

# **Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional, Human Relation dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Natura plastindo**

Oleh:

Jessica Berliana Salsabilla

**Dosen Pembimbing**

**Sumartik, S.E, M.M**

Progam Studi Manajemen

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Juli, 2025

# Pendahuluan ( Fenomena)

Tenaga kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja atau kemajuan sebuah perusahaan. [1] Kinerja adalah hasil dari tindakan atau perilaku karyawan yang berdampak pada kontribusi mereka terhadap organisasi, termasuk dalam hal kualitas pelayanan yang diberikan. Peningkatan kinerja menjadi upaya perusahaan untuk mendorong produktivitas karyawan agar tercapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja karyawan yang berkualitas tinggi, perusahaan dapat menerapkan sistem penghargaan dan sanksi. [2]

PT. Natura Plastindo saat ini menghadapi masalah terkait kinerja karyawan. Berdasarkan data absensi selama satu tahun terakhir, terlihat adanya penurunan kinerja di kalangan karyawan PT. Natura Plastindo. Penyebab utama dari penurunan ini adalah faktor gaya kepemimpinan yang kurang sesuai reformis. Dalam perubahan organisasi, aspek terpenting adalah mesin perubahan (transformasi) untuk menghasilkan kerja sama yang baik antara pemimpin dan bawahan. Masalah lain yang terjadi pada PT. Natura Plastindo terdapat pada hubungan Human Relations yang kurang baik, karyawan masih membawa hubungan pribadi antar hubungan kerja.

# Pendahuluan (Problem)

**Tabel 1.** Target dan Realisasi Produksi PT. Natura plastindo

<i>No</i>	<i>Bulan/Tahun</i>	<i>Jumlah SDM</i>	<i>Target/Bulan</i>	<i>Realisasi</i>	<i>Presentase Realisasi</i>
1.	Mei 2024	52	187.000	190.000	102%
2.	Juni 2024	49	154.000	129.000	83%
3.	Juli 2024	48	158.000	128.000	81%
4.	Agustus 2024	49	176.000	179.000	101%
5.	September 2024	51	199.000	173.000	87%
6.	Oktober 2024	54	211.000	188.000	89%

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada karyawan PT. Natura plastindo dapat dikatakan bahwa kegiatan produksi berdasarkan kinerja karyawan tidak stabil atau mengalami kondisi yang fluktuatif. Dilihat dari data perkembangan produksi Mei-Oktober, tujuan yang ditetapkan perusahaan tidak tercapai dan terealisasi karena kekurangan jumlah SDM. Berkurangnya kinerja karyawan merupakan salah satu permasalahan yang dihadapi setiap perusahaan saat ini dan harus segera diatasi dengan baik. Hal ini memunculkan dugaan bahwa ada faktor lain selain jumlah tenaga kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan transformasional, human relation, etos kerja dan kepuasan kerja.

# Pendahuluan (GAP)

Kepemimpinan Transformasional



Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. [12] [13] Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan [10] Ketidakberhasilan gaya kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi kinerja karyawan disebabkan oleh banyaknya karyawan yang tidak sepakat bahwa kinerja seharusnya didasarkan pada gaya kepemimpinan yang mendorong penyampaian ide-ide selama proses penyelesaian tugas.

Human Relation



Human Relation [15] berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh perlunya interaksi antara pimpinan dan karyawan, karena pencapaian target akan lebih mudah diraih melalui kerja sama yang baik. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan [11] Human Relationship berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Etos Kerja



Hasil penelitian [16], variabel Etos kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian [6] etos kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja



Kepuasan kerja [10] berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara Hasil penelitian,[1] menunjukkan bahwa secara simultan variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

# Pertanyaan Penelitian (Rumusan Masalah)

## Rumusan Masalah:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah Human Relation berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah Etos Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening?
5. Apakah Human Relation memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening?
6. Apakah Etos Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?

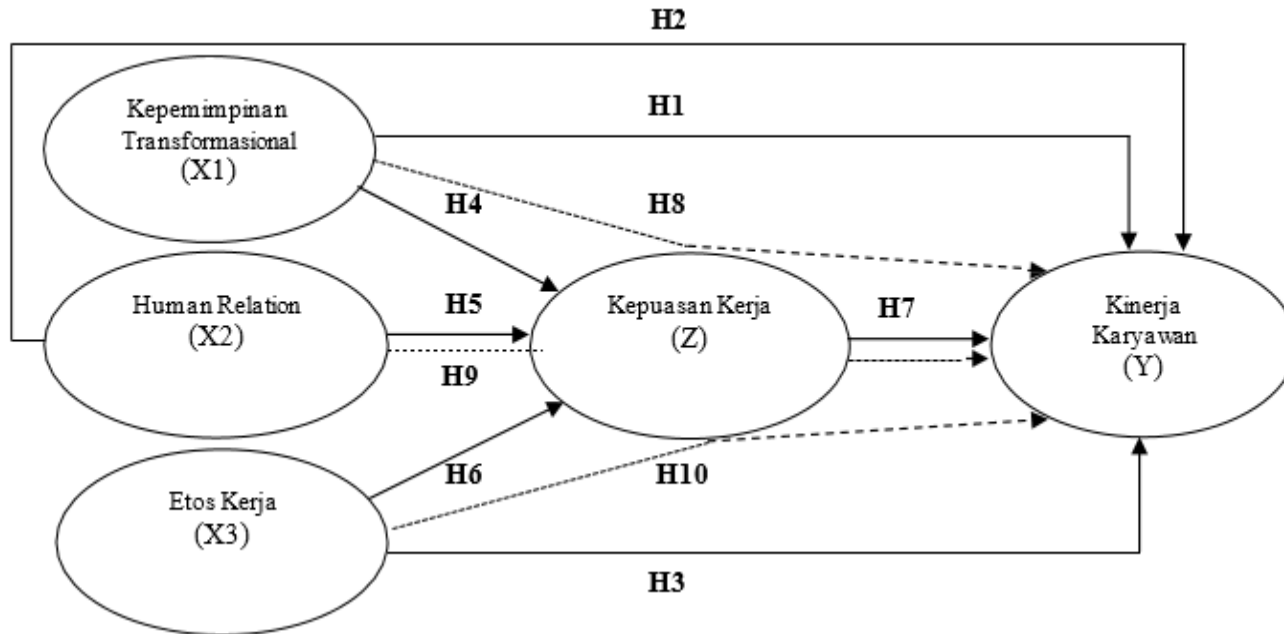
## Pertanyaan Penelitian:

Apakah penerapan Kepemimpinan Transformasional, Human Relation dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Natura plastindo ?

## Kategori SDGs:

Berdasarkan penjelasan di pendahuluan dan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mencapai produktivitas dan stabilitas kerja. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang relevan dengan penelitian ini adalah kategori kedelapan (8), yaitu meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan agar semua orang dapat memperoleh pekerjaan yang layak dan berkualitas.

# Tahap Penelitian



Hipotesis 1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 2 : Human Relation berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 3 : Etos Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 5 : Human Relation berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 6 : Etos Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 8 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

Hipotesis 9 : Human Relation berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

Hipotesis 10 : Etos Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening



# Metode

Jenis Penelitian



Kuantitatif Deskriptif

Sumber Data



Data primer berupa data responden dari kuesioner dengan skala Linkert 1 sampai 5  
Data sekunder berupa data dari dokumen grafik

Objek Penelitian



Seluruh Karyawan PT Natura Plastindo PC Line yang berjumlah 54 orang.

Alat dan Analisis Data



Alat Analisis : SPSS versin25.0 Analisis Data : Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji Hipotesis

Populasi dan Sampel



Populasi : Jumlah Karyawan PT Natura Plastindo berjumlah 54 orang Sampel : Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Natura Plastindo yang berjumlah 54 karyawan, dijadikan responden dengan menggunakan teknik total sampling[20]. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Sumber data pada penelitian ini yaitu data primer yang di peroleh dari hasil kuesioner yang disebarakan kepada responden.

# Hasil

## Uji Validitas

**Tabel 7. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	Correlation(r-hitung)	r-Tabel	sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.P1	0,376	0,2681	0,005	VALID
	X1.P2	0,446	0,2681	0,001	VALID
	X1.P3	0,442	0,2681	0,001	VALID
	X1.P4	0,364	0,2681	0,007	VALID
	X1.P5	0,366	0,2681	0,006	VALID
Human Relation (X2)	X2.P1	0,323	0,2681	0,017	VALID
	X2.P2	0,336	0,2681	0,013	VALID
	X2.P3	0,452	0,2681	0,001	VALID
	X2.P4	0,404	0,2681	0,002	VALID
Etos Kerja (X3)	X3.P1	0,347	0,2681	0,010	VALID
	X3.P2	0,391	0,2681	0,003	VALID
	X3.P3	0,498	0,2681	0,000	VALID
Kepuasan Kerja (Z)	Z.P1	0,331	0,2681	0,015	VALID
	Z.P2	0,288	0,2681	0,034	VALID
	Z.P3	0,386	0,2681	0,004	VALID
	Z.P4	0,362	0,2681	0,007	VALID
Kinerja Karyawan(Y)	Y.P1	0,442	0,2681	0,001	VALID
	Y.P2	0,458	0,2681	0,001	VALID
	Y.P3	0,498	0,2681	0,000	VALID
	Y.P4	0,485	0,2681	0,000	VALID
	Y.P5	0,447	0,2681	0,001	VALID

Data hasil uji validitas yang terdapat pada Tabel 7 bertujuan untuk menilai kelayakan item kuesioner. Hasil pengujian menunjukkan bahwa instrumen pernyataan yang diajukan kepada responden relevan dengan variabel yang dianalisis yaitu variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Human Relation (X2), Etos Kerja (X3) Kepuasan Kerja (Z) dan variabel Kinerja Karyawan (Y) Memperoleh nilai korelasi yang relatif melebihi nilai t tabel yang ditentukan sebesar 0,2681. Dari kelima variable tersebut bernilai ( $>0,2681$ ) dan nilai sig  $< 0.05$ . Maka semua butir pernyataan kuisisioner dinyatakan valid.



# Hasil

## Uji Reabilitas

**Tabel 8.** Hasil Uji Reabilitas

Tabel 8. Hasil Uji Reabilitas			
Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional(X1)	0,773	0,60	REALIBEL
Human Relation(X2)	0,769	0,60	REALIBEL
Etos Kerja(X3)	0,767	0,60	REALIBEL
Kepuasan Kerja(Z)	0,777	0,60	REALIBEL
Kinerja Karyawan(Y)	0,766	0,60	REALIBEL

*Sumber : Hasil Uji Reabilitas SPSS 25, data diolah 2024*

Data memenuhi kriteria reliabilitas bila variabel menunjukkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Sementara hasil reliability statistics yang diuji berdasarkan total variabel diatas adalah 0.779. Maka nilai Cronbach's Alpha sebagai koefisien reliabilitas untuk masing-masing variabel dapat diketahui, yaitu  $> 0,60$  dan ketiganya memiliki nilai cronbach yang lebih besar, Berdasarkan hasil tersebut, kuesioner yang digunakan dapat dinyatakan reliable [30].

# Hasil

## Uji T (Parsial)

**Tabel 11.** Hasil Uji Hipotesis

Model	t hitung	sig	t tabel	Keterangan
X1-Y	2.099	.041	1.675	Signifikan
X2-Y	2.920	.005	1.675	Signifikan
X3-Y	3.704	.001	1.675	Signifikan
X1-Z	15.265	.000	1.675	Signifikan
X2-Z	5.295	.000	1.675	Signifikan
X3-Z	4.774	.000	1.675	Signifikan
Z-Y	4.241	.000	1.675	Signifikan

1. **Kepemimpinan Transformatif (X1):** Berdasarkan Tabel 11 diatas terlihat tabel uji t dengan angka t sebesar 2.099 dan nilai signifikansi sebesar 0,041. Hasil penelitian menunjukkan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $2.099 < 1.675$ ). Nilai signifikan  $> 0.05$  ( $0,041 < 0.05$ ), artinya variabel Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT. Natura Plastindo.
2. **Human Relation (X2):** Berdasarkan tabel 11 diatas terlihat tabel uji t dengan sebesar 2.920 dan nilai signifikansi sebesar 0,005. Hasil penelitian menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.920 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $< 0.05$  ( $0,005 < 0.05$ ), artinya variabel Human Relation berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT. Natura Plastindo.
3. **Etos Kerja (X3):** Berdasarkan tabel 11 diatas terlihat tabel uji t dengan angka t sebesar 3.704 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Hasil penelitian menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3.704 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $< 0.05$  ( $0,001 < 0.05$ ), artinya variabel Etos Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT. Natura Plastindo.

# Hasil

## Uji T (Parsial)

**Tabel 11.** Hasil Uji Hipotesis

Model	t hitung	sig	t tabel	Keterangan
X1-Y	2.099	.041	1.675	Signifikan
X2-Y	2.920	.005	1.675	Signifikan
X3-Y	3.704	.001	1.675	Signifikan
X1-Z	15.265	.000	1.675	Signifikan
X2-Z	5.295	.000	1.675	Signifikan
X3-Z	4.774	.000	1.675	Signifikan
Z-Y	4.241	.000	1.675	Signifikan

4. Kepemimpinan Transformasional (X1): Berdasarkan Tabel 11 diatas terlihat tabel uji t dengan angka t sebesar 15.265 dan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hasil penelitian menunjukkan  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $15.265 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $< 0.05$  a ( $0.000 < 0.05$ ), artinya variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja pada PT. Natura Plastindo.
5. Human Relation (X2): Berdasarkan tabel 11 diatas terlihat tabel uji t dengan sebesar 5.295 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 Hasil penelitian menunjukkan  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $5.295 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $< 0.05$  a ( $0,000 < 0.05$ ), artinya variabel Human Relation berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja pada PT. Natura Plastindo.
6. Etos Kerja (X3): Berdasarkan tabel 11 diatas terlihat tabel uji t dengan angka t sebesar 4.774 dan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hasil penelitian menunjukkan  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $4.774 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $< 0.05$  a ( $0,000 < 0.05$ ), artinya variabel Etos Kerja berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja pada PT. Natura Plastindo.
7. Kepuasan Kerja (Z): Berdasarkan data pada tabel 11 di atas, dapat diketahui hasil uji t yang disertai dengan nilai t sebesar 4.241 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil penelitian menunjukkan  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $4.241 > 1.675$ ). Nilai signifikan  $< 0.05$  a ( $0,000 < 0.05$ ), artinya variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT. Natura Plastindo.

# Hasil

## Uji Sobel

### 1. Uji Sobel Test Kepemimpinan Transformatif (X1)

✚ Tabel 12. Hasil uji sobel calculator Kepemimpinan Transformatif

Input		Test Statistic	p-value
a : 0.255	Sobel Test	2.0705	0.038
b : 0.409			
Sa : 0.122	Aroian Test	2.0661	0.038
Sb : 0.027			

Sumber : Calculation for the Sobel test, data diolah 2024 □

### 2. Uji Sobel Test Human Relation (X2)

✚ Tabel 13. Hasil uji sobel calculator Human Relation

Input		Test Statistic	p-value
a : 0.339	Sobel Test	2.5493	0.010
b : 0.146			
Sa : 0.116	Aroian Test	2.1543	0.011
Sb : 0.028			

Sumber : Calculation for the Sobel test, data diolah 2024 □

### 3. Uji Sobel Test Etos Kerja (X3)

✚ Tabel 14. Hasil uji sobel calculator Etos Kerja

Input		Test Statistic	p-value
a : 0.575	Sobel Test	2.9252	0.003
b : 0.176			
Sa : 0.155	Aroian Test	2.8858	0.003
Sb : 0.037			

Sumber : Calculation for the Sobel test, data diolah 2024 □

Berdasarkan tabel 12. Di atas menunjukkan nilai test statistik sebesar 2.0705 dan nilai p-value yang dihasilkan adalah  $0.000 < 0.05$  maka terbukti bahwa variabel Kepemimpinan Transformatif dinyatakan mampu memediasi pada hubungan pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H8 dalam penelitian diterima.

Berdasarkan tabel 13. Di atas menunjukkan nilai test statistik sebesar 2.5493 dan nilai p-value yang dihasilkan adalah  $0.010 < 0.05$  maka terbukti bahwa variabel Human Relation dinyatakan mampu memediasi pada hubungan pengaruh Human Relation terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H9 dalam penelitian diterima.

Berdasarkan tabel 14. Di atas menunjukkan nilai test statistik sebesar 2.9252 dan nilai p-value yang dihasilkan adalah  $0.003 < 0.05$  maka terbukti bahwa variabel Etos Kerja dinyatakan mampu memediasi pada hubungan pengaruh Etos Kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H10 dalam penelitian ini diterima.

# Hasil

## Koefesiensi Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,737 <sup>a</sup>	,543	,505	1,299

a. Predictors: (Constant), Kepuasan\_Kerja, Etos\_Kerja, Human\_Relation, Kepemimpinan\_Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Berdasarkan hasil output tersebut, diperoleh nilai R Square sebesar 0.543 dengan kata lain, dapat diartikan bahwa. pengaruh variabel X1, dan X2, dan X3 dan Z Secara bersama-sama memengaruhi variabel Y adalah sebesar 0.543 atau sebesar 54.3% dengan sisanya di pengaruhi karena adanya variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian.

# Hasil

## Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	98,143	4	24,536	14,539	,000 <sup>b</sup>
	Residual	82,691	49	1,688		
	Total	180,833	53			

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan\_Kerja, Etos\_Kerja, Human\_Relation, Kepemimpinan\_Transformasional

Berdasarkan uji simultan, diperoleh nilai Fhitung sebesar 14.539, Sedangkan Ftabel berada pada tingkat kepercayaan yang signifikan 5% dan  $k=4$ , maka diperoleh  $df1=k-1=3$  dan  $df2=n-k(54-4-1=49)$  Dengan demikian, diperoleh Ftabel sebesar 3,19 yang menunjukkan bahwa Fhitung lebih besar daripada Ftabel yaitu  $14.539 > 3,19$ . Sementara itu, nilai signifikansinya berada di bawah  $\alpha$  yaitu  $0.000 < 0.05$ . Berdasarkan hasil tersebut, dengan demikian, Hipotesis nol ( $H_0$ ) tidak dapat diterima, sehingga hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dinyatakan valid, yang berarti variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional(X1), Human Relation (X2) dan Etos Kerja (X3) melalui Kepuasan Kerja (Z) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).



# Hasil

## Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,212	3,756		6,447	,000
	Kepemimpinan_Transformasional	,255	,122	,225	2,099	,041
	Human_Relation	,339	,116	,291	2,920	,005
	Etos_Kerja	,575	,155	,375	3,704	,001
	Kepuasan_Kerja	,490	,115	,447	4,241	,000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4Z + e$

$$Y = 24.212 + 0.255X_1 + 0,339 X_2 + 0.575X_3 + 0.490Z + 3.756$$

# Pembahasan

## **H1 Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

- Hasil analisis data : Kepemimpinan Transformasional dinyatakan diterima, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Indikator : Ketekunan, Kemampuan Memotivasi, Keterampilan komunikasi, Kemampuan Mengarahkan Bawahan, Kemampuan Mengendalikan Emosi. (indikator yang banyak dipilih oleh responden adalah ketekunan yang mengukur sejauh mana efektivitas kinerja karyawan.
- Studi empiris : Dari temuan ini menunjukkan seorang pemimpin di PT. Natura Plastindo sudah baik. Ketekunan pimpinan terhadap kebutuhan individu karyawan sangat berdampak terhadap kepuasan kerja mereka terlihat pada produktivitas karyawan terhadap PT. Natura Plastindo yang cenderung memiliki komitmen yang tinggi, menyelesaikan tugas dengan baik.

## **(H2) : Human Relation (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

- Hasil analisis data : Human Relation dinyatakan diterima, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Indikator : Hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan klien. (indikator yang banyak dipilih oleh responden adalah Hubungan dengan rekan kerja yang mengukur sejauh mana hubungan baik dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas.
- Studi empiris : Dari temuan ini menunjukkan seorang pemimpin di PT. Natura Plastindo sudah baik, dengan kondisi kerja yang positif menjadi alasan kuat bagi karyawan untuk tidak meninggalkan PT. Natura Plastindo.

## **(H3) : Etos Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

- Hasil analisis data : Etos kerja dinyatakan diterima, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Indikator : Sikap karyawan yang baik, perasaan seorang karyawan, kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. (indikator yang banyak dipilih oleh responden adalah kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang mengukur sejauh mana karyawan merasa dihargai atas kontribusinya.
- Studi empiris : Dari temuan ini menunjukkan seorang pemimpin di PT. Natura Plastindo sudah baik. Untuk menghindari kondisi yang naik turun dengan adanya tuntutan kerja tersebut, PT. Natura Plastindo melakukan evaluasi dan memberi kesempatan karyawan untuk menyampaikan unek-unek yang dihadapi selama berkerja disana.

# Pembahasan

## **(H4) : Kepemimpinan Transformatif (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

- Hasil analisis data : Kepemimpinan Transformatif dinyatakan diterima, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Indikator : Ketekunan, Kemampuan Memotivasi, Keterampilan komunikasi, Kemampuan Mengarahkan Bawahan, Kemampuan Mengendalikan Emosi. (indikator yang banyak dipilih oleh responden adalah ketekunan yang mengukur sejauh mana efektivitas kepuasan kerja).
- Studi empiris : Dari temuan ini menunjukkan seorang pemimpin di PT. Natura Plastindo sudah baik. Untuk mempertahankan kinerja tersebut perlu pengembangan dan memperkuat dalam manajemen sumber daya manusia, pemimpin harus membangun kepercayaan karyawan agar dapat menghasilkan kerja yang nyata, dan menjadi role model untuk bawahannya.

## **(H5) : Human Relation (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

- Hasil analisis data : Human Relation dinyatakan diterima, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Indikator : Hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan klien. (indikator yang banyak dipilih oleh responden adalah Hubungan dengan rekan kerja yang mengukur sejauh mana hubungan baik dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas).
- Studi empiris : Dari temuan ini menunjukkan seorang pemimpin di PT. Natura Plastindo sudah baik, Hubungan Human Relation di PT. Natura Plastindo, bukan hanya bekerja untuk uang, tetapi tentang pengakuan, rasa diterima dan interaksi yang sehat sehingga memiliki kepuasan untuk bekerja. Hubungan yang sehat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung kesejahteraan psikologis.

## **(H6) : Etos Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

- Hasil analisis data : Etos kerja dinyatakan diterima, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Indikator : Sikap karyawan yang baik, perasaan seorang karyawan, kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. (indikator yang banyak dipilih oleh responden adalah kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang mengukur sejauh mana karyawan merasa dihargai atas kontribusinya).
- Studi empiris : Dari temuan ini menunjukkan seorang pemimpin di PT. Natura Plastindo sudah baik. Karyawan yang memiliki Etos Kerja tinggi di PT. Natura Plastindo merasa pekerjaan bukan hanya kewajiban, tapi bentuk aktualisasi diri dan kontribusi. Ketika seorang karyawan bekerja keras dan bertanggung jawab, kepuasan kerja datang dari pencapaian tersebut.

# Pembahasan

## **(H7) : Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

- Hasil analisis data : Kepuasan Kerja dinyatakan diterima, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Indikator : Pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi dan pengawasan. (indikator yang banyak dipilih oleh responden adalah peluang promosi yang mengukur sejauh mana kepuasan karyawan dalam kesempatan pengembangan karir.
- Studi empiris : Dari temuan ini menunjukkan seorang pemimpin di PT. Natura Plastindo sudah baik Karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka dan melihat adanya masa depan di perusahaan. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya kinerja tim dan menurunnya angka turnover.

## **(H8) : Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja(Z) sebagai variabel intervening.**

- Hasil analisis data : Kepemimpinan Transformasional dinyatakan diterima, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
- Indikator : Ketekunan, Kemampuan Memotivasi, Keterampilan komunikasi, Kemampuan Mengarahkan Bawahan, Kemampuan Mengendalikan Emosi. (indikator yang banyak dipilih oleh responden adalah Ketekunan, dengan pernyataan yang mengukur sejauh mana pemimpin proaktif dalam menghadapi tantangan ketika bekerja di PT. Natura Plastindo.
- Studi empiris : Dari temuan ini menunjukkan seorang pemimpin di PT. Natura Plastindo sudah baik. Pemimpin di PT. Natura Plastindo yang memberikan visi inspiratif, perhatian personal, dan dukungan pengembangan diri menciptakan perasaan dihargai dan nyaman di tempat kerja. Karyawan yang merasa puas pada akhirnya menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, hingga tekun dalam kemampuan menyelesaikan tugas dengan efisien. Kepemimpinan transformasional juga secara langsung memengaruhi kinerja, namun efeknya semakin kuat saat dimediasi oleh kepuasan kerja.

# Pembahasan

**(H9) : Human Relation (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja(Z) sebagai variabel intervening.**

- Hasil analisis data : Human Relation dinyatakan diterima, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap terhadap Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja.
- Indikator : Hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan klien. (indikator yang banyak dipilih oleh responden adalah Hubungan dengan rekan kerja, yang mengukur sejauh mana kolaborasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- Studi empiris : Dari temuan ini menunjukkan Karyawan PT. Natura Plastindo merasakan suasana kerja yang hangat dan saling mendukung, terutama dalam hal komunikasi antar tim. Kondisi ini menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, yang kemudian menciptakan kinerja yang lebih optimal, dari aspek kualitas dan juga kuantitas.

**(H10) : Etos Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja(Z) sebagai variabel intervening.**

- Hasil analisis data : Etos Kerja dinyatakan diterima, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap terhadap terhadap Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja.
- Indikator : Sikap karyawan yang baik, perasaan seorang karyawan, kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. (indikator yang banyak dipilih oleh responden adalah kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mengukur sejauh mana loyalitas karyawan, dari kontribusi yang dihargai perusahaan.
- Studi empiris : Dari temuan ini menunjukkan, PT. Natura Plastindo terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, penuh dedikasi, dan komitmen terhadap tugas. Budaya kerja seperti ini menjadikan karyawan merasa dihargai dan bangga terhadap perannya, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

# Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa variabel X dan Z dikatakan realibel karena ketiga variabel X dan variabel mediasi tersebut memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari ( $>0,60$ ). Secara simultan, keempat variable yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Human Relation (X2) dan Etos Kerja (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi Kepuasan Kerja (Z). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa  $F_{hitung}$  lebih tinggi dibandingkan  $F_{tabel}$ , yakni  $14.539 > 3,19$ . Sedangkan nilai signifikannya kurang dari  $\alpha$  yaitu  $0.000 < 0.05$ . Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi penelitian lain dengan tema sumber daya manusia yang sama. Diharapkan melalui penelitian selanjutnya dapat ditambahkan variabel penelitian baru dan dapat ditemukan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.



# Ucapan Terimakasih

Puji syukur dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala nikmat dan anugerah-Nya, maka. saya dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah ini dengan baik. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak, penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan lancar. Untuk itu, saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- Ibu Sumartik, SE., MM., selaku dosen pembimbing, atas segala arahan, bimbingan, dan motivasi selama proses penyusunan skripsi ini.
- Ibu Vera Firdaus, S.Psi., MM., selaku dosen penguji, atas masukan dan saran yang sangat berharga.
- Pihak HR PT. Natura Plastindo yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melakukan penelitian.
- Para responden/karyawan produksi yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian.

Saya juga mengucapkan terima kasih kepada Fakultas Bisnis, Hukum, dan Ilmu Sosial, khususnya program Studi Manajemen, atas segala dukungan dan fasilitas yang diberikan selama masa studi hingga penyelesaian skripsi ini. Semoga segala bantuan dan kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT.

# Referensi

- [1] P. Yolanda, H. S. Widian, and E. Y. D. Sari, “Kinerja Karyawan: Faktor-Faktor yang Memengaruhi,” *J. Divers.*, vol. 8, no. 2, pp. 148–157, Dec. 2022, doi: 10.31289/diversita.v8i2.5788.
- [2] M. Roni, “Pengaruh Religiusitas, Kepemimpinan, Etos Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening,” *Tesis Pascasarj. Univ. Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya*, p. 136, 2019,
- [3] K. Suristya, N. Adi Pengaruh Kompensasi Karyawan, and K. Loka Suristya dan Nyoman Rasmen Adi, “PENGARUH KOMPETENSI KARYAWAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING,” vol. 8, no. 1, pp. 50–70, 2021.
- [4] B. HendraWidodo and F. Susanti, “Pengaruh Human Relation ( Hubungan Antar Manusia ), Lingkungan kerja Terhadap Etos Kerja karyawan ( Studi Kasus Pada PT . Pelindo Teluk Bayur Padang ),” *J. Ekon.*, p. 13, 2018.
- [5] K. Nadapdap, “Analisis Pengaruh Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan,” *J. Ilm. Methonomi*, vol. 3, no. 2, pp. 47–60, 2017.
- [6] E. Sukmawati, S. L. Ratnasari, and Z. Zulkifli, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan,” *J. Dimens.*, vol. 9, no. 3, pp. 461–479, 2020, doi: 10.33373/dms.v9i3.2722.
- [7] F. A. Hutagalung, “HE EFFECT OF HUMAN RELATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IMPROVEMENT At PT Wijaya Karya (WIKABeton) Binjai,” pp. 29–34, 2020.
- [8] T. S. Lan, I. H. Chang, T. C. Ma, L. P. Zhang, and K. C. Chuang, “Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members,” *Sustain.*, vol. 11, no. 12, 2019, doi: 10.3390/su10023465.
- [9] M. Bayu, S. Putro, F. Wajdi, and U. M. Surakarta, “The Influence Of Work-Life Balance And Work Ethic On Employee Performance Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable Pengaruh Work-Life Balance Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interv,” *Manag. Stud. Entrep. J.*, vol. 5, no. 1, pp. 2651–2659, 2024, [Online]. Available: <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- [10] A. Prayudi, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pd. Pembangunan Kota Binjai),” *J. Manaj.*, vol. 6, no. 2, pp. 63–72, 2020,

# Referensi

- [11] T. N. Aromega, C. Kojo, and V. P. K. Lengkong, “Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yuta Hotel Manado,” *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 7, no. 1, pp. 741–750, 2019.
- [12] N. Atika, Machasin, and P. Arwinence, “Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Perumda Air Minum Tirta Siak Pekanbaru,” *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, vol. 7, pp. 1–13, 2021, [Online]. Available: <http://publishing-widyagama.ac.id/ejournal-v2/index.php/jim/article/view/2541>
- [13] F. Muhammad, Edward, and R. Wilian, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi,” *J. Din. Manaj.*, vol. 11, no. 1, pp. 1–13, 2023.
- [14] A. G. C. . Riedel, V. P. K. Lengkong, and I. Trang, “Pengaruh Human Relation, Job Satisfaction Dan Job Description Terhadap Kinerja Karyawan Manado Quality Hotel,” *J. EMBA*, vol. 7, no. 3, pp. 2959–2968, 2019.
- [15] Aries Saputra, Sonny Subroto, and Nuril Aulia Munawaroh, “Pengaruh Etos Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan UD. Madyo Lancar Kabupaten Kediri,” *PPIMAN Pus. Publ. Ilmu Manaj.*, vol. 1, no. 4, pp. 171–183, 2023, doi: 10.59603/ppiman.v1i4.125.
- [16] A. Hadiansyah and R. P. Yanwar, “Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. AE,” *J. Al-AZHAR Indones. SERI Hum.*, vol. 3, no. 2, p. 150, 2017, doi: 10.36722/sh.v3i2.204.
- [17] Sammuel and S. R. Tanoto, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah(UMKM) Sektor Makanan dan Minuman di Kabupaten Blora,” *Agora*, vol. 10, no. 2, pp. 1–19, 2022.
- [18] A. A. A. Hukama, D. Andriani, and D. Prapanca, “The Effect Remuneration, Human Relation and Competence on Job Satisfaction In PT Bernanta Jaya Abadi: Pengaruh Remunerasi, Human Relation dan Kompetensi terhadap Kepuasan kerja di PT Bernanta Jaya Abadi,” *J. Univ. Muhammadiyah Sidoarjo*, vol. 1, no. 1, pp. 1–16, 2023.
- [19] A. Rahman and Kasmiruddin, “Pengaruh Human Realtion Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jalur Nugraha Mandiri Ekakurir Pekanbaru.,” *Jom Fisip*, vol. 4, no. 2, pp. 1–15, 2017.
- [20] M. M. M. C. Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia, 2010.

# Referensi

- [21] N. Wati and P. A. Pradana, “Journal of Global Business and Management Review PENGARUH ETOS KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KINERJA KARYAWAN PADA MASA PANDEMI Article’s Information ABSTRACT,” *J. Glob. Bus. Manag. Rev.*, vol. 3, no. 2, pp. 51–60, 2021, [Online]. Available: <https://journal.uib.ac.id/index.php/jgbmr/>
- [22] S. Hermawan and W. Hariyanto, *Buku Ajar Metode Penelitian Bisnis (Kuantitatif Dan Kualitatif)*. 2022. doi: 10.21070/2022/978-623-464-047-2.
- [23] A. N. Puspita and S. Sumartik, “Analisis Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada UKM Pia Mahen,” *Innov. Technol. Methodical Res. J.*, vol. 2, no. 4, pp. 1–14, 2023, doi: 10.47134/innovative.v2i4.8.
- [24] Z. Adriani and P. Studi Magister Manajemen FEB Universitas Jambi, “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja Pada Construction dan Engineering Departement,” *J. Manaj. Terap. dan Keuang.*, vol. 11, no. 04, pp. 890–903, 2022.
- [25] M. M. Dr. Sry Rosita, S.E., M.M., Feny Tialonawarmi, S.E., M.M., Dr. Musnaini, S.E., M.M., Hendriyaldi, S.Pd., *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. WIDA Publishing, 2024.
- [26] A. A. A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- [27] L. N. Dewi, D. Suhaeli, and L. A. Hidayati, “Pengaruh Kemampuan Kerja , Motivasi Kerja , dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Empiris pada Puskesmas Kecamatan Candimulyo ),” *Borobudur Manag. Rev.*, vol. 3, no. 1, pp. 14–31, 2023, doi: 10.31603/bmar.v.
- [28] N. Halizah, E. Tri Wisudaningsih, and W. Aqidah, “Pengaruh Etos Kerja Islami, Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening,” *J. Ilm. Ekon. Islam*, vol. 9, no. 1, pp. 387–394, 2023, [Online]. Available: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i1.7624DOI:http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i1.7624>
- [29] S. Arikunto, *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- [30] A. P. A. Parada and J. Arifin, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Universal Tekno Reksajaya Site Adaro Di Kabupaten Balangan,” *Japb*, vol. 6, no. 2, pp. 1424–1437, 2023.

# Referensi

- [31] V. M. Mendrofa, A. B. Ndraha, and Y. A. Telaumbanua, “Peran Kepemimpinan Transformasional Di Pt. Cabang Bank Sumut Gunungsitoli Dalam Menjaring Kerjasama Dengan Stakeholder Sebagai Mitra Kerja Pemerintah Di Kota Gunungsitoli the Role of Transformational Leadership At Pt. Bank Sumut Gunungsitoli Branch in Col,” *J. EMBA*, vol. 10, no. 4, pp. 1517–1524, 1517.
- [32] H. Ernanto and S. Hermawan, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *Indones. J. Law Econ. Rev.*, vol. 14, no. 1, pp. 6–14, 2022.
- [33] M. R. Monoarfa and Y. Adolfini, “Pengaruh Human Relation, Lingkungan Dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Hotel Sintesa Peninsula Manado the Impact of Human Relation, Work Environment and Work Ethic on Employee Satisfaction At Sintesa Peninsula Hotel Manado,” *Uhin. 242 J. EMBA*, vol. 8, no. 1, pp. 242–251,
- [34] P. A. Sri Afifah and H. Tarigan, “Pengaruh Etos Kerja, Kompensasi, Produktivitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Senayan Avenue by Ottolima,” *J. Syntax Imp. J. Ilmu Sos. dan Pendidik.*, vol. 4, no. 3, pp. 253–266, 2023.
- [35] F. Maulana, “The Influence Of Organizational Communication On Employee Performance on Seafood Trade Companies in Sidoarjo,” *Indones. J. Law Econ. Rev.*, vol. 14, pp. 6–14, 2022.
- [36] V. Revanda, “The Effect of Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance,” *Bongaya J. Res. Manag.*, vol. 4, no. 1, pp. 54–61, 2021, doi: 10.37888/bjrm.v4i1.261.

