25 Tahun	3	6%
2	26-30 Tahun	11	23%
3	31-35 Tahun	18	38%
4	Lebih dari 35 Tahun	15	32%
Total		47	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari tabel 4.4. diatas bisa dilihat bahwa responden terdiri dari karyawan yang berumur 21-25 tahun sebanyak 3 orang (6%), berumur 26 - 30 tahun sebanyak 11 orang (23%), berumur 31-35 tahun yaitu sebanyak 18 orang (38%), dan yang berumur lebih 35 tahun sebanyak 15 orang (32%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang waktu 31-35 tahun pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan di bagian Sekretariat Perusahaan.

#### 4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 5 variabel yaitu Kinerja Karyawan (Y), Kepemimpinan Transformasional (X1), Lingkungan Kerja (X2), Motivasi (X3), Kepuasan Kerja (Z). Deskripsi dari setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.



## 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Hasil Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-rata	Ket
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
<b>Kesetiaan</b>												
Saya selalu setia terhadap tugas yang diberikan kepada saya sehingga mencapai kinerja yang baik	24	51	21	45	0	0	1	2	1	2	4.40	Sangat Baik
Saya selalu setia terhadap perintah atasan terhadap kinerja saya	25	53	18	38	3	6	0	0	1	2	4.40	Sangat Baik
<b>Prestasi</b>												
Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan	27	57	18	38	0	0	0	0	2	4	4.44	Sangat Baik
Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan	27	57	18	38	0	0	1	2	1	2	4.46	Sangat Baik
<b>Kejujuran</b>												
Saya selalu jujur dalam bekerja terhadap dana operasional yang perlu dikeluarkan	20	43	24	51	0	0	2	4	1	2	4.27	Sangat Baik
Saya selalu jujur dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan seperti membuat laporan apa adanya	27	57	18	38	0	0	0	0	2	4	4.44	Sangat Baik
<b>Kerjasama</b>												
Saya senang bekerja sama dengan rekan kerja yang memberikan dukungan	29	62	17	36	0	0	0	0	1	2	4.55	Sangat Baik
Saya senang bekerja sama dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan	22	47	24	51	0	0	0	0	1	2	4.40	Sangat Baik
<b>Prakarsa</b>												

Saya aktif memberikan gagasan yang inovatif dalam memajukan perusahaan	22	47	23	49	0	0	0	0	2	4	4.34	Sangat Baik
Saya selalu bertindak berdasarkan perintah dari atasan	21	45	20	43	5	11	0	0	1	2	4.27	Sangat Baik
<b>Kecakapan</b>												
Saya memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan terhadap pekerjaan saya	25	53	16	34	4	9	0	0	2	4	4.31	Sangat Baik
Saya mampu mengelola waktu dan mengatur prioritas pekerjaan saya	27	57	18	38	1	2	0	0	1	2	4.48	Sangat Baik
<b>Tanggung Jawab</b>												
Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya	23	49	19	40	2	4	0	0	3	6	4.25	Sangat Baik
Saya bertanggung jawab terhadap masalah yang saya hadapi	19	40	22	47	4	9	0	0	2	4	4.19	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Berdasarkan pada Tabel 4.5 diatas dapat diperhatikan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang telah disebar ke 47 responden Bagian Sekretariat Perusahaan dengan sebanyak 29 responden yang menjawab sangat setuju pada pernyataan “Saya senang bekerja sama dengan rekan kerja yang memberikan dukungan”.

#### 4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Hasil Angket Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-rata	Ket
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
<b>Gaji</b>												
Saya menerima kenaikan gaji Berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan	31	66	12	26	4	9	0	0	0	0	4.57	Sangat Baik

Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku	35	74	4	9	6	13	1	2	1	2	4.51	Sangat Baik
<b>Promosi</b>												
Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan.	31	66	10	21	5	11	0	0	1	2	4.48	Sangat Baik
Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan	32	68	7	15	7	15	0	0	1	2	4.46	Sangat Baik
<b>Pengawasan</b>												
Tidak semua karyawan yang patuh terhadap peraturan yang berlaku, sehingga berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri	32	68	11	23	2	4	0	0	2	4	4.51	Sangat Baik
Saya selalu jujur dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan seperti membuat laporan apa adanya	31	66	11	23	4	9	0	0	1	2	4.51	Sangat Baik
<b>Rekan Kerja</b>												
Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya.	30	64	8	17	0	0	8	17	1	2	4.23	Sangat Baik
Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan	31	66	5	11	9	19	1	2	1	2	4.36	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Berdasarkan pada Tabel 4.6 diatas dapat diperhatikan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang telah disebar ke 47 responden Bagian Sekretariat Perusahaan dengan sebanyak 29 responden yang menjawab sangat setuju pada pernyataan “Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai standart yang berlaku”.

#### 4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Hasil Angket Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-rata	Ket
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
<b>Kharisma</b>												
Atasan memiliki kharisma yang baik.	43	91	3	6	0	0	1	2	0	0	4.87	Sangat Baik
Rekan kerja memiliki kharisma yang baik	29	62	16	34	2	4	0	0	0	0	4.57	Sangat Baik
<b>Inspirasional</b>												
Atasan memberikan inspirasi terkait bekerja dengan baik dan benar.	23	49	23	49	1	2	0	0	0	0	4.46	Sangat Baik
Saya terinspirasi dari atasan yang memiliki inspirasi.	22	47	24	51	1	2	0	0	0	0	4.44	Sangat Baik
<b>Stimulasi Intelektual</b>												
Atasan mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah.	23	49	22	47	1	2	0	0	1	2	4.40	Sangat Baik
Atasan mampu mendorong karyawan untuk selalu kreatif dan inovatif.	29	62	15	32	3	6	0	0	0	0	4.55	Sangat Baik
<b>Perhatian Individu</b>												
Memperhatikan rekan kerja yang butuh bantuan	25	53	13	28	8	17	0	0	1	2	4.29	Sangat Baik
Membantu atasan memecahkan masalah bersama.	28	60	11	23	7	15	0	0	1	2	4.38	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Berdasarkan pada Tabel 4.7 diatas dapat diperhatikan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang telah disebar ke 47 responden Bagian Sekretariat Perusahaan dengan sebanyak 43 responden yang menjawab sangat setuju pada pernyataan “Atasan memiliki kharisma yang baik”.

#### 4.1.3.4 Variabel Lingkungan Kerja (X2)

**Tabel 4.8**  
**Angket Skor Untuk Variabel Lingkungan Kerja (X2)**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-rata	Ket
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
<b>Penerangan</b>												
Kondisi cahaya dalam ruangan mendukung dalam beraktifitas	24	51	20	43	3	6	0	0	0	0	4.44	Sangat Baik
Selalu mengganti lampu didalam ruangan apabila ada yang rusak	26	55	18	38	3	6	0	0	0	0	4.48	Sangat Baik
<b>Suhu Udara</b>												
Kondisi udara yang sejuk membuat kenyamanan dalam bekerja	28	60	16	34	3	6	0	0	0	0	4.53	Sangat Baik
Suhu panas didalam ruangan mengganggu pekerjaan saya	31	66	10	21	6	13	0	0	0	0	4.53	Sangat Baik
<b>Suara Bising</b>												
Suara bising dapat mengganggu fokus saya dalam bekerja	27	57	13	28	5	11	0	0	2	4	4.34	Sangat Baik
Suara didalam ruangan yang kondusif	28	60	17	36	2	4	0	0	0	0	4.55	Sangat Baik
<b>Warna dan tata letak/ruang gerak</b>												
Warna ruangan yang baik untuk mata	28	60	17	36	1	2	0	0	1	2	4.51	Sangat Baik
Tata letak ruangan yang mengganggu dalam bergerak	28	60	19	40	0	0	0	0	0	0	4.59	Sangat Baik
<b>Keamanan dan Hubungan Karyawan</b>												
Keamanan karyawan terjamin karena adanya petugas yang menjaga di pos	30	64	14	30	3	6	0	0	0	0	4.57	Sangat Baik
Komunikasi yang terjadi saat ini mampu menciptakan hubungan yang baik antar sesama karyawan.	27	57	12	26	8	17	0	0	0	0	4.40	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Berdasarkan pada Tabel 4.8 diatas dapat diperhatikan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Lingkungan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang telah disebar ke 47 responden Bagian Sekretariat Perusahaan dengan sebanyak 31 responden yang menjawab sangat setuju pada pernyataan “Suhu panas didalam ruangan mengganggu pekerjaan saya”.

#### 4.1.3.5 Variabel Motivasi (X3)

**Tabel 4.9**  
**Angket Skor Untuk Variabel Motivasi (X3)**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor Rata-rata	Ket
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
<b>Kerja Keras</b>												
Saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan saya secara tepat waktu	33	70	8	17	6	13	0	0	0	0	4.57	Sangat Baik
Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang terbaik	25	53	16	34	6	13	0	0	0	0	4.40	Sangat Baik
<b>Orientasi Masa Depan</b>												
Saya membantu dalam membuat perencanaan dimasa yang akan datang	27	57	12	26	8	17	0	0	0	0	4.40	Sangat Baik
Saya selalu memiliki keinginan untuk beraktivitas	28	60	11	23	7	15	0	0	1	2	4.38	Sangat Baik
<b>Orientasi Tugas/Sasaran</b>												
Jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan, maka saya bersedia untuk memperbaiki dan tidak mengulanginya lagi.	24	51	16	34	6	13	0	0	1	2	4.31	Sangat Baik
Setiap karyawan selalu memberikan hasil kerja yang terbaik.	29	62	12	26	6	13	0	0	0	0	4.48	Sangat Baik
<b>Usaha untuk Maju</b>												
Saya bersedia melakukan pekerjaan dengan beban tinggi.	28	60	12	26	7	15	0	0	0	0	4.44	Sangat Baik
Saya selalu mendukung usaha untuk perbaikan perusahaan.	26	55	14	30	7	15	0	0	0	0	4.40	Sangat Baik

<b>Ketekunan</b>												
Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu.	28	60	13	28	6	13	0	0	0	0	4.46	Sangat Baik
Melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati.	27	57	13	28	7	15	0	0	0	0	4.42	Sangat Baik
<b>Pemanfaatan Waktu</b>												
Saya mengerjakan pekerjaan diawal waktu	25	53	17	36	4	9	0	0	1	2	4.38	Sangat Baik
Saya selalu memanfaatkan waktu dengan baik saat enggang.	23	49	22	47	1	2	1	2	0	0	4.42	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Berdasarkan pada Tabel 4.9 diatas dapat diperhatikan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang telah disebar ke 47 responden Bagian Sekretariat Perusahaan dengan sebanyak 33 responden yang menjawab sangat setuju pada pernyataan “Saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan saya secara tepat waktu”.

## 4.2 Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik *path analysis* (analisis jalur) dengan menggunakan Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi.

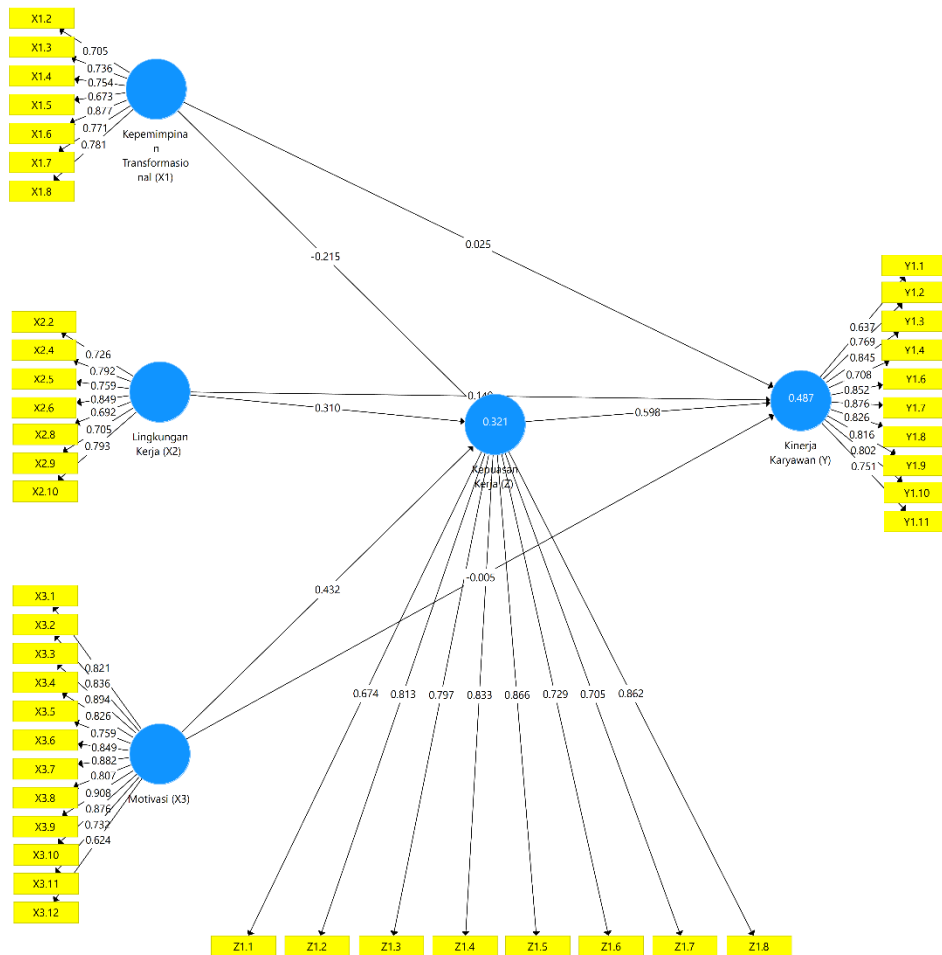
### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

#### 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 Model PLS - Algorithm**

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

**Tabel 4.10**  
*Convergent Validity Kinerja Karyawan*

Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Keterangan
Y1	0.637	0.50	Valid
Y2	0.769	0.50	Valid
Y3	0.845	0.50	Valid
Y4	0.708	0.50	Valid
Y6	0.852	0.50	Valid
Y7	0.876	0.50	Valid



Y8	0.826	0.50	Valid
Y9	0.816	0.50	Valid
Y10	0.802	0.50	Valid
Y11	0.751	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

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

**Tabel 4.11**  
***Convergent Validity* Kepuasan Kerja**

<b>Indikator</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
Z1	0.674	0.50	Valid
Z2	0.813	0.50	Valid
Z3	0.797	0.50	Valid
Z4	0.833	0.50	Valid
Z5	0.866	0.50	Valid
Z6	0.729	0.50	Valid
Z7	0.705	0.50	Valid
Z8	0.862	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

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

**Tabel 4.12**  
***Convergent Validity* Kepemimpinan Transformatif**

<b>Indikator</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X1.2	0.705	0.50	Valid
X1.3	0.736	0.50	Valid
X1.4	0.754	0.50	Valid
X1.5	0.673	0.50	Valid
X1.6	0.877	0.50	Valid
X1.7	0.771	0.50	Valid
X1.8	0.781	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Indikator konstruk pada variabel lingkungan kerja berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.13**  
***Convergent Validity* Lingkungan Kerja**

<b>Indikator</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X2.2	0.726	0.50	Valid
X2.4	0.792	0.50	Valid
X2.5	0.759	0.50	Valid
X2.6	0.849	0.50	Valid
X2.8	0.692	0.50	Valid
X2.9	0.705	0.50	Valid
X2.10	0.793	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Indikator konstruk pada variabel motivasi berjumlah 12 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.14**  
***Convergent Validity* Motivasi**

<b>Indikator</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X3.1	0.821	0.50	Valid
X3.2	0.836	0.50	Valid
X3.3	0.894	0.50	Valid
X3.4	0.826	0.50	Valid
X3.5	0.759	0.50	Valid
X3.6	0.849	0.50	Valid
X3.7	0.882	0.50	Valid
X3.8	0.807	0.50	Valid
X3.9	0.908	0.50	Valid
X3.10	0.876	0.50	Valid
X3.11	0.732	0.50	Valid
X3.12	0.624	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

**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 4.15**  
**Hasil *Composite Reliability***

	<b>Composite Reliability</b>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.904
Kepuasan Kerja (Z)	0.929
Kinerja Karyawan (Y)	0.943
Lingkungan Kerja (X2)	0.906
Motivasi (X3)	0.961

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- (1) Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah reliabel, karena nilai *Composite Reliability* Kepemimpinan Transformasional adalah  $0.904 > 0.6$ .
- (2) Variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah reliabel, karena nilai *Composite Reliability* Kepuasan Kerja adalah  $0.929 > 0.6$ .
- (3) Variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah reliabel, karena nilai *Composite Reliability* Kinerja Karyawan adalah  $0.943 > 0.6$ .
- (4) Variabel Lingkungan Kerja (X2) adalah reliabel, karena nilai *Composite Reliability* Lingkungan Kerja adalah  $0.906 > 0.6$ .
- (5) Variabel Motivasi (X3) adalah reliabel, karena nilai *Composite Reliability* Motivasi adalah  $0.961 > 0.6$ .

**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 4.16**  
**Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.576
Kepuasan Kerja (Z)	0.621
Kinerja Karyawan (Y)	0.626
Lingkungan Kerja (X2)	0.579
Motivasi (X3)	0.675

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

- (1) Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah reliabel, karena nilai AVE Kepemimpinan Transformasional adalah  $0.576 > 0.5$ .
- (2) Variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah reliabel, karena nilai AVE Kepuasan Kerja adalah  $0.621 > 0.5$ .
- (3) Variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah reliabel, karena nilai AVE Kinerja Karyawan adalah  $0.626 > 0.5$ .
- (4) Variabel Lingkungan Kerja (X2) adalah reliabel, karena nilai AVE Lingkungan Kerja adalah  $0.579 > 0.5$ .
- (5) Variabel Motivasi (X3) adalah reliabel, karena nilai AVE Motivasi adalah  $0.675 > 0.5$ .

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

**Tabel 4.17**  
**Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)**

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi (X3)
Kepemimpinan Transformasional (X1)					
Kepuasan Kerja (Z)	0.381				
Kinerja Karyawan (Y)	0.345	0.696			
Lingkungan Kerja (X2)	0.817	0.518	0.422		
Motivasi (X3)	0.867	0.508	0.422	0.959	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian Heretroit – Monotroit Ratio (HTMT) adalah sebagai berikut :

- a) Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) nilai HTMT  $0.381 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- b) Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) nilai HTMT  $0.345 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- c) Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Lingkungan Kerja (X2) nilai HTMT  $0.817 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- d) Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Motivasi (X3) nilai HTMT  $0.867 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- e) Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) nilai HTMT  $0.696 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

- f) Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Lingkungan Kerja (X2) nilai HTMT  $0.518 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- g) Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Motivasi (X3) nilai HTMT  $0.508 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- h) Variabel Kinerja Karyawan (Y) terhadap Lingkungan Kerja (X2) nilai HTMT  $0.422 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- i) Variabel Kinerja Karyawan (Y) terhadap Motivasi (X3) nilai HTMT  $0.422 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- j) Variabel Lingkungan Kerja (X2) terhadap Motivasi (X3) nilai HTMT  $0.959 > 0.90$ , artinya validitas diskriminan tidak baik.

#### **4.2.2 Analisis Model Struktural (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 (Juiandi,2018).

Kriterianya :

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 (kecil).

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji *R-Square***

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
Kepuasan Kerja (Z)	0.321	0.273
Kinerja Karyawan (Y)	0.487	0.438

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

1. Variabel Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai R-Square Adjusted sebesar 0.438 artinya kemampuan variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional), X2 (Lingkungan Kerja) dan X3 (Motivasi), dalam menjelaskan variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 43,8% dengan demikian model tergolong model lemah (kecil).
2. Variabel Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai R-Square Adjusted sebesar 0.273 artinya kemampuan variabel X1 (Kepemimpinann Transformasional), X2 (Lingkungan Kerja) dan X3 (Motivasi), dalam menjelaskan variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah sebesar 27,3% dengan demikian model tergolong model lemah (kecil).

**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).

Kriterianya :

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 4.19**  
**Hasil Uji *F-Square***

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi (X3)
Kepemimpinan Transformasional (X1)		0.024	0.000		
Kepuasan Kerja (Z)			0.473		
Kinerja Karyawan (Y)					
Lingkungan Kerja (X2)		0.035	0.010		
Motivasi (X3)		0.045	0.000		

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Dengan demikian, dapat disimpulkan berdasarkan nilai-nilai yang ada di tabel 4.19. pengujian hasil uji *F-Square* adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai *F-Square* sebesar 0.000 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X1 terhadap Y.



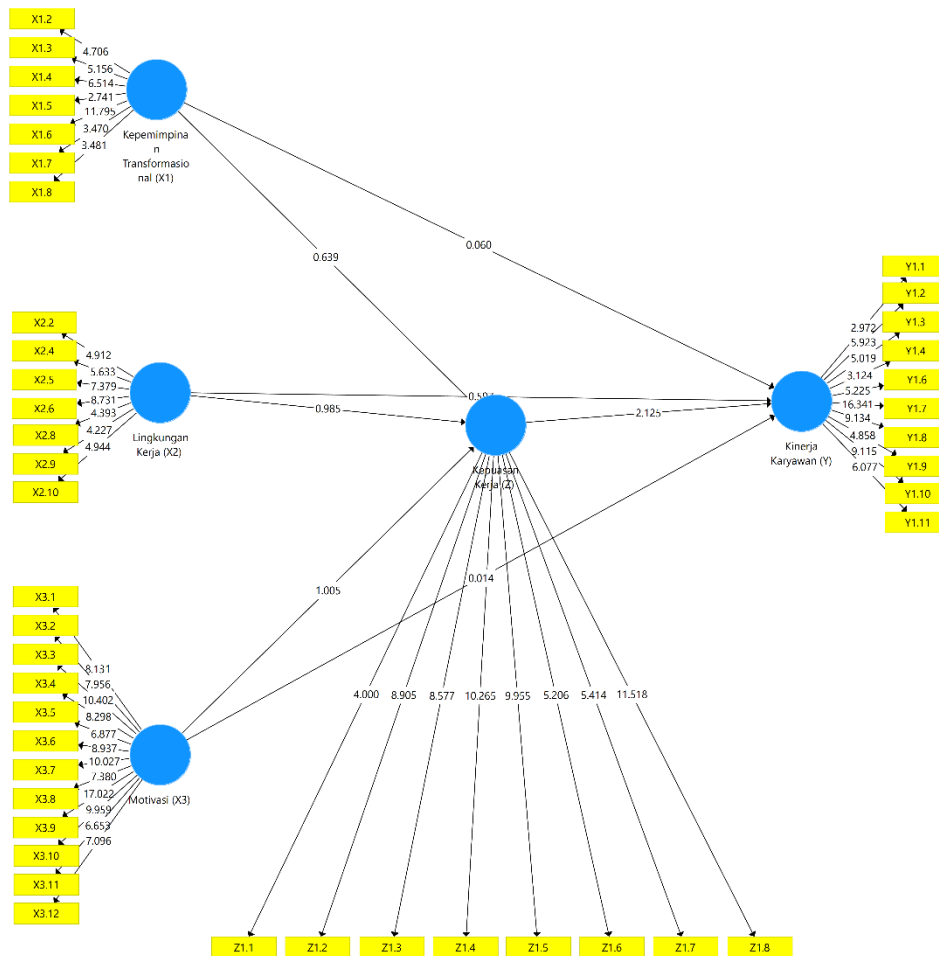
2. Pengaruh variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai F-Square sebesar 0.010 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X2 terhadap Y.
3. Pengaruh variabel X3 (Motivasi) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai F-Square sebesar 0.000 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X3 terhadap Y.
4. Pengaruh variabel Z (Kepuasan Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai F-Square sebesar 0.473 artinya terdapat efek yang besar dari variabel Z terhadap Y.
5. Pengaruh variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai F-Square sebesar 0.024 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X1 terhadap Z.
6. Pengaruh variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai F-Square sebesar 0.035 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X2 terhadap Z.
7. Pengaruh variabel X3 (Motivasi) terhadap Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai F-Square sebesar 0.045 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X3 terhadap Z.

### **4.3 Pengujian Hipotesis**

#### **4.3.1 *Dirrect Effect* (Pengaruh Langsung)**

Tujuan analisis *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 4.20 Hasil Uji *Dirrect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	-0.215	-0.103	0.338	0.635	0.525
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.025	0.220	0.443	0.057	0.954
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.598	0.444	0.288	2.077	0.038
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.310	0.349	0.310	1.003	0.316

Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.149	0.178	0.242	0.614	0.540
Motivasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.432	0.339	0.408	1.060	0.290
Motivasi (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.005	-0.037	0.375	0.014	0.989

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Dengan demikian, dapat disimpulkan berdasarkan nilai-nilai yang ada di tabel 4.20. pengujian hasil uji *Direct Effect* adalah sebagai berikut:

1. Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) koefisien jalur = 0,635 dan P-Values = 0.525 > 0.05, artinya pengaruh variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah tidak berpengaruh.
2. Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) koefisien jalur = 0,057 dan P-Values = 0.954 > 0.05, artinya pengaruh variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah tidak berpengaruh.
3. Variabel Z (Kepuasan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) koefisien jalur = 2,077 dan P-Values = 0.038 < 0.05, artinya pengaruh variabel Z (Kepuasan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah positif dan signifikan.
4. Variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) koefisien jalur = 1,003 dan P-Values = 0.316 > 0.05, artinya pengaruh variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah tidak berpengaruh.
5. Variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) koefisien jalur = 0,614 dan P-Values = 0.540 > 0.05, artinya pengaruh variabel

X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah tidak berpengaruh.

6. Variabel X3 (Motivasi) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) koefisien jalur = 1,060 dan P-Values = 0.290 > 0.05, artinya pengaruh variabel X3 (Motivasi) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah tidak berpengaruh.
7. Variabel X3 (Motivasi) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) koefisien jalur = 0,014 dan P-Values = 0.989 > 0.05, artinya pengaruh variabel X3 (Motivasi) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah tidak berpengaruh.

#### 4.3.2 *Indirrect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis *indirrect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi 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 4.21**  
**Hasil Uji *Indirrect Effect***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.129	-0.100	0.162	0.795	0.427

Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.186	0.168	0.184	1.009	0.313
Motivasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.259	0.190	0.236	1.094	0.275

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Dengan demikian, dapat disimpulkan berdasarkan nilai-nilai yang ada di tabel 4.21. pengujian hasil uji *Indirect Effect* adalah sebagai berikut :

1. Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) melalui variabel Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai koefisien jalur = 0,795 dan P Values = 0,427 > 0.05, artinya pengaruh variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) melalui variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah tidak berpengaruh. Maka Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
2. Variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) melalui variabel Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai koefisien jalur = 1,009 dan P Values = 0,313 > 0.05, artinya pengaruh variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) melalui variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah tidak berpengaruh. Maka Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
3. Variabel X3 (Motivasi) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) melalui variabel Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai koefisien jalur = 1,094 dan P Values = 0,275 > 0.05, artinya pengaruh variabel X3 (Motivasi) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) melalui variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah tidak berpengaruh. Maka Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

### 4.3.3 Total Effect

*Total effect* merupakan total dari *dirrect effect* dan *indirect effect*.

**Tabel 4.22**  
**Hasil Uji *Total Effect***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	-0.215	-0.103	0.338	0.635	0.525
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.103	0.120	0.556	0.186	0.853
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.598	0.444	0.288	2.077	0.038
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.310	0.349	0.310	1.003	0.316
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.334	0.346	0.224	1.493	0.136
Motivasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.432	0.339	0.408	1.060	0.290
Motivasi (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.253	0.153	0.413	0.613	0.540

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Dengan demikian, dapat disimpulkan berdasarkan nilai-nilai yang ada di tabel 4.22. pengujian hasil uji *Total Effect* adalah sebagai berikut:

1. Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) koefisien jalur = 0,635 dan P Values = 0.525 > 0.05, artinya pengaruh variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah tidak berpengaruh.
2. Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) koefisien jalur = 0,186 dan P Values = 0.853 > 0.05, artinya pengaruh variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah tidak berpengaruh.
3. Variabel Z (Kepuasan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) koefisien jalur = 2,077 dan P Values = 0.038 < 0.05, artinya pengaruh variabel Z

(Kepuasan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah positif dan signifikan.

4. Variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) koefisien jalur = 1,003 dan P Values = 0.316 > 0.05, artinya pengaruh variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah tidak berpengaruh.
5. Variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) koefisien jalur = 1,493 dan P Values = 0.136 > 0.05, artinya pengaruh variabel X2 (Lingkungan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah tidak berpengaruh.
6. Variabel X3 (Motivasi) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) koefisien jalur = 1,060 dan P Values = 0.290 > 0.05, artinya pengaruh variabel X3 (Motivasi) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah tidak berpengaruh.
7. Variabel X3 (Motivasi) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) koefisien jalur = 0,613 dan P Values = 0.540 > 0.05, artinya pengaruh variabel X3 (Motivasi) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah tidak berpengaruh.

#### **4.4 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 tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### **4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji *Direct Effect* yang dilakukan pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur = 0.025 dan P Values = 0.954 > 0.05. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah tidak searah, jika nilai kepemimpinan transformasional meningkat atau naik maka tidak dapat menentukan nilai variabel kinerja karyawan juga ikut meningkat. Nilai yang tidak signifikan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan kata lain, bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada kinerja karyawan pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, artinya semakin baik pimpinan perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional kepada karyawan maka belum tentu mereka dapat meningkatkan kinerjanya semakin baik pula. Hal yang menyebabkan kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan karena pada setiap pekerjaan yang ada di bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan sudah memiliki standart pengerjaannya masing-masing dimana perhitungan pencapaian dan kinerja juga sudah ditetapkan. Sehingga siapapun pemimpinnya tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan apa yang harus dikerjakan dan dilakukan masing-masing karyawan sudah ada petunjuk dan pedomannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Adi Fadilah & Wilian, 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap



kinerja karyawan dikarenakan banyak karyawan yang tidak setuju bahwa pemimpin mendorong karyawan untuk berani menyampaikan ide-ide. Sedangkan penelitian dari (Baihaqi & Saifudin, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena meskipun pimpinan menerapkan tipe kepemimpinan transformasional namun dengan kepemimpinannya tersebut ternyata belum cukup mampu meningkatkan kinerja para karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pimpinan perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional belum tentu akan semakin baik pula kinerja dari karyawannya.

#### **4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji *Direct Effect* yang dilakukan pada kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur = 0.635 dan P Values = 0.525 > 0.05. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah tidak searah, jika nilai kepemimpinan transformasional meningkat atau naik maka tidak dapat menentukan nilai variabel kepuasan kerja juga ikut meningkat. Nilai yang tidak signifikan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Dengan kata lain, bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, artinya semakin baik pimpinan menerapkan gaya

kepemimpinan transformasional maka belum tentu meningkatkan kepuasan kerja dari para karyawannya. Hal yang menyebabkan kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan karena kepuasan kerja merupakan sifat yang individual yang dimana setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Secara nyata karyawan senang jika pemimpin memiliki kharisma, inspirasional, stimulus intelektual dan perhatian individu yang baik, tetapi bukan berarti hal ini mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jika bukan kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan berarti ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti gaji dan promosi.

Dari beberapa hasil penelitian yang mengatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siregar et al., 2023); (Widodo, 2018); (Prayekti & Pangestu, 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan terdapat variabel lain yang memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan kepemimpinan transformasional.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, pada penelitian ini tidak dapat dibuktikan. Artinya ada faktor luar yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

#### 4.4.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *Direct Effect* yang dilakukan pada lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur = 0.614 dan P Values = 0.540 > 0.05. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tidak searah, jika nilai lingkungan kerja meningkat atau naik maka tidak dapat menentukan nilai variabel kinerja karyawan juga ikut meningkat. Nilai yang tidak signifikan menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan kata lain, bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, artinya semakin baik lingkungan kerja maka belum tentu meningkatkan kinerja dari para karyawan. Hal yang menyebabkan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dapat dilihat dari fenomena permasalahan yang dimana tata ruang kerja pada bagian sekretariat perusahaan masih kurang baik tetapi karyawan tetap mampu menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Akhiriani & Risal, 2023); (Issn et al., 2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki artian bahwa karyawan akan merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja yang ada, jika kondisi lingkungan tersebut sesuai dengan dirinya dan tidak merasa terganggu ketika mereka bekerja, sehingga dengan kenyamanan tersebut mereka terpacu dalam bekerja, hal ini menyebabkan banyak pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik sehingga kinerja mereka pun dapat dikatakan baik (Ahmad, 2019).

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja belum tentu akan semakin baik pula kinerja dari karyawannya.

#### **4.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji *Direct Effect* yang dilakukan pada lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur = 1.003 dan P Values = 0.316 > 0.05. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah tidak searah, jika nilai lingkungan kerja meningkat atau naik maka tidak dapat menentukan nilai variabel kepuasan kerja juga ikut meningkat. Nilai yang tidak signifikan menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dengan kata lain, bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh pada kepuasan kerja pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, artinya semakin baik lingkungan kerja maka belum tentu meningkatkan kepuasan kerja dari para karyawannya. Hal yang menyebabkan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja karena terdapat beberapa karyawan pada sub bagian yang ada di dalam bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang lebih banyak menghabiskan waktu bekerja di lapangan seperti dinas luar kunjungan ke wilayah kebun PTPN IV, sehingga walaupun kondisi ruang kerja mereka tidak nyaman, mereka akan tetap bisa bekerja seperti biasanya karena pada dasarnya mereka hanya menghabiskan sebagian waktu mereka untuk bekerja di ruang kerja mereka.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Sulistiyawati, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Ayunasrah, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Irma & Yusuf, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja menjadi sarana dan prasarana kerja yang penting karena memberikan pengaruh langsung pada setiap individu di dalam perusahaan. Semakin kondusif lingkungan kerja maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Suatu lingkungan kerja dapat dikatakan baik ketika karyawan mampu berkegiatan secara maksimal, aman, sehat, dan nyaman. Yang termasuk ke dalam lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan pekerjaan, maka dari itu lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

#### **4.4.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji *Direct Effect* yang dilakukan pada motivasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur = 0.014 dan P Values = 0.989 > 0.05. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan adalah tidak searah, jika nilai motivasi meningkat atau naik maka tidak dapat menentukan nilai variabel kinerja karyawan juga ikut meningkat. Nilai yang tidak signifikan menunjukkan bahwa motivasi tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan kata lain, bahwa motivasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, artinya semakin baik motivasi maka belum tentu meningkatkan kinerja dari para karyawannya. Hal yang menyebabkan motivasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan karena pada kenyataannya pimpinan sudah memberikan motivasi kepada karyawan agar para karyawan dapat meningkatkan kreativitas, dan nilai mutu pekerjaannya, akan tetapi hal itu tidak cukup untuk mendorong karyawan. Karena pada dasarnya karyawan hanya bekerja sesuai dengan standart operasional perusahaan saja dan kebanyakan karyawan sering merasa puas dengan apa yang sudah mereka kerjakan.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Hidayat, 2021) yang menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan kurangnya penghargaan berupa pujian ataupun bonus dari atasan kepada bawahan yang mengakibatkan rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja sehingga membuat kinerja karyawan menurun. Sedangkan hasil penelitian (Pragiwani et al., 2020) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana motivasi yang diterima oleh karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa kebutuhan untuk diakui, melakukan kebutuhan yang terbaik dan kebutuhan kemandirian tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik

motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada perusahaan belum tentu akan meningkatkan kinerja dari karyawannya.

#### **4.4.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji *Direct Effect* yang dilakukan pada motivasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur = 1.060 dan P Values = 0.290 > 0.05. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja adalah tidak searah, jika nilai motivasi meningkat atau naik maka tidak dapat menentukan nilai variabel kepuasan kerja juga ikut meningkat. Nilai yang tidak signifikan menunjukkan bahwa motivasi tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Dengan kata lain, bahwa motivasi tidak berpengaruh pada kepuasan kerja pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, artinya semakin baik motivasi maka belum tentu meningkatkan kepuasan kerja dari para karyawannya. Hal yang menyebabkan motivasi tidak mempengaruhi kepuasan kerja karena motivasi yang tinggi tidak meningkatkan kepuasan kerja karyawan, motivasi yang diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan belum tentu diterima karyawan. Karena karyawan merasa puas jika sesuai dengan keyakinannya sendiri bukan karena adanya motivasi yang diberikan oleh pimpinan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Harahap & Khair, 2019) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Karena karyawan selalu melakukan pekerjaan dengan penuh semangat dan saling membantu sesama rekan kerja dengan memanfaatkan waktu luang dengan baik. Sehingga kepuasan kerja tidak lagi berpengaruh karena sesama karyawan sudah saling mengerti dan sudah terbiasa dalam menyemangati dan mensupport sesama karyawan lainnya.

Dan didukung juga oleh hasil penelitian (Dhermawan, et al., 2012) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu, apabila individu termotivasi mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena dapat memuaskan keinginan mereka.

#### **4.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji *Direct Effect* yang dilakukan pada motivasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai yang berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien jalur = 2.077 dan P Values = 0.038 < 0.05. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah searah, jika nilai kepuasan kerja meningkat atau naik maka dapat menentukan nilai variabel kinerja karyawan juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan kata lain, bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, artinya semakin baik kepuasan kerja yang diberikan oleh perusahaan maka karyawan semakin meningkatkan kinerjanya. Hal yang menyebabkan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dapat dilihat dari beberapa faktor seperti gaji yang memadai yang diberikan oleh perusahaan dan rekan kerja yang saling memberikan dukungan yang positif dalam proses menyelesaikan pekerjaan. Sehingga dengan



demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Adhan et al., 2019) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Sitorus, 2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang diberikan oleh perusahaan maka para karyawan akan semakin semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

#### **4.4.8 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji *Indirect Effect* yang dilakukan pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur = 0.795 dan P Values = 0.427 > 0.05. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah tidak searah, jika nilai kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja meningkat atau naik maka tidak dapat menentukan nilai variabel kinerja karyawan juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan kata lain, bahwa kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, artinya semakin baik kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja yang baik belum tentu karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Pambudi, 2016) menyatakan Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Lestari & Suryani, 2018) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Manurung, 2016) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian dari pekerjaan, penempatan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi karyawan itu sendiri. (Daulay & Handayani, 2021). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

karyawan pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan belum tentu akan semakin meningkatkan kinerja para karyawannya.

#### **4.4.9 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji *Indirect Effect* yang dilakukan pada lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur = 1.009 dan P Values = 0.313 > 0.05. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah tidak searah, jika nilai lingkungan kerja dan kepuasan kerja meningkat atau naik maka tidak dapat menentukan nilai variabel kinerja karyawan juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan menunjukkan bahwa lingkungan kerja melalui kepuasan kerja tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan kata lain, bahwa lingkungan kerja melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, artinya semakin baik lingkungan kerja dengan kepuasan kerja yang baik belum tentu karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Sari, 2016) menyatakan Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan hasil penelitian (Rinda & Nurul, 2015) menyatakan Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan belum tentu akan semakin meningkatkan kinerja para karyawannya.

#### **4.4.10 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji *Indirect Effect* yang dilakukan pada motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur = 1.094 dan P Values = 0.275 > 0.05. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah tidak searah, jika nilai motivasi dan kepuasan kerja meningkat atau naik maka tidak dapat menentukan nilai variabel kinerja karyawan juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan menunjukkan bahwa motivasi melalui kepuasan kerja tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan kata lain, bahwa motivasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, artinya semakin baik motivasi dengan kepuasan kerja yang baik belum tentu karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lusri, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil Penelitian yang dilakukan oleh (Indra, 2016)

menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian sekretariat perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi dan kepuasan kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan belum tentu akan semakin meningkatkan kinerja para karyawannya.

## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Responden dalam penelitian ini berjumlah 47 karyawan, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil uji *Dirrect Effect* yang dilakukan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Diperoleh nilai koefisien = 0.057 dan P Values = 0.954 > 0.05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
2. Berdasarkan hasil uji *Dirrect Effect* yang dilakukan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Diperoleh nilai koefisien = 0.635 dan P Values = 0.525 > 0.05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
3. Berdasarkan hasil uji *Dirrect Effect* yang dilakukan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Diperoleh nilai koefisien = 0.614 dan P Values = 0.540 > 0.05. Hasil penelitian

ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

4. Berdasarkan hasil uji *Dirrect Effect* yang dilakukan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Diperoleh nilai koefisien = 1.003 dan P Values = 0.316 > 0.05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
5. Berdasarkan hasil uji *Dirrect Effect* yang dilakukan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Diperoleh nilai koefisien = 0.014 dan P Values = 0.989 > 0.05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
6. Berdasarkan hasil uji *Dirrect Effect* yang dilakukan antara motivasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Diperoleh nilai koefisien = 1.060 dan P Values = 0.290 > 0.05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
7. Berdasarkan hasil uji *Dirrect Effect* yang dilakukan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Diperoleh nilai koefisien = 2.077 dan P Values = 0.038 > 0.05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
8. Berdasarkan hasil uji *Indirrect Effect* yang dilakukan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT.

Perkebunan Nusantara IV Medan. Diperoleh nilai koefisien = 0.795 dan P Values = 0.427 > 0.05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

9. Berdasarkan hasil uji *Indirrect Effect* yang dilakukan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Diperoleh nilai koefisien = 1.009 dan P Values = 0.313 > 0.05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
10. Berdasarkan hasil uji *Indirrect Effect* yang dilakukan antara motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Diperoleh nilai koefisien = 1.094 dan P Values = 0.275 > 0.05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

## 5.2 Saran

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

1. Diharapkan agar Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dapat mempertahankan dan meningkatkan lagi perilaku kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam membangkitkan para karyawan dalam hal pencapaian kinerja. Langkah operasional yang dilakukan adalah dengan mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pimpinan,



sehingga karyawan menilai pemimpin sebagai orang yang konsekuen dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

2. Diharapkan pula pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dapat lebih memperhatikan dari indikator lingkungan kerja yaitu tata letak ruangan bisa diatasi dengan penataan yang tepat sehingga dapat membuat karyawan merasa nyaman dan puas sehingga akan lebih meningkatkan kinerja para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Diharapkan juga pada Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan agar dapat mempertahankan dan lebih memotivasi lagi para karyawan dan mendorong semangat kerja karyawan untuk mau belajar lebih dan mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.
4. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya agar memperluas objek penelitiannya untuk meningkatkan hasil penelitian dan menambah variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Melakukan pengukuran variabel-variabel dengan menggunakan pernyataan yang memiliki sifat lebih khusus dan disesuaikan dengan tujuan penelitian serta menambah dan memperbanyak sampel sehingga hasil penelitian yang didapatkan lebih akurat.

### **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 5 (lima) variabel yaitu, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini mengambil sampel yang hanya sebanyak 47 orang dari bagian Sekretariat Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
3. Jurnal yang dicantumkan masih terbatas untuk melengkapi penelitian ini, sehingga dibutuhkan referensi yang lebih akurat dan lebih banyak lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Adi Fadilah, M., & Wilian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1).
- Agustina, W., & Bismala, L. (2014). Dampak Pengawasan Dan Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (persero) Medan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14(1), 125–136.
- Ahmad, M. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cassia Coop Sungai Penuh. *Jurnal Benefita*, 4(2), 377.
- Akhiriani, A. D., & Risal, T. (2023). *The Influence Of The Work Environment And Leadership Style On Employee Performance At The Office Of Industry And Trade In The Province Of North Sumatera*. 2(1).
- Ary, I. R., Agung, A., & Sriathi, A. (2019). *Pengaruh Self Efficacy Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Ramayana Mal Bali)*. 8(1), 6990–7013.
- Asbari, M., Tampil Purba, J., 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.
- Astuti, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman*, 6(1), 26–41.
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 10–22.
- Bernard, B. (2005). *Transformational Leadership* (2nd Edition).
- Bismala, L. (2021). Tinjauan Literatur Secara Sistematis Terhadap Antecedent Organizational Citizenship Behavior. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 512–527.
- Bismala, L., & Sembiring, R. (2023). *The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior with Employee Engagement Mediation*. 1(January), 751–762.

- Bismala, L., Syaifuddin, S., & Sembiring, R. (2022). Assessing The Role Of Islamic Leadership And Work Motivation On Employee Engagement, Mediated By Job Satisfaction. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 3(1), 26–35.
- Eliyanto. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerjaterhadap Kinerja Guru Sma Muhammadiyah Di Kabupaten Kebumen. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 3(1), 65-78.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 23-39.
- Hairudinor, H., Utomo, S., & Humaidi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 48-54.
- Handayani, S., & Daulay, R. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Sintesa Cered Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 1, 544-588.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019a). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerjadan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80.
- Hidayat, R. (2021). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja*.

- Iskandar, D., & Yusnandar, W. (2019). Peranan Kinerja Karyawan: Berpengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja. *Sintesa Cered Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora* 1(1). 99-110.
- Issn, B. U. C., Warongan, L. O. H., & Dotulong, G. O. H. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Jordan Bakery Tomohon Effect Of Work Environment And Work Stress On Employee Performance At Pt Jordan Bakery Tomohon. *Lumintang 963 Jurnal EMBA* (Vol. 10, Issue 1).
- Jufrizen. J., (2016). Efek Mediasi kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan, *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1-18).
- 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., (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, 1(1), 405-424.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41-59.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.
- Jufrizen, & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Sintesa Cered Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora* 1(2). 841-856.
- Jufrizen, J., Mukmin, 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.

- Suhanta, B., Jufrizen, J., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2). 78-92.
- Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model Based Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. MEDAN: UMSU PRESS.
- Kartika, W., & Susanta, H. (2020). *Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat (Studi Kasus Perawat Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang)*.
- Lesmana, M. T., & Farisi, S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja Kepemimpinan Kerja dan Lingkungan Kerja. *Sintesa Cered Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora* (Vol. 2021).
- Mulyana, A., Rony Marsiana Suhendi, dan, & Ekonomi Universitas Galuh, F. (2019). *Pengaruh Keterampilan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada CV. Tanjung Mulya Kecamatan Panumbangan Ciamis)* (Vol. 1, Issue 3).
- Muslim, A., Ansori, B, I., Usman, M., Akbar, A, A., & Putri, M, Z. (2019). Inovasi Produk Penelitian Pengabdian Masyarakat& Tantangan Era Revolusi 4.0 Industri. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Administrasi Negara*, 6(2), 12-24.
- Nanulaitta, D. T. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada KSU. Amboina Mekar di Kota Ambon. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 5(2), 203. <https://doi.org/10.24252/minds.v5i2.6211>
- Nasution, S. N., & Pasaribu, S. E. (2020). Pengaruh Pengawasan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 75–91.
- Pala'langan, A. Y. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231.
- Pima, N., Bambang, R., Prasetya, S. A., Kunci, K., Lingkungan, ., Fisik, K., Kerja, L., Fisik, N., & Karyawan, K. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* (Vol. 8, Issue 2).
- Pragiwani, M., Lestari, E., Alexandri, M. B., Tinggi, S., & Indonesia, E. (2020). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Disiplin Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Tektonindo Henida Jaya Group)* (Vol. 3, Issue 3).

- Putra, A. A., & Fitria, Y. (2019). *Pengaruh Servant Leadership Style Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pt. Ampalu Indah Lestari Kota Padang*.
- Putra, A. N. J., & Setiawan, B. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci, *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 1(4), 12-21.
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang* (Vol. 11, Issue 21).
- 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.
- Setiawan, S. W. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citinzenship Behaviour, Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Di PT.Cobra Dental Group, *AGORA*, 7(2), 1-11.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018b). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*. 10(1), 14-29.
- Siregara, I. R., Ardi, A., & Berlianto, M. P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Work-life balance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jakarta Timur. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(5), 3295–3308.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Syahyuni, D., & Widya, J. (2018). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Disiplin Kerja Pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(2), 34-56.
- Syahputra, I. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.
- Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1, 55–68.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835–853.

Yuniar, E. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bpprd Di Kabupaten Lampung Tengah. *Jurnal Simplex*, 2(1), 1-9.



**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

No. Agenda: 2768/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/28/12/2022

Kepada Yth.  
**Ketua Program Studi Manajemen**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di Medan

Medan, 28/12/2022

Dengan hormat.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Rizki Joko Susanto  
NPM : 1905160414  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

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

Identifikasi Masalah : Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting untuk terus dipelihara, karena kinerja karyawan sangat menentukan keberhasilan setiap aktivitas perusahaan. Keberhasilan ini juga tidak terlepas dari bagaimana kompetensi seorang pimpinan dalam mengorganisir para karyawannya sehingga ketika menerima beban kerja tidak mengalami stress kerja dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Rencana Judul : 1. Pengaruh Kompetensi Intelektual Dan Kompetensi Spiritual Pimpinan Terhadap Kinerja Karyawan  
2. Pengaruh Beban Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Objek/Lokasi Penelitian : Pt Perkebunan Nusantara Iv

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

Hormat Saya  
Pemohon



(Rizki Joko Susanto)



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:

2768/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/28/12/2022

Nama Mahasiswa : Rizki Joko Susanto

NPM : 1905160414

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Tanggal Pengajuan Judul : 28/12/2022

Nama Dosen Pembimbing<sup>\*)</sup>

Lila Bismala, ST., M.Si 7/1/2023

Judul Disetujui<sup>\*\*)</sup>

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional,  
Inkungan Kerja dan Motivasi Terhadap  
kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan  
Kerja di PT Perkebunan Nusantara IV

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Medan, 30 Januari 2023

Dosen Pembimbing

(Lila Bismala, ST., M.Si.)

Keterangan:

\*) Diisi oleh Pimpinan Program Studi

\*\*\*) Diisi oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



## PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, 30 Januari 2023

Kepada Yth. Bapak  
Dekan Fakultas  
Ekonomi  
Univ. Muhammadiyah Sumatera Utara



Assalammu'alaikum Wr. Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : R I Z K I J O K O S U S A N T O

NPM : 1 9 0 5 1 6 0 4 1 4

Tempat/Tgl Lahir : M E D A N 2 4 J U L I 2 0 0 1

Program Studi : Manajemen

Alamat Mahasiswa : J L S U K A M A J U K O M P L E K R O  
R I N A T A T A H A P I I I B L O K B  
2 N O 2 1

Tempat Penelitian : P T P E R K E B U N A N N U S A N T A R A  
I V

Alamat Penelitian : J L L E T J E N D S U P R A P T O N O  
2 M E D A N

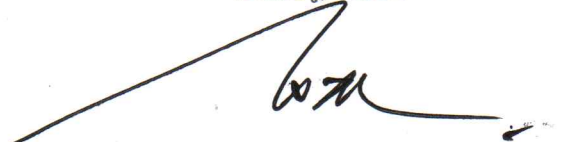
Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain :

1. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikian permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui :  
Ketua jurusan

  
(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Wassalam  
Pemohon

  
(Rizki Joko Susanto)





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

**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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)

[umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan)

[umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan)

[umsumedan](https://www.tiktok.com/@umsumedan)

[umsumedan](https://www.youtube.com/channel/UC...)

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

Nomor : 247 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2023  
Lampiran :  
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 10 Rajab 1444 H  
01 Februari 2023 M

Kepada Yth.  
**Bapak / Ibu Pimpinan**  
**PTPN IV Medan**  
**Jln.Letjend Suprpto 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 : Rizki Joko Susanto  
Npm : 1905160414  
Jurusan : Manajemen  
Semester : VII (Tujuh)  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja di PT Perkebunan Nusantara IV.

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.**  
**NIDN : 0109086502**

Tembusan :  
1.Pertinggal



**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 247 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2023**

*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** : **2/1/2023**

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

**Nama** : **Rizki Joko Susanto**  
**N P M** : **1905160414**  
**Semester** : **VII (Tujuh)**  
**Program Studi** : **Manajemen**  
**Judul Proposal / Skripsi** : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja di PT Perkebunan Nusantara IV.**

**Dosen Pembimbing** : **Assoc.Prof. Lila Bismala, ST., M.Si.**

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 : **01 Februari 2024**
4. Revisi Judul.....

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : 10 Rajab 1444 H  
01 Februari 2023 M



Dekan

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

**Tembusan :**

1. Pertinggal





# PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

## MEDAN - SUMATERA UTARA - INDONESIA

- KANTOR PUSAT: JL LETJEND SUPRAPTO NO.2 MEDAN  
- KANTOR PERWAKILAN JAKARTA

TELP.: (061) 4154666 – FAX.: (061) 4573117  
TELP.: (021) 7231662 – FAX.: (021) 7231663

Nomor : 04.07/X/022740/III/2023  
Lamp : -  
Hal : IZIN RISET SARJANA

Medan, 07 Maret 2023

Kepada Yth :  
DR. H. JANURI, SE.,MM.,M.SI.  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
JL. KAPTEN MUCHTAR BASRI NO.3, GLUGUR DARAT II, KEC. MEDAN TIM., KOTA MEDAN, SUMATERA UTARA 20238  
MEDAN  
Di - MEDAN

Membalas surat saudara/i nomor 247/II.3-AU/UMSU-05/F/2023 tanggal : 01 Februari 2023, Mahasiswa/Siswa/i EKONOMI DAN BISNIS Jurusan MANAJEMEN atas nama :

No.	Nama	NPM	Program Studi / Judul
1.	RIZKI JOKO SUSANTO	1905160414	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

Diizinkan untuk melakukan RISET dengan metode *ONLINE* (tanpa tatap muka) di PT Perkebunan Nusantara IV sebagai berikut :

Tempat : KANTOR DIREKSI  
Bagian / Bidang : SEMUA BAGIAN  
Terhitung mulai tgl. : 13 Maret 2023 s/d 13 Juni 2023

Sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan disampaikan sebagai berikut :

1. Telah mengisi dan mengunggah kembali surat pernyataan yang menjadi persyaratan dalam proses riset secara *online*.
2. Semua biaya ditanggung oleh siswa/mahasiswa/i yang bersangkutan.
3. Yang bersangkutan wajib menjaga kerahasiaan data perusahaan yang digunakan dalam riset, serta semata-mata dipergunakan untuk kepentingan ilmiah pada Perguruan Tinggi yang bersangkutan..
4. Selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah pelaksanaan diwajibkan mengirimkan 1 bundel laporan kepada Direksi PTPN IV cq Bagian SDM untuk dimasukkan ke dalam perpustakaan PTPN IV.
5. Yang bersangkutan agar berkoordinasi dengan Penanggung Jawab Riset di Unit Kerja yang menjadi tempat penelitian selama proses riset dilaksanakan.
6. Khusus bagi peserta Riset yang harus melakukan konfirmasi data riset dalam bentuk tatap muka ke unit kerja terkait, maka diwajibkan
  - a. Menggunakan pakaian kemeja putih, bawahan hitam serta memakai jaket almamater dan sepatu.
  - b. Membawa Surat Izin Riset dari PTPN IV, Surat Pernyataan Kesediaan dan Surat Pernyataan yang sudah dilengkapi dengan hasil pemeriksaan dokter.
7. Pelaksanaan kunjungan dalam bentuk tatap muka ke unit kerja tempat pelaksanaan riset hanya dilakukan selama 1 (satu) hari, dan yang bersangkutan harus berperilaku sopan, mematuhi peraturan dan ketentuan protokol kesehatan yang berlaku di tempat pelaksanaan riset.
8. Surat keterangan selesai pelaksanaan riset dikeluarkan oleh Bagian/Distrik/Kebun/Pabrik dimana tempat pelaksanaan riset tersebut.
9. Apabila selama waktu pelaksanaan terjadi kecelakaan baik di dalam/di luar PTPN IV maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab yang bersangkutan.
10. Bagi yang melanggar aturan tersebut, maka Perusahaan akan memberikan sanksi berupa dikeluarkan dari program riset.

GM/Manajer/Kepala Bagian yang menerima tembusan surat ini agar dapat membantu segala sesuatunya yang berkaitan dengan keperluan tersebut diatas, serta menjaga kerahasiaan data perusahaan.  
Demikian disampaikan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV  
Bagian Sumber Daya Manusia





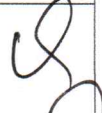



**Misran, SP**  
Kepala Bagian

Tembusan :  
- KANTOR DIREKSI 04.01 SD 04.14 & 04.PROJECT  
- Mahasiswa/Siswa Ybs  
(Email : rizkijoko2407@gmail.com) / (No.HP : 12345678910)



**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Mahasiswa : Rizki Joko Susanto  
 NPM : 1905160414  
 Dosen Pembimbing : Assoc. Prof. Lila Bismala, ST, M.Si  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja di PT Perkebunan Nusantara IV

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	diskusikan hal yang ada di LB. tambah referensi.	24 Mei 2023	
Bab 2	tambah referensi.	31 Mei 2023	
Bab 3	+ analisis jaluri	7 Juni 2023	
Daftar Pustaka			
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian			
Persetujuan Seminar Proposal	ACC 4/ mengikuti seminar proposal.	13 Juni 2023.	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

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

Medan, Juni 2023

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

Assoc. Prof. Lila Bismala, ST, M.Si



BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini Kamis, 06 Juli 2023 telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

Nama : Rizki Joko Susanto  
 N.P.M. : 1905160414  
 Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 24 Juli 2001  
 Alamat Rumah : Jl. Suka Maju Kom. Rorinata Thp III Blok B2 No. 21  
 Judul Proposal : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja di PT Perkebunan Nusantara IV

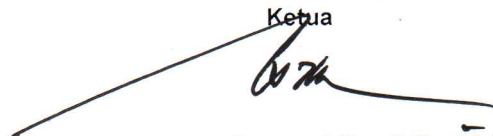
Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
Judul	Hapus kata "Gaya"
Bab I	Fenomena Permasalahan di pertajam
Bab II	Sitasi Dosen UMSU ditambahkan di kerangka konsep
Bab III	Definisi Operasional Variabel di BAB III harus ada di BAB II
Lainnya	-
Kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, Kamis, 06 Juli 2023

TIM SEMINAR

Ketua

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

Sekretaris

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

Pembimbing

  
Assoc. Prof. Lila Bismala, ST., M.Si.

Pemanding

  
Muslih, SE., M.Si.



**PENGESAHAN PROPOSAL**

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari **Kamis, 06 Juli 2023** menerangkan bahwa:

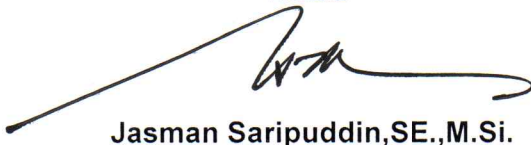
Nama : Rizki Joko Susanto  
N .P.M. : 1905160414  
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 24 Juli 2001  
Alamat Rumah : Jl. Suka Maju Kom. Rorinata Thp III Blok B2 No. 21  
JudulProposal :Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja di PT Perkebunan Nusantara IV

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : *Assoc. Prof. Lila Bismala, ST., M.Si.*

Medan, Kamis, 06 Juli 2023

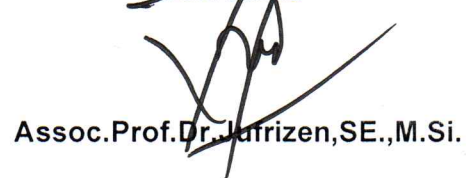
**TIM SEMINAR**

Ketua



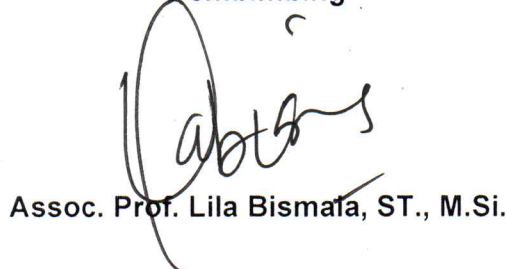
Jasman Saripuddin, SE., M.Si.

Sekretaris



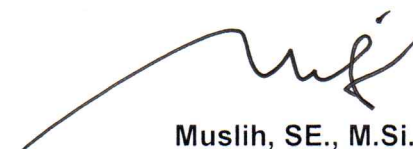
Assoc.Prof.Dr. Jufrizen, SE., M.Si.

Pembimbing



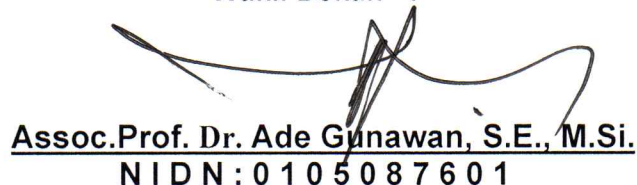
Assoc. Prof. Lila Bismala, ST., M.Si.

Pemanding



Muslih, SE., M.Si.

Diketahui / Disetujui  
A.n. Dekan  
Wakil Dekan - I



Assoc.Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.  
NIDN : 0 1 0 5 0 8 7 6 0 1





**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

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)

[umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan)

[umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan)

[umsumedan](https://www.tumblr.com/umsumedan)

[umsumedan](https://www.youtube.com/umsumedan)

Nomor : 2725 /II.3-AU/UMSU-05/F/2023  
Lamp. : -  
Hal : **MENYELESAIKAN RISET**

Medan, 04 Rabiul Awal 1445 H  
20 September 2023 M

Kepada Yth.  
**Bapak / Ibu Pimpinan**  
**PTPN IV Medan**  
Di  
**Tempat**

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di **Perusahaan/ instansi** yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV – V*, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu ( S1 )** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : **Rizki Joko Susanto**  
N P M : **1905160414**  
Semester : **VIII (Delapan)**  
Jurusan : **Manajemen**  
Judul Skripsi : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan Sumatera Utara.**

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

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

Tembusan :

1. Peringgal





# PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

## MEDAN - SUMATERA UTARA - INDONESIA

- KANTOR PUSAT: JL LETJEND SUPRAPTO NO.2 MEDAN  
- KANTOR PERWAKILAN JAKARTA

TELP.: (061) 4154666 – FAX.: (061) 4573117  
TELP.: (021) 7231662 – FAX.: (021) 7231663

### SURAT KETERANGAN

No. 04.07/SK/22740/VIII/2023

Sehubungan dengan Surat Kami No. 04.07/X/022740/III/2023 tanggal 07 Maret 2023 mengenai izin RISET, kami sampaikan bahwa Mahasiswa/Siswa/i Jurusan MANAJEMEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA atas nama :

No.	NAMA	NIM	PROGRAM STUDI / JUDUL
1	RIZKI JOKO SUSANTO	1905160414	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

Adalah benar telah selesai melaksanakan Riset/ Pengambilan Data di PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Unit : KANTOR DIREKSI  
Bagian : SEMUA BAGIAN  
Tmt Riset : 13 Maret 2023 s/d 18 Agustus 2023

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya hanya untuk kepentingan riset.

Medan, 18 Agustus 2023

PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV



**Misran, SP**  
Kepala Bagian



## SURAT KETERANGAN

Nomor : 1636 / KET/IL.3-AU /UMSU-P/M/2023



Berdasarkan hasil pemeriksaan data pada Sistem Perpustakaan, maka Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan ini menerangkan :

**Nama** : Rizki Joko Susanto  
**NIM** : 1905160414  
**Univ./Fakultas** : Ekonomi dan Bisnis  
**Jurusan/P.Studi** : Manajemen

Telah menyelesaikan segala urusan yang berhubungan dengan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Demikian surat keterangan ini diperbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Medan, 17 Muharram 1445 H  
04 Agustus 2023 M



Kepala Perpustakaan

Muhammad Arifin, S.Pd, M.Pd

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### 1. DATA PRIBADI

Nama : Rizki Joko Susanto  
NPM : 1905160414  
Tempat dan Tanggal Lahir : Medan, 24 Juli 2001  
Jenis Kelamin : Laki - Laki  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Anak Ke : 1 (satu) dari 3 (tiga) bersaudara  
Alamat : Jl. Binjai KM. 10,5 G. Binamitra Desa Paya Geli, Kec. Sunggal, Kab. Deli Serdang, Sumatera Utara – 20352.  
No. Telephone : 0819-0873-7566  
Email : rizkijoko2407@gmail.com

### 2. DATA ORANG TUA

Nama Ayah : Nur Agus  
Pekerjaan : Wiraswasta  
Nama Ibu : Suliyem  
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga  
Alamat : Jl. Binjai KM. 10,5 G. Binamitra Desa Paya Geli, Kec. Sunggal, Kab. Deli Serdang, Sumatera Utara – 20352.  
No. Telephone : 0821-6757-2235  
Email : agus.sepamed@gmail.com

### 3. DATA PENDIDIKAN FORMAL

Sekolah Dasar : SDN 101731 Kampung Lalang  
Sekolah Menengah Tingkat Pertama : SMPS Muhammadiyah 47 Sunggal  
Sekolah Menengah Tingkat Atas : SMAN 1 Sunggal

Medan, 19 September 2023



(RIZKI JOKO SUSANTO)