

## **Dinamika Gaya Kepemimpinan Tangkas, Motivasi, Kinerja Dan Kepuasan Kerja Di Perusahaan Perkebunan**

**<sup>1</sup>M. Miftachun Ni'Am, <sup>2</sup>Anita Maharani, <sup>3</sup>Achmad Fauzi**

<sup>1</sup> Pasca Sarjana, Universitas Terbuka

<sup>2</sup> Binus Business School, Master Program, Bina Nusantara University, Jakarta,

<sup>3</sup> Program Sarjana, Universitas Bhayangkara, Jakarta

Email Korespondensi: [anita.maharani@binus.edu](mailto:anita.maharani@binus.edu)

### **Article Info**

#### **Article history:**

Received: 19 Maret 2021

Revised : 20 Maret 2021

Accepted: 21 Juni 2021

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan tangkas dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja di perusahaan perkebunan. Penggunaan variabel-variabel tersebut berdasarkan penelitian terdahulu, yaitu: Dareel K. Rigby. (2020), Laanti dkk (2010), Bartsch dkk (2020) Pradhan dkk (2016), dan Risley (2020). Penelitian dilakukan di anak perusahaan perkebunan PT. Astra Agro Lestari yang berada di area Kalimantan Tengah, jumlah responden ada sebanyak 252 karyawan. Pengumpulan data primer dilakukan secara menyebarkan kuesioner dengan menggunakan aplikasi google form. Analisa data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pengolahan data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tangkas, motivasi dan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan peran kepuasan kerja sebagai mediasi tidak signifikan dalam korelasi antara gaya kepemimpinan tangkas terhadap kinerja karyawan, sedangkan di variabel motivasi variabel kepuasan kerja berperan sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan.

### **Keywords:**

*Gaya Kepemimpinan Tangkas, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.*

This is an open access article under the [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



### **Corresponding Author:**

**Anita Maharani**

Binus Business School, Master Program, Bina Nusantara University, Jakarta,

Email: [anita.maharani@binus.edu](mailto:anita.maharani@binus.edu)

## **1. PENDAHULUAN**

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian. Dalam dunia kerja, kinerja merupakan serangkaian aktivitas pekerjaan yang dilakukan di semua level organisasi berdasarkan perencanaan atau target yang sudah digariskan oleh perusahaan dan disepakati oleh semua pekerja, selain itu juga memaksimalkan kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menerima kesepakatan tujuan dan bertekad untuk mencapai sesuai harapan perusahaan, Sinambela (2018) dan Nawawi (2017). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kondisi atau faktor individu, faktor psikologis dan faktor organisasi, meskipun demikian ada hubungan timbal balik diantara faktor-faktor yang ada. Faktor individu antara lain: kemampuan ketrampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga dan sosial, demografi. Sedangkan faktor eksternal adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan dan struktur pekerjaan. Adapun faktor psikologis antara lain: persepsi, sikap, kepribadian dan motivasi (Darodjat, 2015). Perusahaan yang telah melakukan implementasi teknologi tinggi untuk mendukung kinerja karyawan, maka kebijakan yang dilakukan mendukung kemudahan karyawan dalam beradaptasi dengan teknologi.

Ada tiga aspek untuk mendukung kinerja karyawan yang diharapkan dapat beradaptasi dengan teknologi tinggi yaitu 1) sumber daya manusia dan kemampuan, 2) teknologi dan peluangnya dan 3) struktur kerja (Noe,2017).

Kinerja karyawan dalam kemajuan teknologi yang cepat tidak bisa dihindari untuk dunia kerja . Konsep perubahan dalam dunia kerja tidak bisa lepas dari kekuatan yang sangat hebat yang dapat memotivasi atau mendemotivasi. Perubahan adalah keniscayaan yang menyertai kehidupan dapat terjadi dimana saja , kapan saja dan menimpa siapa saja. Perubahan dalam dunia kerja adalah adanya perubahan yang terus menerus sebagai akibat faktor internal dan eksternal yang menuntut dunia usaha untuk memperhatikan lebih serius tentang peran manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan organisasi atau perusahaan. Dalam dunia kerja, menurut Nuraeni (2014) faktor mempengaruhi perubahan dunia kerja ada empat, yakni 1) adanya keragaman angkatan kerja, 2) perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, 3) globalisasi budaya dan tren bisnis, dan 4)adanya visi baru dalam dunia kerja. Untuk faktor pertama, yakni adanya keragaman angkatan kerja, dapat dijelaskan bahwa di dalam dunia kerja ada perbedaan gender, agama, ras. Meskipun ada perbedaan tersebut, peluang untuk mendapatkan pekerjaan tetap sama, hal ini karena adanya isu kesetaraan dan profesionalitas. Untuk faktor kedua, yakni perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, adanya perubahan yang signifikan dalam peningkatan efisiensi dan produktivitas dalam dunia kerja, karena adanya kemajuan di bidang riset dan teknologi.

Untuk faktor ketiga, yakni globalisasi budaya dan tren bisnis yakni keterbukaan pasar bagi bisnis membuka peluang perusahaan yang modern untuk menjajaki pasar baru diluar kawasan atau pelosok dunia, hal ini juga akan mengubah atau menimbulkan trend baru dalam bisnis dan usaha. Terakhir faktor keempat tentang adanya visi baru dalam dunia kerja, yakni kondisi setiap perusahaan akan membuat visi dan misi perusahaan agar bisa menyesuaikan perkembangan jaman dan bisa bertahan atas perubahan yang sangat cepat dan lebih transparan. Darodjat (2015) menyatakan manajemen abad 21 akan tergantung 3 faktor yang menopangnya yakni kepemimpinan, proses dan organisasi. Pemimpin di masa sekarang dituntut untuk mempunyai kompetensi berupa kemampuan mengelola perbedaan baik perbedaan kultural, geografik, maupun pandangan politik. Mental yang dibangun pimpinan masa kini adalah kerja keras, tidak cepat puas, penuh ide, selalu ingin tahu, gigih, komunikatif, dipercaya dan terampil. Faktor usaha dalam sebuah organisasi/perusahaan fokus pada pendidikan dan pelatihan kepada seluruh karyawan, pemanfaatan teknologi, kepuasan kerja baik terhadap karyawan maupun pelanggan, Faktor asset sumber daya manusia menjadi asset yang paling penting dalam memasuki globalisasi.

Antara gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi saling berkaitan. Dalam menggerakkan sebuah organisasi untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan harapan dibutuhkan gaya pimpinan yang berbeda-beda, tetapi tetap dibutuhkan gaya pemimpin yang efektif, dapat memotivasi, bisa menjadi panutan, energik, berkepribadian dan mempunyai integritas. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa yang mempengaruhi efektivitas pemimpin adalah pemimpin, pengikut, rekan di posisi kunci, organisasi, tuntutan jabatan, dan waktu pengambilan keputusan, dalam penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh dalam pencapaian kinerja, kepemimpinan dalam hal ini dilihat dari pengarahan partisipatif, komunikasi, dan keteladanan karyawan , baik dilihat dari kualitas dan kuantitas, kerjasama dan tanggungjawab pekerjaannya. Mahendra et al (2014) dalam penelitiannya memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja ,hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tergantung situasi dan kecocokan dengan bawahannya. Sedangkan Endang et al (2016) ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kinerja dalam hal ini peran pemimpin dalam berkomunikasi dengan bawahannya bahwa setiap perilaku tugas harus dilaksanakan secara bersama -sama dan saling berkomunikasi.

Razak et al (2018) dalam penelitian menyatakan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin karyawan berpengaruh terhadap naik dan turunnya kinerja karyawan. Sedangkan Mariam (2009) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan , budaya

organisasi, dan kepuasan kerja. Endang et al (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan agar dijaga karena berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.. Fiaz (2014) dalam penelitian untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi didapatkan bahwa kombinasi antara gaya kepemimpinan demokratis dan laissez faire akan meningkatkan motivasi karyawan dan berdampak kepada peningkatan produktivitas dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang otokratis.

Penelitian yang dilakukan oleh Viktor (2018) menyatakan bahwa cara kerja yang gesit (baik dalam hal pemimpin dan metode) memberikan korelasi terhadap kinerja karyawan dan organisasi, hal ini tentunya didukung dengan kerangka kerja yang sudah matang dan gesit. Penelitian yang dilakukan memberi gambaran bahwa penerapan pimpinan dan metode yang tangkas atau gesit meningkatkan kinerja 36 % dibandingkan dengan tidak menerapkan metode gesit/tangkas. Perubahan ketangkasan atau gesit dalam organisasi dan kepemimpinan akan menaikkan efektifitas, kualitas produk, kolaborasi, bekerja dengan gembira, pekerjaan lebih terencana, mengurangi kesibukan yang tidak tentu, lebih transparansi, dan karyawan lebih mandiri.

*H1 : Penerapan gaya kepemimpinan tangkas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Seorang manajer atau pimpinan untuk memotivasi karyawan tujuannya tidak lain agar organisasi bisa mencapai kinerja yang diharapkan. Dalam dunia kerja untuk memotivasi karyawan maka target-target dalam kinerja terlebih dahulu ditetapkan. Memotivasi karyawan merupakan tugas penting seorang pimpinan, manajer atau supervise dalam meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Motivasi tidak hanya diperlukan di awal terbentuknya sebuah tim tetapi juga dilakukan dalam kondisi dan situasi ketika karyawan mengalami indikasi penurunan kinerja. Sobirin (2015) untuk mencapai efektivitas organisasi meliputi tiga jenis perilaku yaitu 1) Karyawan tetap dibujuk untuk bergabung dan tetap bersama organisasi, 2) Karyawan harus bisa diandalkan untuk menjalankan tugas yang telah dibebankan kepadanya dan 3) Karyawan harus memiliki perilaku kerja yang spontan dan inovatif. Mahendra et al (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini berbeda dengan penelitian Endang et al (2016) yang memberi kesimpulan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja.

Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa agar motivasi berdampak terhadap kinerja dengan mengoptimalkan jajaran manajer dengan melakukan :1) Menghargai perbedaan individu, luangkan waktu untuk memahami dan mendengarkan kebutuhan masing- masing pekerja dan memaksimalkan motivasi mereka 2) Menggunakan tujuan dan umpan balik, memberikan tujuan yang spesifik dan memberikan umpan balik sesuai dengan pencapaian dalam mengejar tujuan tersebut. 3) Mengajak para pekerja untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhinya, dalam produktivitas dan kualitas kerja. 4) Menghubungkan imbalan dengan kinerja, imbalan berbanding lurus dengan kinerja. 5) Sistem keadilan jalan, sesuai dengan beban kerja, pengalaman, dan keahlian yang dimiliki. Shin et al (2015) dalam penelitian terhadap perusahaan yang mengalami perubahan sebagai komitmen untuk adaptif, memberikan gambaran bahwa motivasi afektif karyawan sebelum ada perubahan akan berpengaruh ketika ada perubahan, hal ini memberikan gambaran bahwa motivasi karyawan yang sudah baik diawal akan signifikan juga ketika ada perubahan. Kondisi ini didukung oleh pimpinan yang baik dalam berkomunikasi dan memberikan informasi yang adil.

*H2 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Salah satu faktor penting dalam menaikkan kinerja karyawan adalah tingkat kepuasan karyawan. Robbins et al (2015) mengemukakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik. Mehrad (2015) menyatakan bahwa menurunnya kinerja karyawan salah satunya disebabkan oleh

rendahnya kepuasan kerja yang didapatkan. Rendahnya kepuasan kerja bisa diakibatkan faktor motivasi, suasana kerja (pimpinan, rekan dan pekerjaan itu sendiri), peluang berkarir dan komitmen dari perusahaan. Sinambela (2012) menyatakan tingkat kepuasan kerja pegawai dapat menimbulkan komitmen lebih besar, tetapi dapat juga akan menimbulkan komitmen yang lebih kecil dan akan berdampak kepadakerja karyawan. Dan hal ini akan berlangsung terus menerus selama karyawan bekerja. Contoh perilaku karyawan yang menunjukkan ketidakpuasan sering terjadi diperusahaan adalah penyelewengan (korupsi, pencurian), sewenang-wenang dalam bekerja (mangkir, sering izin dengan alasan yang dibuat-buat), dan keluar dari pekerjaan (mengundurkan diri).

*H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Kepuasan kerja karyawan tidak hanya bersifat intrinsik (gaji, upah) tetapi juga bersifat ekstrinsik (penghargaan, suasana kerja), kondisi lingkungan dan suasana kerja sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang mudah dalam berkomunikasi, terbuka dan suka mendengarkan bawahannya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins et al (2015) riset yang dilakukan di Amerika Serikat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan sangat beragam, yang tergantung dari aspek pekerjaan secara keseluruhan, dengan pekerjaan sendiri, dan dengan atasan dan rekan kerja dibandingkan dengan gaji dan promosi. Eliyana et al (2019) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh besar terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Tripp et al (2014) dalam penelitian berkenaan dengan gaya kepemimpinan/manager tangkas dengan kepuasan kerja disimpulkan bahwa praktik gesit/tangkas memiliki persepsi kepuasan kerja yang tinggi, hal ini diindikasikan dengan kepuasan akan kemandirian dalam bekerja, pencapaian kerja yang terdeteksi, kesesuaian kerja, dan umpan balik.

*H4: Gaya kepemimpinan tangkas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja*

Peningkatan motivasi memiliki potensi dalam peningkatan kepuasan kerja. Dalam hal ini terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Oleh sebab itu untuk meningkatkan kepuasan kerja salah satunya adalah membangun motivasi yang tinggi. (Sinambela, 2018). Motivasi dan kepuasan kerja seharusnya mempunyai hubungan erat dan saling keterkaitan. Tjutju Yuniarsih dalam Darodjat (2015) dalam modifikasi teori motivasi menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan yaitu :1) Pencapaian prestasi (*achievement*), setiap prestasi akan merangsang prestasi berikutnya dan 2) Pengakuan (*Recognition*) sekecil apapun suatu pengakuan sangat penting artinya bagi diri seseorang. 3) Pekerjaan itu sendiri (*world in self*), pekerjaan yang menantang banyak menimbulkan pemikiran yang lebih kreatif, inovatif, dan menampilkan gagasan baru. 4) Tanggungjawab, dengan diberikan tanggungjawab maka seseorang akan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. 5) Pelaksanaan pekerjaan yang sukses dan berlanjut menggambarkan kemajuan organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dan melemahkan motivasi: 1)Kebijakan organisasi dan administrasi, kebijakan organisasi yang menghasilkan ketidakdayagunaan organisasi akan menimbulkan ketidakpuasan. 2)Supervisi, ketidakmampuan penyelia dalam membimbing akan mengakibatkan ketidakpuasan. 3) Hubungan antar personal, hubungan yang tidak serasi baik hubungan kerja maupun social. 4) Kondisi kerja, kondisi dan lingkungan kerja yang tidak bersih dan teratur mendorong pekerjaan yang tak efisien. 5) Gaji, yang tidak sesuai dengan ketentuan umum

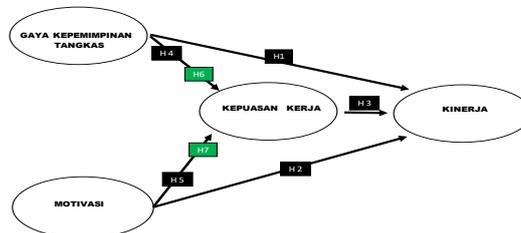
*H5 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja*

Kasmir (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi dapat menjadi faktor langsung dan tidak langsung terhadap kinerja. Analisa pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap dependen apabila langsung atau melalui variabel

mediasi (*intervening*) . Hasil penelitian Mariam (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan lebih bagus meningkatkan kinerja karyawan secara langsung dari pada melalui kepuasan kerja. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Devi (2009) menyatakan bahwa motivasi lebih berpengaruh secara langsung terhadap kinerja daripada tidak langsung.

*H6 : Gaya Kepemimpinan Tangkas berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja*

*H7 : Motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja*



**Gambar 1.** Model Penelitian

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di perusahaan perkebunan Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dan staf perkebunan di anak perusahaan PT. Astra Agro Lestari yang terletak di area Kalimantan Tengah antara lain PT. Gunung Sejahtera Indah Permai (GSIP), PT. Agung Menara Rahmat (AMR). PT. Gunung Sejahtera Dua Indah (GSDI), PT. Gunung Sejahtera Puti Pesona . PT. Sejahtera Indah Nusa Perdana (SINP), PT. Persada Bina Nusantara Abadi (PBNA), dan PT. Nirmala Agro Lestari (NAL). Menurut data jumlah mandor ada 179, jumlah supervisi ada 59, jumlah asisten ada 53, jumlah kepala kebun ada 12 dan administratur ada 5 orang. Sehingga total populasi ada 308 karyawan. Penelitian ini direncanakan memakai analisa SEM, sesuai dengan Ferdinand (2014) jumlah sampel yang diambil paling sedikit 5 kali jumlah variabel parameter yang dianalisis. Penelitian ini ada 20 parameter sehingga membutuhkan paling sedikit  $20 \times 5 = 100$  sampel, untuk mengoptimalkan pengujian Chi-Square model SEM yang sensitif terhadap jumlah sampel maka dibutuhkan berkisar antara 125 – 250 sampel dalam hal ini jumlah sampel yang diambil 252 sampel. Dalam mengambil sampel responden yang dipilih menggunakan simple random sampling. Untuk karyawan karena yang diambil sampling 68% dari jumlah populasi maka prioritas pertama yang akan diambil sampling yang sudah bekerja 5 sampai dengan 10 tahun, prioritas kedua yang sudah bekerja diatas 10 tahun dan prioritas ketiga yang sudah bekerja 1 sampai dengan tahun.

Dalam penelitian ini skala yang dipakai adalah skala ordinal dengan format Likert., Pandoyo et al (2018) menyatakan skala ordinal adalah angka yang diberikan kepada angka-angka yang mengandung pengertian tingkatan, dari yang terendah sampai yang tertinggi. Format Likert diklasifikasikan dalam 5 katagori tingkatan : skor 1 untuk sangat tidak setuju (STS), skor 2 untuk tidak setuju (TS), skor 3 untuk netral /ragu-ragu (N), skor 4 untuk setuju (S) dan skor 5 untuk sangat setuju (SS).

Pengukuran variabel gaya kepemimpinan tangkas 6 indikator yang berisikan 6 kuesioner pertanyaan dengan jawaban menggunakan skala likert yang terdiri dari angka 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Pengukuran variabel motivasi terdiri dari 5 indikator yang berisikan 5kuesioner pertanyaan dengan jawaban menggunakan skala likert yang terdiri dari angka 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Pengukuran variabel kepuasan kerja terdiri dari 3 indikator yang berisikan 3 kuesioner pertanyaan dengan jawaban menggunakan skala likert, karena kondisi pandemi Covid 19 maka penelitian menggunakan metode google form.

Untuk menganalisa data dalam penelitian yang terdiri dari dua variabel independen / eksogen yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi, variabel dependen/endogen yaitu kinerja dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja secara partial dan simultan maka penulis menggunakan software SEM PLS (*Structural Equation Modeling Partial Least Square* ).

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari penyebaran kuesioner yang dilakukan di bulan Desember 2020 selama dua pekan, data yang kembali sebanyak 202 respon. Hasil ini menunjukkan respon sebagai berikut: mayoritas responden adalah lulusan SMA, sedangkan berdasarkan lama kerja dan usianya sudah terwakili oleh jumlah responden.

Selanjutnya adalah pengujian kualitas instrument menggunakan teknik uji yang menghasilkan nilai Average Variance Extracted (AVE) dan Cronbach Alpha, dan seluruh item yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat yang diwajibkan ketika mengacu pada AVE dan Cronbach Alpha. Selain itu model penelitian yang diusulkan dalam penelitian ini dapat menjelaskan fenomena sebesar 35,3 % (R-Square).

Kemudian, setelah uji reliabilitas, validitas dan melihat besaran pengaruh yang diilustrasikan dari model penelitian ini, peneliti melanjutkan ke proses selanjutnya berupa bootstrapping. Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut, untuk seluruh hipotesis yang diajukan, ada satu hipotesis yang tidak terdukung, yakni hipotesis keempat yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tangkas mempengaruhi kepuasan kerja, dan hipotesis keenam yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tangkas dan kinerja dengan mediasi /intervening kepuasan kerja. Sehingga pembahasan penelitian ini akan difokuskan pada hipotesis yang terdukung.

Gaya kepemimpinan tangkas mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin tangkas seorang pemimpin maka kinerja karyawan akan juga semakin tinggi. Kondisi ini sesuai dengan penelitian dilakukan oleh Viktor (2018) bahwa cara kerja yang gesit seorang pemimpin memberikan korelasi terhadap kinerja karyawan, pendapat ini didukung juga hasil penelitian Lanti dkk (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan metode ketangkasan dalam sebuah organisasi berpengaruh positif terhadap indikator-indikator dalam kinerja antara lain efisien, mengejar target dan penerapan skala prioritas pekerjaan. Rigby dkk (2020) dalam penelitian menyatakan bahwa pimpinan yang tangkas mempunyai hasrat yang tinggi untuk melakukan inovasi dalam penerapan kreativitas sesuai dengan tujuan perusahaan, hal ini sesuai dengan indikator dalam penelitian ini bahwa pimpinan perusahaan mempunyai gagasan atau ide baru serta cara baru untuk mencapai kinerja yang unggul.

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan demikian semakin tinggi motivasi atasan dan karyawan maka kinerja karyawan semakin produktif. Hal ini mendukung penelitian Shin et al (2015) yang menyatakan bahwa perusahaan yang mengalami perubahan untuk sebagai komitmen dalam beradaptasi, motivasi yang sudah terbangun sebelum ada perubahan akan memberikan dampak yang baik apabila ada perubahan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan, kondisi ini didukung oleh penelitian Mahendra (2014), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Dalam kondisi ketidakpastian penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bartsh dkk (2020) dan Pfatheicer dkk (2020) bahwa motivasi dapat dibangun dari rasa empati dan kekompakan untuk membangun kinerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan demikian semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan akan semakin tinggi juga kinerja karyawan. Meskipun demikian tidak semua indikator penelitian berdampak terhadap kinerja, dari tiga indikator hanya indikator berpeluan untuk berkarir yang mempunyai dampak, sedangkan indikator kepuasan akan pekerjaan dan memberikan rekomendasi untuk bergabung ke perusahaan tidak berdampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Mehrad (2015) yang menyatakan bahwa menurunnya kinerja karyawan salah satu disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja yang didapatkan. Rendahnya kepuasan kerja salah satunya adalah diakibatkan minimnya peluang untuk berkarir.

Kepemimpinan tangkas berpengaruh positif tetapi tidak memberikan dampak terhadap kepuasan kerja. Hal ini memberikan gambaran bahwa indikator-indikator dalam kepemimpinan

tangkas, yaitu inovator, kreatif, adaptif, semangat melayani dan gesit dalam memutuskan tidak berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Kondisi ini bertentangan dengan penelitian Tripp et al (2019) bahwa gaya kepemimpinan tangkas berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Robbins et al (2015) menyatakan bahwa resist yang dilakukan di Amerika Serikat kepuasan karyawan sangat beragam tergantung aspek pekerjaan keseluruhan, hubungan atasan dan rekan kerja dan besaran gaji.

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi motivasi maka akan semakin berdampak terhadap kepuasan kerja. Indikator – indikator yang ada lam motivasi antara lain semangat kerja dan membangun loyalitas memberikan dampak yang cukup tinggi terhadap kepuasan karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat Tjuju yuniarsih dalam Darodjat (2015) yang menyatakan bahwa pemberian tanggungjawab dan peran atasan dalam meotivasi untuk loyal terhadap peraturan merupakan faktor-faktor pembentuk kepuasan karyawan.

Kepemimpinan tangkas tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja dengan mediasi /intervening kepuasan kerja , hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berfungsi dengan baik dan tidak berdampak sebagai mediasi dari kepemimpinan tangkas terhadap kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Mariam (2009) yang menyatakan bahwa pimpinan lebih bagus meningkatkan kinerja secara langsung dari pada melalui kepuasan kerja.

Motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja, hal ini memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan motivasi terhadap kinerja. Namun demikian hasil ini berbeda dengan penelitian Devi (2009) yang menyatakan bahwa motivasi lebih berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dari pada tidak langsung.

#### 4. KESIMPULAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan , motivasi terhadap kinerja diperkebunan dengan mediasi kepuasan kerja di perusahaan yang bergerak di perkebunan Kepuasan kerja dijadikan intervening atau mediasi untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel kepemimpinan tangkas dan motivasi terhadap kinerja.

Variabel kepemimpinan tangkas pada penelitian ini mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun demikian kepuasan kerja sebagai mediasi tidak mempunyai peran dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan kondisi ini memberikan gambaran bahwa kebijakan dan program-program inovasi yang telah berjalan agar terus ditingkatkan dengan tetap melibatkan seluruh karyawan dari semua profesi atau jabatan. Disamping itu program pelatihan dan pembelajaran kepada karyawan terutama atasan tentang teknologi baru yang diterapkan dalam proses bekerja dilakukan secara berkesinambungan dan selalu di monitoring dan evaluasi, hal ini untuk membekali para pimpinan agar semakin gesit, tangkas dan adaptif dalam menerima dan penerapan teknologi baru. Ketrampilan dalam berhubungan dan berkomunikasi juga memberikan dampak yang baik dalam peningkatan kinerja, untuk itu perusahaan memberikan pelatihan keyampilan dalam berkomunikasi dengan pihak lain sebagai alat untuk memberikan pelayanan dan pembimbing yang baik terhadap bawahan, serta dapat berkomunikasi dengan baik dalam memutuskan sebuah kebijakan atau masalah yang di hadapi.

Variabel motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung memberikan dampak terhadap kinerja. Variabel kepuasan kerja memberikan mediasi yang cukup berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan kondisi ini maka motivasi atasan dalam mendorong karyawan untuk bekerja keras, mendukung karyawan untuk lebih percaya diri dan bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, serta mengajak karyawan untuk selalu taat dan loyal terhadap peraturan perusahaan telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Indikator motivasi ini sudah berjalan dengan baik diperusahaan agar terus ditingkatkan dan selalu diperbaharui.

Adapun hal yang berhubungan dengan motivasi yang perlu diperhatikan adalah kebiasaan untuk memberikan pujian terhadap prestasi bawahan perlu menjadi perhatian perusahaan karena belum memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan, disamping itu juga indikator

suasana kerja juga belum menambah motivasi karyawan untuk berkinerja dengan baik. Kondisi ini perlu dilakukan evaluasi terhadap ketrampilan dalam berkomunikasi pimpinan, juga ntuk aktif dalam pertemuan-pertemuan yang bersifat informal.

## 5. SARAN

Penelitian disektor perkebunan tidak hanya dilakukan di sektor produksi tanaman kelapa sawit tetapi juga dilakukan penelitian sumber daya manusia di proses bisnis yang lain yaitu di bagian teknik dan pabrik. Perlu ditambahkan variabel yang lain berkenaan dengan peningkatajn sumber daya manusia di perkebunan yaitu budaya organisasi, disiplin, etika kerja, turnover karyawan , sistem pelatihan dan perekrutan.

Pada penelitian mendatang agar populasi ditambah dengan mengikutsertakan karyawan lapangan, sehingga indikator-indikator variabel lebih akurat dan tepat dalam mengambil kesimpulan.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Dareel K. Rigby. (2020). *Agile : How To Get The Game ( And Not Get In The Way )*. Boston : Harvard Business Review Press.
- Darodjat, T.A. (2015). *Konsep – Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Eliyana, A., Ma’aruf, S. dan Muzakki (2019), Job Satisfation and Organizational commitement Effect in the Transformational Leadership Toward Employee Performance. *European Research On Management and Busines Economic* 25 (2019 ) 144 – 150
- Endang, KS, Maria M.M. dan Edward, G. (2016). Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus Pada PD. BKK Dempet Kabupaten Demak ). *Journal Of Management, Volume 2, No.2*
- Ferdinand, A. (2014). *Metodologi Penelitian Manajemen Edisi 5*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fiaz, M., Su, Qin. Ikram, M, dan Saqib, A ( 2014 ), Leadership Styles and Employees Motovation : Perspectife of Emerging Economy. *The Journal of Developing Area Volume 51 No.4*
- Hasibuan, M.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mahendra, I.G.N. dan Brahma Endang, I.A. ( 2014). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja, Motivasi dan Kinerja Pelaksanaan Di Ruang Rawat Inap RSJ Menur Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Vol.1.hal. 22-42*.
- Mariam, R. (2009) . *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening ( Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia ( Persero))*. Semarang : Tugas Akhir Program Magister , Magister Manajemen Universitas Diponegoro .
- Mehrad, A. (2015). Conflict Management Styles and Staff Job Satisfaction at Organization. *Jornal Of Educational and Community Psychologi, Vol.14.No.2,ISSN. 2088-3119*
- Nawawi H,H., (2017). *Evaluasi Dan Manajemen Kinerja Di Lingkungan Perusahaan Dan Industri*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nuraeni (2014 ). *Makalah Perubahan Dalam Dunia Kerja*. Diambil 16 Maret 2020 .Web : Semogabermanfaatnuraeni.blogspot.com/2014/12/makalah-perubahan-dalam-dunia-kerja.html
- Pandoyo, dan Sofyan, Moh. (2018). *Metodologi Penelitian Keuangan dan Bisnis*. Bogor : In Media.
- Razak, A., Sarpan, S dan Ramlan, R . (2018). Effect Of Leadership Style, Motivation and Work Dicipline On Emplpyee Performance In PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing, 2018, 8 (6), 67- 71*
- Robbins, Stephen P.; Timothy A. Judge (2015). *Perilaku Organisasi (terjemahan)*. Jakarta : Salemba Empat

- Shin.J, Myeong, Myeong. G.S, Debra.L.S, Susan ,M.T. (2015), Maintaining Employees Commitment to Organization Change : The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science* 1- 28.
- Sinambela , L. P. ( 2018 ).Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara .
- Sobirin, A. ( 2015 ), *Manajemen Kinerja* . Tangerang : Universitas Terbuka .
- Tripp.J.F., Cindy,R and Jason, B.T,(2016), Job Satisfaction in Agile Development Teams : Agile Development as Work Redesign. *Journal of the Association for Information System Vol 17* ,PP 267 -307