

Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Muslih^{1*} Muhammad Didit Pratama¹

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Muchtar Basri No 3 Medan, Sumatera Utara, Indonesia

*Email: muslih@umsu.ac.id

ABSTRAK. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Melalui kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin berjumlah 81 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, studi dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara tidak langsung kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Melalui kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Kinerja

ABSTRACT. *The purpose of this study was to determine and analyze the influence of leadership on employee performance through job satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan directly or indirectly. The approach used in this study is a causal approach. The population in this study were all employees of PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. The sample in this study using the slovin formula totaling 81 employees of PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Data collection techniques in this study used interview techniques, documentation studies, observation, and questionnaires. The data analysis technique in this study uses a quantitative approach using statistical analysis by using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. The data processing in this study uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that directly leadership and job satisfaction have a significant effect on employee performance and indirectly leadership has a significant effect on employee performance. Through job satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.*

Keywords: *Leadership, Job Satisfaction and Performance*



PENDAHULUAN

Peningkatan jumlah perusahaan di Indonesia menuntut setiap perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap perkembangan yang ada agar dapat bersaing dan bertahan dengan baik dari waktu ke waktu. Dalam hal ini, sumber daya manusia merupakan faktor penting penentu kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya. Kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya dapat dilihat melalui kinerja, sehingga kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan (Hendro, 2018)

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Wibowo, 2015)

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana seorang karyawan dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern (Sutrisno, 2012)

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi (Rivai, 2014).

Selain kepemimpinan, faktor lain yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka ada upaya optimal untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan segenap kemampuan yang dimiliki. Hal ini lebih lanjut akan menunjang peningkatan produktivitas kerja yang diharapkan oleh perusahaan, (Wijaya, 2018).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatannya tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja, (Rivai, 2014)

Kepuasan kerja adalah merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif (Robbins, 2012)

PTPN IV (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yaitu perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan.

Untuk mempermudah pencatatan atas aktivitas keuangan sudah pasti perusahaan menggunakan Sistem Informasi Akuntansi.

Seiring dengan perkembangan zaman di era globalisasi yang diiringi perkembangan teknologi yang sangat pesat, PT Perkebunan Nusantara IV tidak luput dari persaingan dalam bisnis yang dikelolanya. Agar operasi perusahaan dapat berjalan dengan baik, salah satunya perusahaan harus mampu menghasilkan informasi yang berasal dari aktivitas operasional perusahaan. Gambaran operasional perusahaan pada PTPN IV (Persero) dapat dilihat dari siklus pendapatan perusahaan mulai dari surat proses permintaan penawaran harga dari pelanggan sampai proses penerimaan kas, dan kemudian pendapatan tersebut akan digunakan untuk membiayai berbagai macam pengeluaran untuk keperluan perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan ditemukan berbagai permasalahan yang muncul diantaranya berkaitan dengan kinerja karyawan yang belum sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Dimana peneliti melihat masih rendahnya kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat dari pegawai kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya hal ini di sebabkan oleh masih kurangnya pengarahan dari pemimpin dimana pemimpin kurang memberikan contoh sikap dan perilaku yang baik kepada pegawai dan kurangnya pendekatan antara pemimpin kepada pegawai sehingga pegawai merasa kurang maksimal dalam bekerja, selain itu pemimpin kurang memberikan motivasi kepada para pegawai serta imbalan yang mereka dapatkan jika target yang ditentukan tercapai sehingga pegawai merasa tidak terpacu untuk bekerja dengan lebih baik. Selain itu pegawai kurang puas dengan hasil pekerjaannya karena hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai seringkali tidak dinilai baik oleh pimpinan.

LANDASAN TEORI

Kinerja

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

Menurut (Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Wibowo, 2010) menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata performance yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Menurut (Robbins, 2012) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut : Iklim organisasi, Kepemimpinan, Kualitas pekerjaan, Kemampuan kerja, Inisiatif, Motivasi, Daya tahan/ kehandalan, Kuantitas pekerjaan, Disiplin kerja, Pengawasan

Menurut (Rivai, 2014) tujuan kinerja adalah sebagai berikut : Pimpinan memerlukan alat untuk membantu karyawannya dalam memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan. Untuk mendorong semakin meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Sebagai sarana penyaluran keluhan

yang berkaitan dengan masalah pribadi atau pekerjaan. Sebagai salah satu alat menjaga tingkat kinerja, sebagai contoh dengan mendeteksi penurunan kinerja sebelum menjadi serius.

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja (Mangkunegara, 2014) menyatakan yaitu :Kualitas kerja .Kuantitas kerja .Dapat tidaknya diandalkan. Sikap

Kepemimpinan

Menurut (Arianty, Bahagia, Lubis, & Siswadi, 2016) Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut (Rivai, 2014) kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.

Sudah seharusnya bila kepemimpinan di dalam organisasi memberikan tujuan dan manfaat organisasi. Organisasi berhak mendapatkan yang telah diperbuat seorang pemimpin dengan kepemimpinannya. Karena pemimpin adalah tokoh sentral, maka pemimpin menjadi pusat perhatian. Untuk itu, seluruh pihak akan berhadap penuh kepada pemimpinnya untuk member hasil maksimal. Menurut (Timotius, 2018), tujuan dan manfaat kepemimpinan adalah sebagai berikut: Kepastian arah dan tujuan. Kebanggaan. Kepercayaan. Menurut (Davis, Keith, & Newstrom, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut: Kecerdasan. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Menurut (Handoko, 2013) indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut: Kemampuan. Kebutuhan. Kecerdasan. Ketegasan. Kepercayaan diri. Kreatif

Kepuasan Kerja

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

Menurut (Sutrisno, 2009) “kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif”.

Menurut (Yulianita, 2017) “kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam salah satu organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi”.

Seorang karyawan melakukan suatu pekerjaan karena ia ingin memenuhi kebutuhan hidupnya, seperti kebutuhan untuk bergaul dan berkomunikasi dengan orang lain, kebutuhan untuk dihargai prestasinya dengan memperoleh ganjaran (bonus, promosi, dan kenaikan gaji). Namun demikian upaya-upaya yang dilakukan oleh individu dalam melaksanakan pekerjaannya agar dapat memenuhi kebutuhannya sering tidak berjalan sesuai dengan harapannya, karena adanya berbagai faktor yang dapat mempengaruhi hasil dari upayanya tersebut, seperti yang dikemukakan oleh (Robbins, 2012) yaitu: pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan adanya

kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan. menurut (Schermerhorn, 2013) menyatakan bahwa ada lima aspek dalam kepuasan kerja : Pekerjaan itu sendiri. Pengawas (*supervisi*). Rekan kerja. Kesempatan promosi. Gaji

Kerangka Berfikir Konseptual

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti Sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Orabi & Tareq, 2016).

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Arianty et al., 2016).

Penerapan pola kepemimpinan yang tepat melalui perannya sebagai inspirational motivation yang mampu menciptakan visi yang selanjutnya disosialisasikan pada karyawannya dengan didukung oleh sifat kepemimpinan yang meliputi integrity, innovation, impression manajemen, individual consideration, intellectual stimulation dan trust, dan motivasi karyawan dalam bekerja yang didominasi oleh hubungan sosial atau interpersonal dalam organisasi dan dimensi fisik, secara simultan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dalam arah positif. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja yang kuat, maka akan semakin baik pula pencapaian kinerja karyawan (Muiza, 2014).

Menurut hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Cahyono, Maarif, & Suharjono, 2014), (Tucunan, Suprtha, & Riana, 2014), (Amri, Suharmono, & Rahardja, 2016), (Nasution, 2018) dan (Jufrizen, 2017a) membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kepemimpinan, karena pemimpin bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan pekerjaan, sebaliknya kesuksesan dalam memimpin sebuah organisasi merupakan keberhasilan seseorang mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau menjalankan visinya, selain itu adanya koordinasi atau kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibawaan, selain itu bagaimana menciptakan motivasi dalam diri setiap karyawan, kolega ataupun pimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi seluruh sumber daya yang ada di dalam suatu organisasi. Keberlangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, semakin berkualitas pemimpin perusahaan, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin membaik.

Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang. Seorang pemimpin juga seorang yang aktif menyusun rencana-rencana, mengkoordinasi, serta melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. semakin baik kepemimpinan dimana pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat sehingga karyawan akan merasa puas (Robbins, 2010)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Suprpta, 2015), (Andri, 2011), (Bushra, 2011), dan (Rehman, 2012) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

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

Menurut (Sutrisno, 2009) “kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif”.

Ketika pegawai merasa sangat puas dengan pekerjaannya, gaji, rekan kerja dll, maka mereka akan melakukan kinerja dengan optimal. Ketika semua aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan karyawan dapat terpenuhi oleh perusahaan, maka karyawan akan melakukan optimalisasi kerja untuk perusahaan (Wijaya, 2018).

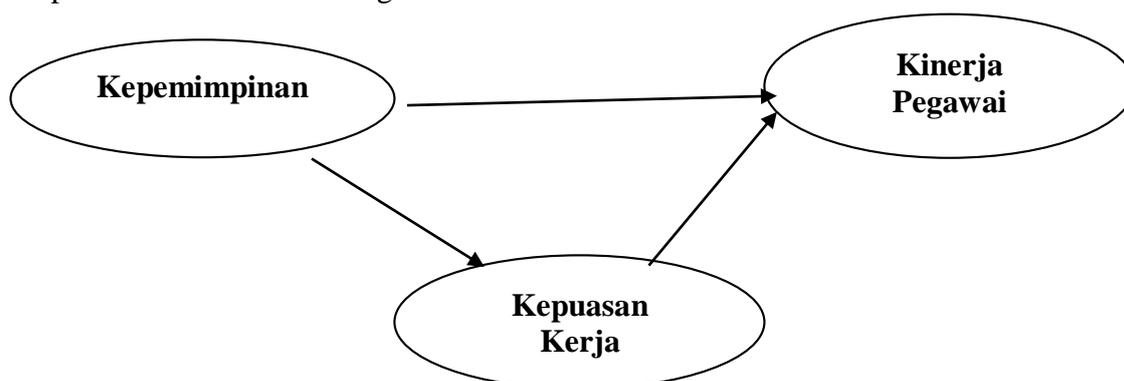
Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wijaya, 2018) (Saputra, Bagia, & Yulianthini, 2016) (Jufrizen, 2017) (Syahputra & Jufrizen, 2019) dan (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2020) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Dalam sebuah organisasi sifat dan sikap kepemimpinan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sangat menentukan didalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, tetapi bukan semuanya. Sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik.

Pimpinan adalah sosok panutan yang secara sepakat dijadikan sebagai orang terdepan dari kegiatan hidup. Sosok ini mempunyai tugas dan kewajiban untuk memberikan perlindungan dan bantuan secara pribadi dan mengelola kegiatan agar dapat mencapai tujuan yang sudah diprogramkan. Dan selanjutnya hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan semakin puasnya keryawan terhadap hasil kerjanya maka kinerja karyawan tersebut akan semakin meningka.

Berdasarkan uraian sebelumnya dan penelitian terdahulu maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

METODE PENELITIAN

Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Adapun topik utama yang menjadi variabel terikat adalah tentang kinerja, sedangkan variabel bebasnya adalah tentang kepemimpinan serta variabel intervening adalah kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Berdasarkan perhitungan slovin maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 81 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Teknik Analisis data dalam penelitian ini statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM). Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (inner model), yakni (a) koefisien determinasi (r-square); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis (Hair, Hult, Ringel, & Sartsedt, 2014)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Outer Model

Tabel 1
Hasil Statistik Deskriptif

Variabel / Konstruk	AVE	Hasil Uji
Kepemimpinan (X)	0.556	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.556	Valid
Kunerja (Y)	0.527	Valid

Sumber : Data Diolah, (2020)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai AVE setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

Tabel 2
Hasil Uji Reabilitas

Variabel / Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Hasil Uji
Kepemimpinan (X)	0.926	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.852	0,60	Reliabel
Kinerja (Y)	0.824	0,60	Reliabel

Sumber : Data Diolah, (2020)

Berdasarkan sajian data pada tabel 2 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0,60. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel

Analisis Inner Model

Tabel 3
Hasil Uji R-Square

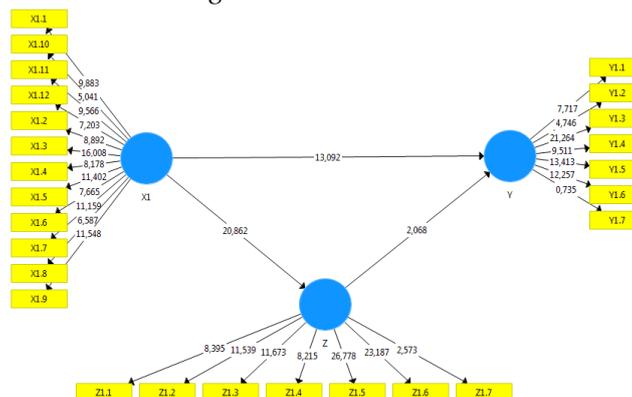
	R Square	R Square Adjusted
Y	0.913	0.911

Sumber : PLS 3.00

Dari tabel 3 di atas diketahui bahwa pengaruh X dan Z terhadap Y dengan nilai r-square 0,913 mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X dan Z sebesar 91,3% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 8,7% dipengaruhi oleh variabel lain

Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* dan tabel *outer loading* berikut ini :



Pengujian Secara Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini:

Tabel 4
Hasil Pengujian Secara Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
X -> Y	1,140	1,120	0,087	13,092	0.000
X -> z	0,891	0,891	0,043	20,862	0.000
Z -> Y	-0,211	-0,194	0,102	2,068	0.039

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan Tabel 4 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut: Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 1,140. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti

kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,891. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar -0,211. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,039 < 0,05$, berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

Pengujian Secara Tidak Langsung

Tabel 5
Hasil Pengujian Tidak Secara Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X -> Z -> Y	-0.189	-0.171	0.089	2,116	0.035

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan Tabel 5 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar -0,189. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,035 < 0,05$, berarti dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 1,140. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 13,092, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($13,092 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, dimana pemimpin memberi semangat kerja, pemberian nasehat, memotivasi pengembangan kemampuan, pendekatan pada aturan dan prosedur kerja serta memberikan teguran dan pujian kepada anggota organisasi sehingga pegawai akan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat.

Kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti Sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Orabi & Tareq, 2016).

Menurut (Arianty et al., 2016) Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Cahyono et al., 2014), (Tucunan et al., 2014), (Amri et al., 2016), (Nasution, 2018) dan

(Jufrizen, 2017a) membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,891. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 20,862, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($20,862 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, dimana sikap pemimpin yang memberikan arahan serta motivasi kepada pegawai dalam melakukan pekerjaan serta pemimpin selalu merespon baik atas hasil kerja pegawai sehingga pegawai akan merasa puas atas apa yang diterimanya.

Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kepemimpinan, karena pemimpin bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan pekerjaan, sebaliknya kesuksesan dalam memimpin sebuah organisasi merupakan keberhasilan seseorang mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau menjalankan visinya, selain itu adanya koordinasi atau kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibawaan, selain itu bagaimana menciptakan motivasi dalam diri setiap karyawan, kolega ataupun pimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi seluruh sumber daya yang ada di dalam suatu organisasi. Keberlangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, semakin berkualitas pemimpin perusahaan, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin membaik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Suprpta, 2015), (Andri, 2011), (Bushra, 2011), dan (Rehman, 2012) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar -0,194. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,039 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,068, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,068 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan kepuasan kerja yang dimiliki pegawai yang semakin meningkat maka kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan akan semakin meningkat, dimana dengan kepuasan kerja yang dimiliki pegawai, pegawai puas atas apa yang pegawai terima serta hubungan dengan pimpinan maka pegawai akan lebih sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat.

Ketika pegawai merasa sangat puas dengan pekerjaannya, gaji, rekan kerja dll, maka mereka akan melakukan kinerja dengan optimal. Ketika semua aspek kepuasan kerja yang

berkaitan dengan pegawai dapat terpenuhi oleh perusahaan, maka pegawai akan melakukan optimalisasi kerja untuk perusahaan.

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

Menurut (Sutrisno, 2009) “kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Adhan, Jufrizen, Prayogi, Siswadi, 2020) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar $-0,189$. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,035 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar $2,116$, dan nilai t_{tabel} $1,96$, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,116 > 1,96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, dimana pemimpin memberi semangat kerja, pemberian nasehat, memotivasi pengembangan kemampuan, pendekatan pada aturan dan prosedur kerja serta memberikan teguran dan pujian kepada pegawai sehingga pegawai akan merasa puas atas sikap pimpinan sereta puas atas apa yang diterima pegawai sehingga pegawai akan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya dengan demikian maka kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat.

Dalam sebuah organisasi sifat dan sikap kepemimpinan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sangat menentukan didalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, tetapi bukan semuanya. Sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik.

Pimpinan adalah sosok panutan yang secara sepakat dijadikan sebagai orang terdepan dari kegiatan hidup. Sosok ini mempunyai tugas dan kewajiban untuk memberikan perlindungan dan bantuan secara pribadi dan mengelola kegiatan agar dapat mencapai tujuan yang sudah diprogramkan. Dan selanjutnya hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan semakin puasnya karyawan terhadap hasil kerjanya maka kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat

SIMPULAN

Berdasarkan data yang diperoleh maupun analisis data yang telah dilakukan serta pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan sebagai berikut: Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa secara langsung kepemimpinan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa secara langsung kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa secara langsung kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa secara tidak langsung kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain: Pemimpin agar lebih memberi semangat kerja, pemberian nasehat serta memotivasi pengembangan kemampuan sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat. Diharapkan pemimpin PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dapat lebih memperhatikan kepuasan kerja para pegawai. Pegawai PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan agar lebih meningkatkan kinerjanya. Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya menambah jumlah variabel independen yang masih berbasis pada sumberdaya manusia selain yang digunakan dalam penelitian ini dengan tetap berlandaskan pada penelitian selanjutnya.

RERERENSI

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap universitas swasta di kota Medan. *Jurnal Samudera Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Amri, R. F., Suharmono, & Rahardja, E. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di Perusahaan (Studi Pada PT . Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, 25(1), 36–48.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Perdana Publishing.
- Cahyono, U. T., Maarif, M. S., & Suharjono. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2), 68–76.
- Davis, Keith, J. W., & Newstrom. (2017). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Hair, J., Hult, G., Ringel, C., & Sartsedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: Sage Publication Inc.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hendro, T. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap CV. Karya Gemilang. *AGORA*, 6(1), 1–10.
- Jufrizen, J. (2017a). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Jufrizen, J. (2017b). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 17(1), 1–17.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen

- Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 425–439.
- Orabi, & Tareq, G. A. (2016). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89–102.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Saputra, A. T., Bagia, L. W., & Yulianthini, N. Y. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 4(6), 1–8.
- Schermerhorn, J. R. (2013). *Management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert.). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Dilkat, Promosi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.
- Tucunan, R. J. A., Suprtha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa). *E - Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533–550.
- Wibowo, S. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, I. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukti Sanomas. *AGORA*, 6(2), 1–5.
- Yulianita. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Gemilang Utama Ideal Palembang. *Jurnal Adminika*, 3(1), 70–71.