

Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Adelina Oktavia Tamba ^{1*} Sunday Ade C.O.M. Sitorus ² Romindo M. Pasaribu ³

¹ Universitas HKBP Nommensen, Medan, Indonesia. Email: adelina.oktavia@student.uhn.ac.id

² Universitas HKBP Nommensen, Medan, Indonesia. Email: sundaysitorus@uhn.ac.id

³ Universitas HKBP Nommensen, Medan, Indonesia. Email: romindo.pasaribu@uhn.ac.id

RIWAYAT ARTIKEL

Diterima: September 16, 2025

Direvisi: September 25, 2025

Disetujui: September 30, 2025

DOI :

<https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.631>



ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS), dengan melibatkan 102 karyawan tetap sebagai responden melalui penyebaran kuesioner.

Hasil dan Pembahasan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kedua variabel tersebut juga berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya, kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel mediasi dalam memperkuat hubungan antara pengembangan SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Implikasi: Temuan ini menegaskan pentingnya perencanaan pengembangan SDM yang berkelanjutan serta penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Kata Kunci: pengembangan sdm, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

Pendahuluan

Kinerja karyawan merupakan indikator utama dalam menilai efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Menurut Mangkunegara (2016), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang optimal tidak hanya berdampak pada produktivitas perusahaan, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang positif, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Data internal PT Perkebunan Nusantara (PTPN) IV Regional II Medan tahun 2024 menunjukkan bahwa rata-rata tingkat keberhasilan kinerja karyawan berada pada kisaran 70%–80%, dengan kualitas kerja menjadi aspek tertinggi (80%), sementara usaha atau inisiatif kerja berada pada posisi terendah (70%). Meski secara umum kinerja dapat dikategorikan baik, masih terdapat kelemahan pada aspek motivasi dan



keterlibatan karyawan. Kondisi ini menegaskan perlunya upaya strategis dalam meningkatkan kualitas SDM dan memperbaiki gaya kepemimpinan.

Pengembangan SDM merupakan faktor penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Sitorus *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa pengembangan SDM mencakup tiga aspek, yaitu peningkatan keterampilan, motivasi diri, dan strategi penyediaan tenaga kerja. Di PTPN IV Regional II Medan, berbagai program pelatihan rutin telah dilaksanakan, seperti pelatihan manajemen operasional, kepemimpinan, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), hingga digitalisasi administrasi. Namun, tingkat partisipasi karyawan dalam program pelatihan tersebut masih terbatas pada sekitar 33% dari total karyawan. Ketidaksesuaian antara pelatihan dan kebutuhan nyata di lapangan berpotensi menurunkan efektivitas program, sekaligus memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang dominan juga berperan besar dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Kepemimpinan transaksional yang diterapkan dinilai sesuai dengan karakteristik industri perkebunan yang menekankan struktur dan pencapaian target, tetapi juga memiliki kelemahan. Hasil pra-survei terhadap 30 karyawan menunjukkan bahwa mayoritas merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dengan atasan masih terbatas, dan motivasi kerja belum optimal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional yang terlalu menekankan kontrol dan hasil dapat berdampak negatif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja kemudian muncul sebagai faktor mediasi yang penting dalam hubungan antara pengembangan SDM, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Mangkunegara, (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang ditandai dengan rasa dihargai, nyaman, dan puas terhadap lingkungan kerja. Wawancara awal menunjukkan mayoritas karyawan belum merasa puas, terutama karena keterbatasan pelatihan, insentif yang tidak sepadan, serta kejelasan jenjang karier yang minim. Sejumlah penelitian terdahulu menegaskan peran kepuasan kerja dalam menjembatani pengaruh manajerial terhadap kinerja karyawan. Lutfia *et al.*, (2024) menemukan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Prahasti & Wahyono, (2018) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh pengembangan SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PTPN IV Regional II Medan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, sekaligus memperkaya kajian akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Expectancy Theory

Expectancy Theory menegaskan bahwa motivasi terbentuk dari tiga keyakinan: expectancy (usaha → kinerja), instrumentality (kinerja → imbalan), dan valence (nilai imbalan bagi individu) (Vroom, 1964; Robbins & Judge, 2009). Dalam kerangka ini, pengembangan SDM meningkatkan expectancy melalui penguatan kompetensi; gaya kepemimpinan memengaruhi instrumentality (kejelasan hubungan kinerja–imbalan) sekaligus valence (iklim kerja yang memberi makna atas imbalan);

sedangkan kepuasan kerja merupakan keluaran afektif bernilai (valence) yang mendorong usaha berikutnya dan bermuara pada kinerja (Sefianti, 2020).

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan SDM adalah proses terencana, sistematis, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan, pelatihan, penugasan, dan pembinaan karier (Afandi, 2018; Hasibuan, 2016; Mangkunegara, 2015; Sedarmayanti, 2018). Bentuknya meliputi formal (ditugaskan organisasi) dan informal (inisiatif belajar mandiri) (Hasibuan, 2016). Faktor penentu. Kebutuhan organisasi, kompetensi awal, motivasi, sarana-prasarana, gaya kepemimpinan yang mendukung, serta budaya belajar menentukan efektivitasnya (Priansa, 2017). Indikator operasional. Pendidikan/pelatihan, tugas belajar/penugasan pengayaan, peluang promosi/karier, dan dukungan fasilitas belajar (Hasibuan, 2019; Lutfia *et al.*, 2024).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku relatif stabil yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan (Rivai, 2018; Zulqurnain & Thoha, 2022). Dalam konteks operasi berstruktur (seperti perkebunan), pola transaksional (target, imbalan–hukuman) sering dominan, tetapi elemen transformasional (visi, inspirasi, pemberdayaan) terbukti memperkuat kualitas relasi dan sikap kerja (Prahasti & Wahyono, 2018). Faktor pembentuk. Budaya organisasi, karakter pengikut, dan keterampilan inti pemimpin (Sefianti, 2020). Indikator operasional. Pengambilan keputusan, kemampuan memotivasi, komunikasi dua arah, pengendalian kinerja, dan stabilitas emosi (Idhofi & Sari, 2022).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional positif terhadap pekerjaan yang terbentuk dari evaluasi individu atas karakter tugas, imbalan, dukungan atasan, relasi rekan, dan peluang berkembang (Nurhandayani, 2022; Putra & Haryadi, 2022; Putri & Pujianto, 2023; Sutrisno, 2022). Indikator operasional. Pekerjaan itu sendiri, upah/imbalan, pengawasan/dukungan atasan, rekan kerja, dan karier/pertumbuhan (Putri & Pujianto, 2023).

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja terukur sesuai wewenang/tanggung jawab dalam periode tertentu, mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab (Afandi, 2018; Mangkunegara, 2016; Sedarmayanti, 2018). Determinasi inti. Kemampuan (pengetahuan–keterampilan) dan motivasi (sikap terhadap situasi kerja) menjadi pendorong langsung, sehingga intervensi SDM dan praktik kepemimpinan amat krusial (Mangkunegara, 2015). Penelitian menunjukkan pengembangan SDM meningkatkan kepuasan dan kinerja—kadang efek langsung pada kinerja lemah dan lebih kuat melalui kepuasan (Rahmawati, 2023; Lutfia *et al.*, 2024). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja (Dems de Haan *et al.*, 2022; Prahasti & Wahyono, 2018). Kepuasan kerja sendiri berkorelasi positif dengan kinerja dan loyalitas (Ambalele, 2023). Variasi temuan menonjolkan pentingnya kesesuaian program SDM, cakupan peserta, dukungan atasan, dan budaya organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif-kausal, yang bertujuan untuk menguji pengaruh pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena menekankan pada pengukuran numerik, pengujian hipotesis, serta penarikan kesimpulan berbasis statistik (Sugiyono, 2019). Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis model kausal yang kompleks, mengakomodasi variabel laten dengan indikator reflektif, serta tidak menuntut distribusi data yang normal (Hair *et al.*, 2019).

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap berjumlah 564 orang karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, Sumatera Utara, Indonesia. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 9%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebesar 102 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan proportionate stratified random sampling, di mana responden dipilih secara acak dengan mempertimbangkan proporsi jumlah karyawan pada masing-masing divisi agar representatif terhadap populasi (Sugiyono, 2019).

Data dikumpulkan melalui tiga teknik, yaitu observasi, kuesioner, dan wawancara. Observasi dilakukan untuk memahami kondisi nyata lingkungan kerja, sedangkan kuesioner digunakan sebagai instrumen utama dengan skala Likert lima poin, mulai dari “sangat tidak setuju” (skor 1) hingga “sangat setuju” (skor 5). Pertanyaan dalam kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Untuk memperkuat data kuantitatif, wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan sejumlah informan yang dianggap relevan. Seluruh partisipasi responden bersifat sukarela, data dijaga kerahasiaannya, serta hanya digunakan untuk kepentingan akademis.

Definisi operasional variabel ditentukan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Variabel pengembangan SDM (X1) diukur dengan empat indikator, yaitu pendidikan, pelatihan, tugas belajar, dan promosi (Hasibuan, 2019). Variabel gaya kepemimpinan (X2) diukur melalui lima indikator, yaitu kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, berkomunikasi, mengendalikan bawahan, dan mengendalikan emosi (Idhofi & Sari, 2022). Variabel kepuasan kerja (Z) mencakup indikator pekerjaan, upah, pengawas, dan rekan kerja (Putri & Pujiyanto, 2023). Adapun variabel kinerja karyawan (Y) diukur dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, serta tanggung jawab (Mangkunegara, 2016). Semua indikator diukur dengan skala Likert lima poin.

Analisis data dilakukan dalam dua tahap. Pertama, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil responden dan distribusi jawaban terhadap indikator variabel penelitian. Kedua, analisis inferensial dilakukan dengan SEM-PLS. Evaluasi model meliputi outer model dan inner model. Outer model diuji dengan validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Indikator dinyatakan valid apabila nilai outer loading ≥ 0.70 , AVE ≥ 0.50 , dan composite reliability ≥ 0.70 (Hair *et al.*, 2017). Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria Fornell–Larcker, cross loading, dan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) dengan nilai < 0.90 (Henseler *et al.*, 2015).

Selanjutnya, inner model diuji melalui variance inflation factor (VIF) untuk memastikan tidak terjadi multikolinearitas, dengan kriteria nilai VIF < 5 (Sarstedt *et al.*, 2017). Uji koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk menilai kekuatan model, dengan kategori kuat (≥ 0.75), moderat (≥ 0.50), dan lemah (≥ 0.25). Predictive relevance (Q^2) digunakan untuk mengukur kemampuan model memprediksi variabel endogen, di mana nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki prediktif yang baik (Haryono, 2017). Uji

signifikansi hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping 5.000 resampling pada SmartPLS 4.0. Pengaruh mediasi diuji untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pengembangan SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Ghozali, 2017). Dengan metode penelitian ini, diharapkan diperoleh bukti empiris yang valid dan reliabel mengenai pengaruh pengembangan SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Hasil

Karakteristik responden dalam penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Informasi demografis responden disajikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, serta jabatan atau posisi saat ini untuk memberikan gambaran umum mengenai latar belakang responden yang berkontribusi dalam penelitian, sekaligus memperlihatkan representasi sampel terhadap populasi penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

Parameter	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	46	45,1%
	Perempuan	56	54,9%
Usia	20–25 tahun	53	51,9%
	26–35 tahun	26	25,4%
	36–45 tahun	20	19,6%
	≥ 46 tahun	3	2,9%
Pendidikan	Sarjana	75	73,6%
	Pascasarjana	17	16,6%
	Lainnya	10	9,8%
Jabatan/Posisi	Manajer	0	0%
	Supervisor	23	22,6%
	Staf Pelaksana	69	67,6%
	Lainnya	10	9,8%
Total Responden		102	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 1, terlihat bahwa mayoritas responden adalah perempuan dengan rentang usia terbanyak 20–25 tahun. Sebagian besar responden merupakan lulusan Sarjana, sedangkan tingkat jabatan didominasi oleh staf pelaksana. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian mayoritas berasal dari kelompok usia muda dengan latar belakang pendidikan tinggi, yang sebagian besar menempati posisi operasional dalam perusahaan. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa penelitian mencakup representasi yang relevan terhadap komposisi karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif, penelitian ini mengukur tanggapan responden terhadap empat variabel utama, yaitu Pengembangan SDM (PSDM), Gaya Kepemimpinan (GK), Kepuasan Kerja (KK), dan Kinerja Karyawan (Kep). Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert 1–5, dengan kategori sangat tidak setuju (STS) hingga sangat setuju (SS). Berdasarkan tabel A1

(Lampiran), dapat disimpulkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian positif pada seluruh variabel penelitian. Variabel Pengembangan SDM memperoleh skor tinggi terutama pada aspek kesempatan tugas belajar dan sistem promosi yang adil. Variabel Gaya Kepemimpinan juga menunjukkan persepsi positif, terutama pada indikator keteladanan atasan dan kejelasan komunikasi, meskipun aspek motivasi masih dinilai kurang. Untuk variabel Kepuasan Kerja, hasil yang paling menonjol adalah indikator kejelasan arahan dari atasan dan kesesuaian upah dengan beban kerja. Namun dukungan karier dari atasan masih lemah. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan memperoleh skor sangat tinggi pada indikator tanggung jawab dan akuntabilitas yang menunjukkan integritas karyawan sangat kuat. Namun, aspek ketelitian masih perlu diperbaiki karena skor rendah.

Tabel 2. Nilai Outer Loading (awal)

	GK	KK	Kepuasan	PSDM
GK1	0.683			
GK10	0.722			
GK2	0.567			
GK3	0.734			
GK4	0.689			
GK5	0.224			
GK6	0.182			
GK7	0.089			
GK8	0.211			
GK9	0.438			
KK1		0.126		
KK2		0.170		
KK3		0.437		
KK4		0.533		
KK5		0.353		
KK6		0.885		
KK7		0.891		
KK8		0.880		
Kep3			0.897	
Kep1			0.319	
Kep2			0.910	
Kep4			0.873	
Kep5			0.880	
Kep6			0.872	
Kep7			0.095	
Kep8			0.079	
PSDM1				0.895
PSDM2				0.927
PSDM3				0.808
PSDM4				0.842
PSDM5				0.820
PSDM6				0.665
PSDM7				0.663
PSDM8				0.703

Validitas konstruk dianalisis melalui nilai outer loading. Suatu indikator dinyatakan valid apabila outer loading $\geq 0,70$ (Hair *et al.*, 2017). Semakin tinggi outer loading, semakin besar kontribusi indikator dalam menjelaskan konstruk. Berdasarkan Tabel 3, terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi

kriteria (validitas rendah). Oleh karena itu dilakukan dropping terhadap indikator yang tidak valid, kemudian dievaluasi ulang.

Tabel 3. Outer Loading setelah dropping

	GK	KK	Kepuasan	PSDM
GK1	0.710			
GK10	0.713			
GK3	0.784			
GK4	0.712			
KK6		0.940		
KK7		0.940		
KK8		0.930		
Kep3			0.906	
Kep2			0.906	
Kep4			0.899	
Kep5			0.910	
Kep6			0.895	
PSDM1				0.886
PSDM2				0.934
PSDM3				0.775
PSDM4				0.843
PSDM5				0.841

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 4. Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item (CODE)	OL	Cronbach's Alpha (CA)	Composite Reliability (CR)	AVE
Pengembangan SDM (X1)	PSDM1	0.886	0.747	0.756	0.533
	PSDM2	0.934			
	PSDM3	0.775			
	PSDM4	0.843			
	PSDM5	0.841			
Gaya Kepemimpinan (X2)	GK1	0.710	0.930	0.933	0.877
	GK10	0.713			
	GK3	0.784			
	GK4	0.712			
Kepuasan Kerja (Z)	Kep2	0.906	0.944	0.957	0.816
	Kep3	0.906			
	Kep4	0.899			
	Kep5	0.910			
	Kep6	0.895			
Kinerja Karyawan (Y)	KK6	0.940	0.921	0.973	0.735
	KK7	0.940			
	KK8	0.930			

Sumber: Data diolah, 2025

Convergent validity dievaluasi menggunakan nilai AVE (Average Variance Extracted). AVE untuk tiap konstruk harus > 0,50 (Hair *et al.*, 2017), yang menandakan terpenuhinya convergent validity.

Konsistensi internal dinilai melalui Cronbach's alpha (CA) dan composite reliability (CR). Batas minimal yang disarankan adalah $CA \geq 0,70$ dan $CR \geq 0,70$ (Hair *et al.*, 2017).

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan tiga pendekatan:

Akar kuadrat AVE (nilai diagonal) harus lebih tinggi dibanding korelasi antar konstruk lain.

Tabel 5. Fornell-Larcker Criterion

Variabel	GK	KK	Kepuasan	PSDM
GK	0.730			
KK		0.937		
Kepuasan	0.302	-0.042	0.903	
PSDM	0.436	0.099	0.110	0.857

Sumber: Data diolah, 2025

HTMT < 0,90 menandakan validitas diskriminan memadai (Henseler *et al.*, 2015).

Tabel 6. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	GK	KK	Kepuasan	PSDM
GK				
KK	0.384			
Kepuasan	0.285	0.049		
PSDM	0.692	0.086	0.101	

Sumber: Data diolah, 2025

Nilai loading indikator pada konstraknya harus lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lain.

Tabel 7. Cross Loadings

	GK	KK	Kepuasan	PSDM
GK1	0.710	0.229	0.082	0.504
GK10	0.713	0.345	0.361	0.006
GK3	0.784	0.311	0.144	0.545
GK4	0.712	0.085	0.152	0.547
KK6	0.334	0.940	-0.019	0.063
KK7	0.374	0.940	-0.045	0.106
KK8	0.363	0.930	-0.053	0.105
Kep3	0.231	-0.071	0.906	0.099
Kep2	0.273	-0.058	0.906	0.091
Kep4	0.209	-0.032	0.899	0.084
Kep5	0.300	-0.025	0.910	0.112
Kep6	0.321	-0.013	0.895	0.106
PSDM1	0.413	0.070	0.107	0.886
PSDM2	0.404	0.141	0.106	0.934
PSDM3	0.439	0.053	-0.065	0.775
PSDM4	0.412	0.062	0.045	0.843
PSDM5	0.311	0.026	0.092	0.841

Sumber: Data diolah, 2025

Analisis struktural dilakukan dengan SmartPLS 4.0 untuk menilai seberapa baik model dalam menguji hipotesis. Selanjutnya Model regresi dinyatakan bebas multikolinearitas jika $VIF < 5$ (Sarstedt *et al.*, 2017).

Tabel 8. Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	Keterangan
GK → KK	1.344	Non multicollinearity
GK → Kepuasan	1.235	Non multicollinearity
Kepuasan → KK	1.101	Non multicollinearity
PSDM → KK	1.236	Non multicollinearity

Sumber: Data diolah, 2025

R^2 menilai kekuatan prediksi variabel endogen oleh variabel eksogen (R^2 0,67 = tinggi; 0,33 = moderat; 0,19 = rendah).

Tabel 9. Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Kepuasan	0.279
KK	0.292

Sumber: Hasil olahan SmartPLS 4.0, 2025

Predictive Relevance (Q^2) mengevaluasi kemampuan prediktif model ($Q^2 > 0$ menunjukkan relevansi prediktif). Perhitungan:

$$Q2 = 1 - (1 - 0.279) (1 - 0.292)$$

$$Q2 = 1 - (0.721) (0.708)$$

$$Q2 = 1 - 0.510468$$

$$Q2 = 0.489532$$

Nilai $Q^2 = 0,489532 (> 0)$ menunjukkan predictive relevance yang baik.

Indeks kecocokan model menunjukkan pemenuhan kriteria (Hair *et al.*, 2017): SRMR < 0,08; NFI mendekati 0,95; chi-square mendekati 0; d_ULS dan d_G tidak menunjukkan korelasi masalah.

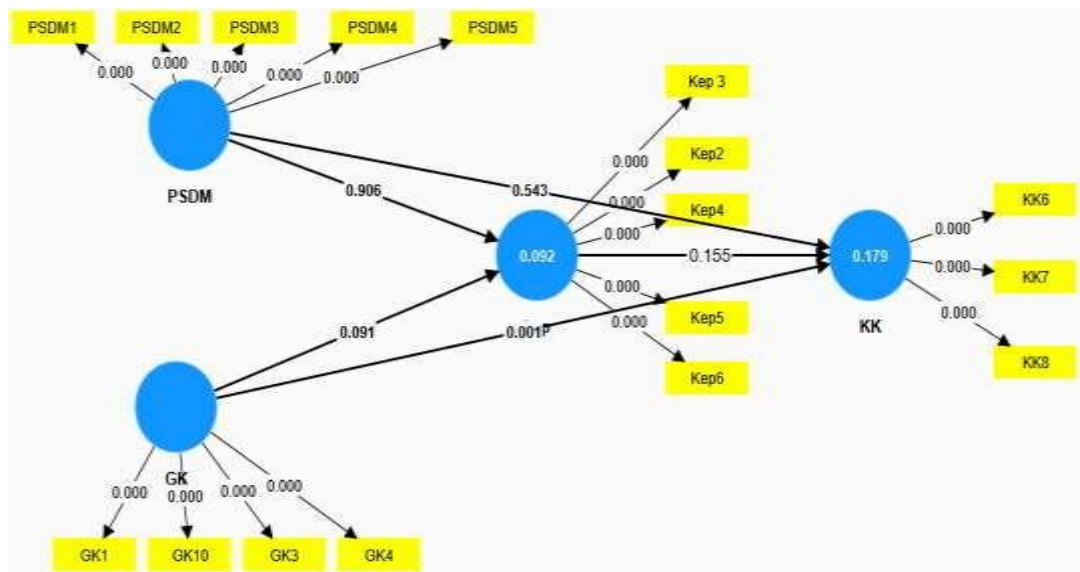
Tabel 10. Nilai Model Fit

Indeks	Ambang Batas	Estimated Model	Kesimpulan
SRMR	< 0,08; ideal 0,05	0.018	Didukung
d_ULS	Mendekati 1	2.147	Didukung
d_G	Mendekati 0	0.511	Didukung
Chi-square	Mendekati 0	291.291	Didukung
NFI	Mendekati 0,95–1	0.796	Didukung

Sumber: Data diolah, 2025

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis divisualisasikan pada Gambar 1. Nilai signifikansi, t-value, dan p-value menentukan diterima/tidaknya hipotesis dengan ambang $t > 1,96 (\alpha = 0,05)$.



Gambar 1. Hasil Metode Penelitian 1

Ringkasan jalur langsung disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Hasil Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values
GK → KK	0.473	3.275	0.001
GK → Kepuasan	0.314	1.690	0.091
Kepuasan → KK	-0.176	1.423	0.155
PSDM → KK	-0.088	0.609	0.543
PSDM → Kepuasan	-0.027	0.119	0.906

Sumber: Data primer, 2025 (diolah)

Interpretasi: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($O = 0,473$; $p = 0,001$). Sementara itu, pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja positif namun tidak signifikan ($O = 0,314$; $p = 0,091$). Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($O = -0,176$; $p = 0,155$). Pengembangan SDM tidak berpengaruh signifikan baik terhadap Kinerja Karyawan ($O = -0,088$; $p = 0,543$) maupun terhadap Kepuasan Kerja ($O = -0,027$; $p = 0,906$). Artinya, hanya Gaya Kepemimpinan yang memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 12. Hasil Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Jalur Mediasi	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values
GK → Kepuasan → KK	0.055	0.351	0.042
PSDM → Kepuasan → KK	0.005	0.095	0.024

Sumber: Data diolah, 2025

Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan secara signifikan namun lemah ($O = 0,055$; $p = 0,042$). Mediasi Pengembangan SDM terhadap Kinerja melalui Kepuasan juga signifikan namun sangat kecil ($O = 0,005$; $p = 0,024$).

Pembahasan

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Kerja

Hasil menunjukkan pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Kerja bersifat negatif dan tidak signifikan. Secara teoretis (Expectancy Theory; Vroom), pengembangan SDM seharusnya meningkatkan ekspektansi individu terhadap hasil kerja dan kepuasan; namun, pada konteks PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, hal ini belum sepenuhnya terjadi. Meskipun dukungan pelatihan dan tugas belajar dinilai positif, sebagian responden belum merasakan relevansi langsung materi terhadap tugas harian serta tindak lanjut program. Hal ini menunjukkan bahwa program SDM perlu dievaluasi agar lebih needs-based. Temuan ini sejalan dengan Sistha & Rahmawati, (2023) dan Lutfia *et al.*, (2024) yang menekankan bahwa perencanaan pengembangan SDM yang baik mendorong motivasi dan kepuasan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan berperan penting membentuk suasana kerja yang mendukung. Dalam studi ini, meski arah dan komunikasi atasan dinilai baik, pengaruhnya terhadap Kepuasan belum kuat. Sesuai Expectancy Theory, pemimpin ideal memberi inspirasi, motivasi, serta relasi positif. Kurangnya pendekatan partisipatif dapat membuat hubungan kerja formal dan kurang emosional. Perlu gaya yang lebih humanis dan empowering agar kepuasan optimal. Hasil ini konsisten dengan Prahasti & Wahyono, (2018) yang menemukan pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan

Secara teori, pengembangan SDM meningkatkan kompetensi dan kinerja. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan pengaruh yang belum signifikan. Responden menilai materi pelatihan masih umum dan kurang follow-up. Dalam kerangka Expectancy Theory, jika pelatihan tidak dirasakan manfaatnya, ekspektansi menurun dan kinerja tidak terdorong. Program perlu dirancang berbasis kebutuhan, berkelanjutan, dan terukur. Temuan ini beririsan dengan Lutfia, (2024) dan Haan *et al.*, (2022) yang menekankan pentingnya pengembangan SDM bagi performa.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berbeda dengan Pengembangan SDM, Gaya Kepemimpinan berpengaruh kuat dan signifikan terhadap Kinerja. Arah jelas, pengawasan, ketegasan, dan komunikasi yang baik menciptakan disiplin serta produktivitas relevan untuk struktur hierarkis industri perkebunan. Pendekatan transaksional yang berorientasi target dan reward terbukti efektif mendorong kinerja. Hasil ini selaras dengan Dems & Manafe, (2022) yang menegaskan kontribusi kepemimpinan melalui peningkatan kepuasan dan kinerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Secara teoretis, kepuasan mendorong kinerja. Namun, pada temuan ini, pengaruhnya belum signifikan. Kendati hubungan dan suasana kerja dinilai cukup baik, produktivitas mungkin lebih dipengaruhi faktor langsung seperti insentif, target, dan beban kerja. Mengacu pada Herzberg, kepuasan adalah motivator namun bukan satu-satunya penentu kinerja. Perusahaan perlu mengelola

faktor higienis dan motivator secara simultan. Temuan ini sejalan dengan Ambalele, (2023) yang menunjukkan kepuasan dapat berdampak pada kinerja, meski konteks dan kekuatannya bervariasi.

Pengembangan SDM terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Uji mediasi menunjukkan pengaruh tidak langsung Pengembangan SDM terhadap Kinerja melalui Kepuasan tidak signifikan secara praktis. Ini mengindikasikan bahwa training belum cukup relevan/efektif dalam meningkatkan kepuasan sehingga tidak meneruskan pada kinerja. Dalam kerangka Expectancy Theory, bila pelatihan tidak menaikkan ekspektansi karena tidak relevan atau tidak berdampak pada jenjang/imbalance nilai motivasionalnya rendah. Kesimpulan ini serasi dengan Sistha & Rahmawati, (2023) dan Lutfia, (2024) yang menekankan pentingnya relevansi program untuk memunculkan efek kepuasan terhadap kinerja.

Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan berperan sebagai mediator parsial Gaya Kepemimpinan memengaruhi Kinerja secara langsung dan tidak langsung melalui peningkatan Kepuasan. Pemimpin yang komunikatif, terbuka, dan melibatkan bawahan meningkatkan rasa dihargai sehingga produktivitas terangkat. Di konteks PTPN IV Regional II Medan, perbaikan gaya (lebih partisipatif atau transformasional) berpotensi memperkuat kepuasan dan kinerja sekaligus. Hasil ini sejalan dengan Prahasti & Wahyono, (2018) dan Aditia (2022).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan program pelatihan dan pengembangan yang ada belum secara langsung meningkatkan kemampuan pelaksanaan tugas; pengembangan SDM juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga inisiatif pelatihan dan pengembangan belum memberi dampak nyata pada rasa puas karyawan; gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menandakan pendekatan kepemimpinan berkontribusi langsung pada capaian kerja; gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, namun berpengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, artinya gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung kepuasan dan pada gilirannya meningkatkan kinerja; kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, meskipun dalam jalur mediasi tetap berperan sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan dan kinerja dengan pengaruh yang tidak kuat; dan pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan dan pengembangan SDM belum mampu meningkatkan kinerja tanpa disertai peningkatan kepuasan kerja.

Sejalan dengan kesimpulan tersebut, beberapa rekomendasi diajukan. Kepada manajemen PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan untuk meninjau efektivitas program pengembangan SDM dengan menyusun materi pelatihan yang lebih terarah, praktis, dan sesuai kebutuhan teknis tiap divisi serta memastikan tindak lanjut pascapelatihan agar keterampilan yang diperoleh dapat diimplementasikan optimal. Kepada para pimpinan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif, komunikatif, dan apresiatif melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendengar aspirasi, serta memberi arahan konstruktif disertai dukungan emosional dan pengakuan

atas kinerja guna membangun kepercayaan, loyalitas, dan pada akhirnya peningkatan kinerja; kepada perusahaan agar memberi perhatian lebih pada aspek kepuasan kerja meski tidak berpengaruh langsung, kepuasan berperan sebagai jembatan antara kepemimpinan dan kinerja melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan terbuka, kejelasan jalur karier, sistem penghargaan yang adil, serta budaya saling menghargai; dan kepada peneliti selanjutnya untuk memperluas ruang lingkup studi dengan menambahkan variabel potensial lain (misalnya budaya organisasi, motivasi, kompensasi, atau iklim kerja), menggunakan pendekatan kualitatif atau campuran untuk pendalaman persepsi dan pengalaman karyawan, serta menguji pada sektor/entitas berbeda agar temuan lebih komparatif dan memperkaya pengembangan ilmu MSDM.

Referensi

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep, dan indikator*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1>
- Alvani, R. (2023). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada PT Surya Abadi Jombang) [Skripsi, STIE PGRI Dewantara Jombang]. STIE PGRI Dewantara Repository. <http://repository.stiedewantara.ac.id/id/eprint/3855>
- Ambalele, E. (2023). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai PT Prima Karya Sarana Sejahtera. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan dan Bisnis (JAMBiR)*, 3(1), 1–5. <https://doi.org/10.38531/jambir.v3i1.78>
- Dems de Haan, Y., FoEh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (literature review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Sosial Indonesia (JEMSI)*, 4(2), 488–500. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i2>
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk penelitian manajemen AMOS, LISREL, PLS*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- Hasibuan, A. (2016). The use of think pair share method in teaching English to improve students' speaking mastery at the grade XI of SMK Negeri 1 Padangsidimpuan. *LINGUISTIK: Jurnal Bahasa dan Sastra*, 1(1). <https://core.ac.uk/download/pdf/235121852.pdf>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Idhofi, A., & Sari, V. (2021). Pengaruh budaya organisasi ikatan santri putri terhadap kedisiplinan santriyati Madrasah Aliyah Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami Bogor. *Tadbiruna*, 1(1), 45–54. <https://doi.org/10.51192/tadbiruna.v1i1.122>
- Imam Ghozali, H. L. (2017). Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 4.0 untuk penelitian empiris. <http://repository.uki.ac.id/id/eprint/11692>
- John, A., & Papote, P. (2021). *Workplace satisfaction and employee performance factors*. New York: McGraw-Hill. <https://repository.unja.ac.id/id/eprint/71295>
- Lutfia, L., Akilie, A. H., Medira, S., & Charli, C. O. (2024). Pengaruh pengembangan karir dan perencanaan SDM terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada diperon kelapa sawit

- Brama Kumbara Pasaman Barat. *Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 3(2), 18–32. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v3i2>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nitbani, S. (2022). Motivasi belajar dalam pembelajaran konstruktivistik: Sebuah kajian teoretik berdasarkan teori ekspektansi Vroom. *Jurnal Lazuardi*, 5(2), 1–12. <https://doi.org/10.53441/jl.Vol5.Iss2.73>
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108–110. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v4i1>
- Prahasti, S., & Wahyono. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediator. *Economic Education Analysis Journal*, 7(2). <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj>
- Priansa, D. (2017). *Manajemen pelayanan prima*. Bandung: Alfabeta.
- Putra, B. P., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Mackessen Indonesia. *Jurnal Ekonomi Utama*, 1(3), 154–159. <https://doi.org/10.55903/juria.v1i3.32>
- Putri, H. P. W., & Pujiyanto, W. E. (2023). Faktor-faktor kepuasan kerja karyawan pada PT Maswindo Bumi Mas Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(3), 22–29.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: A software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196–212. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Refika Aditama. <https://doi.org/10.47492/jip.v2i12.1485>
- Sefianti, T. (2020). Pengaruh efektivitas SIA pada kinerja karyawan dengan budaya kerja, insentif, dan motivasi kerja sebagai pemoderasi pada perusahaan dagang di Kota Subang. *Prisma: Platform Riset Mahasiswa Akuntansi*, 1(1), 70–78. <http://ojs.stiesa.ac.id/index.php/prisma/article/view/368>
- Sitorus, S. A., Amril, & Sihombing, W. P. (2022). Pengaruh peningkatan skill, motivasi diri, dan strategi penyediaan tenaga kerja terhadap peningkatan karir SDM dan produktivitas kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 269–283. <https://doi.org/10.1234/jieb.v15i1.12345>
- Sutrisno, E. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep, teori, dan praktik*. Jakarta: Prenada Media. <https://doi.org/10.31955/mea.v5i1.947>
- Usman. (2019). *Asas manajemen*. Depok: Rajawali Pers. <https://doi.org/10.19105/ec.v3i2.6737>
- Zulqurnain, M. A., & Thoha, M. (2022). Analisis kepercayaan diri pada korban bullying. *Konsilium Edu: Jurnal Bimbingan dan Konseling Pendidikan Islam*, 3(2), 69–82.

Penulis korespondensi

Adelina Oktavia Tamba dapat dihubungi di: adelina.oktavia@student.uhn.ac.id



Lampiran

Tabel A1. Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Penelitian

Variabel / Indikator Utama	Setuju & Sangat Setuju	Netral	Tidak Setuju & STS
Pengembangan SDM (X1)			
Kesempatan melanjutkan pendidikan	75,4%	19,6%	5,9%
Dukungan pendidikan terkait pekerjaan	72,5%	22,5%	5,9%
Frekuensi pelatihan relevan	70,6%	24,5%	4,9%
Kualitas materi pelatihan	78,3%	18,6%	3,9%
Kesempatan tugas belajar	80,4%	16,7%	3,9%
Dukungan fasilitas tugas belajar	78,4%	20,6%	1,0%
Peluang promosi berdasarkan kinerja	78,4%	20,6%	1,0%
Sistem promosi adil & transparan	80,4%	16,7%	3,9%
Gaya Kepemimpinan (X2)			
Keputusan cepat & tepat	68,6%	27,5%	4,9%
Keputusan objektif & matang	78,4%	18,6%	3,9%
Kemampuan memotivasi	62,7%	24,5%	13,7%
Dukungan meningkatkan semangat kerja	74,5%	16,7%	9,8%
Kejelasan komunikasi	79,4%	21,6%	0%
Keteladanan atasan	83,3%	16,7%	0%
Arahan & pengawasan efektif	75,4%	19,6%	5,9%
Strategi mengelola tim	72,5%	22,5%	5,9%
Profesional dalam situasi sulit	70,6%	24,5%	4,9%
Pengendalian emosi	78,3%	18,6%	3,1%
Kepuasan Kerja (Z)			
Pekerjaan sesuai minat & keterampilan	80,4%	16,7%	3,9%
Menikmati tugas & tanggung jawab	88,2%	7,8%	3,9%
Upah sesuai beban kerja	91,0%	5,8%	3,9%
Sistem penghargaan & tunjangan	88,2%	8,8%	3,9%
Arahan atasan jelas	92,1%	4,9%	3,9%
Dukungan karier dari atasan	62,7%	24,5%	13,7%
Hubungan kerja dengan rekan kerja	74,5%	16,7%	9,8%
Kerja tim nyaman & mendukung	79,4%	21,6%	0%
Kinerja Karyawan (Y)			
Hasil kerja sesuai standar	80,4%	14,7%	4,9%
Ketelitian dalam bekerja	69,5%	22,5%	8,8%
Pencapaian target kerja	91,2%	9,8%	0%
Multitasking tanpa kurangi kualitas	87,2%	13,7%	0%
Konsistensi mengikuti prosedur	87,2%	8,8%	4,9%
Efektivitas & efisiensi kerja	91,1%	4,9%	3,9%
Tanggung jawab dalam bekerja	95,9%	0%	3,9%
Akuntabilitas keputusan	96,1%	0%	3,9%

Sumber: Data diolah, 2025

