

**ANALYSIS OF THE EFFECTS OF TRAINING, JOB SATISFACTION AND TEAMWORK ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH LEADERSHIP AS A MODERATING VARIABLE AT PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA V (PTPN V) IN PEKANBARU**

Amja Setia¹, Marnis², Raden Lestari Garnasih³

^{1,2,&3}Universitas Riau

Email : amjasetia@gmail.com¹

ABSTRACT

The study aims to analyze the effect of training, job satisfaction and teamwork on employee performance and the role of leadership as a moderating variable. The population of this research is the leadership employees at PT. Perkebunan Nusantara V numbered 509 people with a sample of 120 respondents using the Slovin formula and the probability sampling method. Hypothesis testing uses moderated regression analysis. The results of this study indicate that training, job satisfaction and teamwork have a significant positive effect on employee performance. And leadership acts as a moderating variable that can strengthen the effect of training, job satisfaction and teamwork on employee performance. The company must pay attention and continue to improve the dominant factors in the formation of the variables examined in this study in line with efforts to improve other related factors.

Keywords : Training, Job Satisfaction, Teamwork, Leadership, Employee Performance

**ANALISIS PENGARUH PELATIHAN, KEPUASAN KERJA, DAN TEAMWORK TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA V (PTPN V) DI PEKANBARU**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, kepuasan kerja dan *teamwork* terhadap kinerja karyawan dan peran kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan pimpinan di PT. Perkebunan Nusantara V berjumlah 509 orang dengan sampel 120 orang responden menggunakan rumus slovin dan metode *probability sampling*. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi moderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan, kepuasan kerja dan *teamwork* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kepemimpinan berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh pelatihan, kepuasan kerja dan *teamwork* terhadap kinerja karyawan. Pihak perusahaan harus memperhatikan dan terus meningkatkan faktor-faktor yang dominan dalam pembentukan variabel yang diteliti dalam penelitian ini sejalan dengan upaya untuk meningkatkan faktor-faktor lainnya yang berkaitan.

Kata Kunci : Pelatihan, Kepuasan Kerja, *Teamwork*, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan hendaknya memiliki kemampuan dalam meningkatkan kualitas kinerjanya, dan kualitas kinerja tersebut dapat ditingkatkan dengan berbagai faktor yang melatar belakangnya, sehingga setiap karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi harus benar-benar mampu menjalankan faktor-faktor yang dapat membantu karyawan mendapatkan predikat bekerja dengan kualitas kinerja yang baik. Artinya jika sebuah organisasi atau perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia untuk menggerakkan kegiatannya, maka organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena peranannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang handal dalam melaksanakan visi dan misi perusahaan. Untuk mencapai kinerja karyawan yang memuaskan diperlukan kemampuan profesional dalam mencapainya melalui beberapa tahapan. Kemampuan sumber daya manusia harus diberdayakan dengan optimal, sehingga tujuan dari visi dan misi perusahaan dapat dicapai dengan maksimal.

Organisasi atau perusahaan adalah suatu kumpulan orang yang saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Dalam organisasi manusia selalu berperan aktif dan dominan setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini pun tidak akan terwujud tanpa peran aktif karyawan walaupun organisasi tersebut mempunyai alat yang canggih sekalipun. Dalam dunia organisasi, memperhatikan kinerja karyawan merupakan suatu yang amat penting untuk dilakukan dalam mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) menyadari bahwa kondisi tersebut menempatkan kualitas SDM yang dimiliki perseroan sebagai modal utama dalam upaya meningkatkan daya saing dan menjaga kesinambungan. Sebagai bagian dari upaya tersebut maka PTPN V selalu melakukan perbaikan dan penyempurnaan pengelolaan SDM, dan juga manajemen berkomitmen untuk melakukan transformasi manajemen SDM dari pola lama yang cenderung *administrative* ke pola yang baru berbasis kompetensi yang disebut *Integrated Human Resources Management System* (Annual Report PTPN V, 2016:160).

Program pengembangan SDM dilakukan secara konsisten untuk mendapatkan SDM yang unggul, kompeten dan profesional guna meningkatkan kompetensi inti perusahaan sejalan dengan tuntutan dan perkembangan lingkungan bisnis perusahaan.

Tabel 1. Skor KPI PTPN V

Uraian	Nilai/Point				Description
	2013	2014	2015	2016	
1. Keuangan dan Pasar	19,66	16,88	14,57	30,00	1. Financial and Market
2. Fokus Pelanggan	22,73	15,05	15,41	15,12	2. Focus on Customer
3. Efektivitas Produk dan Proses	17,91	36,52	33,83	38,45	3. Product and Process Effectiveness
4. Fokus Tenaga Kerja	20,46	18,32	17,16	13,00	4. Focus on the employee
5. Kepemimpinan, Tata Kelola dan Tanggung Jawab	16,20	15,46	16,86	14,75	5. Leadership, Corporate Governance and Social Responsibility
Total Skor	96,96	102,23	97,83	111,32	Total Score

Sumber: Annual Report PTPN V (2016)

Berdasarkan perbandingan skor KPI terlihat bahwa fokus tenaga kerja selalu mengalami penurunan yang signifikan ini jelas berbanding terbalik dengan tujuan perusahaan yang menempatkan kualitas SDM sebagai modal utama dalam meningkatkan daya saing dan menjaga kesinambungan. Jika dibandingkan dengan poin KPI fokus pelanggan dan poin kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab yang hanya mengalami sedikit penurunan pada tahun 2016. Dan peningkatan signifikan terjadi pada poin keuangan dan pasar dan poin efektivitas produk dan proses yang mengalami pertumbuhan yang signifikan pada tahun 2016. Dengan fokus tenaga kerja yang terus mengalami penurunan tentu dibutuhkan suatu solusi atau formula untuk mengatasinya. Dan dengan dasar ini manajemen mengambil langkah strategi dalam mengoptimalkan Sumber Daya Manusia sehingga tidak menjadi masalah.

Menurut Wexley dan Yulk dalam Sinambela, (2012:8) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan adanya rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori ini memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan karyawan. Berbagai indikator yang mengakibatkan rasa keadilan tersebut antara lain manfaat yang berarti bahwa karyawan dalam melaksanakan tugasnya dapat merasakan manfaatnya sehingga akan merasakan kepuasan dalam bekerja, selanjutnya memperoleh rangsangan dari berbagai pihak dalam bentuk pemberian pelatihan, sehingga mereka dapat terpacu melakukan tugasnya, dan pekerjaan yang dilakukan haruslah adil dan masuk akal dalam artian karyawan harus bekerjasama tim (*teamwork*) baik secara vertikal maupun horizontal

Analisis Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kerja, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada PT. Perkebunan Nusantara V (PTPN V) di Pekanbaru (Amja Setia, Marnis, dan Raden Lestari Garnasih)

karena merupakan faktor penting suatu kehidupan organisasi dalam menjaga hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Baik karyawan yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. (Dessler, 2009). Pelatihan yang baik juga membawa manfaat antara lain yang dikemukakan oleh (Noe *et. al.* 2010) yaitu meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar, membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru, membantu para karyawan untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas, memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran, menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi karyawan untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat melaksanakan pekerjaan, mempersiapkan para karyawan untuk dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita. Pernyataan ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Agusta *et.al* :2013, Munparidi: 2012, Widijanto :2017, dan Kumara *et.al* :2016) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda penelitian yang dilakukan (Safitri :2013) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja mengacu pada sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008:37). Pandangan atau persepsi individu-individu yang bervariasi dalam lingkungan organisasi membuat mereka merasakan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Hal itu, dapat mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sikap seorang individu berhubungan dengan pernyataan evaluatif baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya. (Robbins dan Judge 2015) menjelaskan dari tinjauan atas 300 studi menyatakan terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Pernyataan ini didukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Nur 2013: Tobing 2009: Indrawati 2013: Damayanti *et.al* 2018),. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan (Crossman dan Zaki 2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Teamwork menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan. Kerjasama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Menurut (Robbins dan Timothy 2008) *teamwork* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Harus disadari bahwa kerjasama merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim. Beberapa penelitian menyatakan *teamwork* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Marpaung 2014: Sarboini 2017: Pandelaki 2018: Nugraha 2017: Habibie *et.al* 2017). Berbeda penelitian yang dilakukan (Rakhmawati *et.al* 2014) menyatakan bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Fahmi 2016). Dalam organisasi atau instansi peranan seorang pemimpin atau manajer sangat penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi, dan harus dapat membuat perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan serta pengambilan keputusan yang tepat. ini didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Potu 2013: Sarboini *et.al* 2017: Nugraha *et.al* 2017) menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan (Munparidi 2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis variabel Pelatihan, Kepuasan Kerja, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan, dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara variabel Pelatihan, Kepuasan Kerja dan *Teamwork* dengan Kinerja Karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Sejalan dengan Rivai (2012) yang mengatakan bahwa “kinerja merupakan perilaku nyata

yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Prestasi kerja (Kinerja) dalam hal ini lebih diarahkan kepada hasil yang nyata dan jelas dari suatu organisasi atau perusahaan. Perusahaan yang maju dan berkembang merupakan keinginan setiap karyawan yang bekerja didalam perusahaan tersebut karena perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan jaman. Lebih lanjut Moeheriono (2012) menjelaskan bahwa Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Fahmi, 2016). Dalam organisasi atau instansi peranan seorang pemimpin atau manajer sangat penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi, dan harus dapat membuat perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan serta pengambilan keputusan yang tepat.

Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Baik karyawan yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. (Dessler, 2009).

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja mengacu pada sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008). Pandangan atau persepsi individu-individu yang bervariasi dalam lingkungan organisasi membuat mereka merasakan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

Teamwork

Menurut (Robbins dan Timothy, 2008) *teamwork* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Harus disadari bahwa kerjasama merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim

Kerangka Pemikiran

Karyawan yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Pentingnya pelatihan bukanlah semata-mata untuk karyawan yang bersangkutan saja, tetapi juga keuntungan untuk perusahaan. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan karyawan, dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berarti perusahaan akan memperoleh keuntungan. Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agusta *et.al* (2013), Munparidi (2012), Widijanto (2017), dan Kumara *et.al* (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja yang dirasakan tiap individu-individu memang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan. Setelah rasa kepuasan itu ada pada karyawan tentu akan menghasilkan pemikiran yang positif tentang pekerjaan dan tentu akan berdampak pada tingkat loyalitas dan tanggung jawab yang dirasakan karyawan pada pekerjaannya. Dan hal ini berdampak pada pekerjaan lebih efektif dan sangat baik untuk kemajuan perusahaan. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan dari tinjauan atas 300 studi menyatakan terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Nur (2013), Tobing (2009), Indrawati (2013), Damayanti *et.al* (2018), Sari dan susilo (2018), Febriyana (2015) dan Sanuddin *et.al* (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

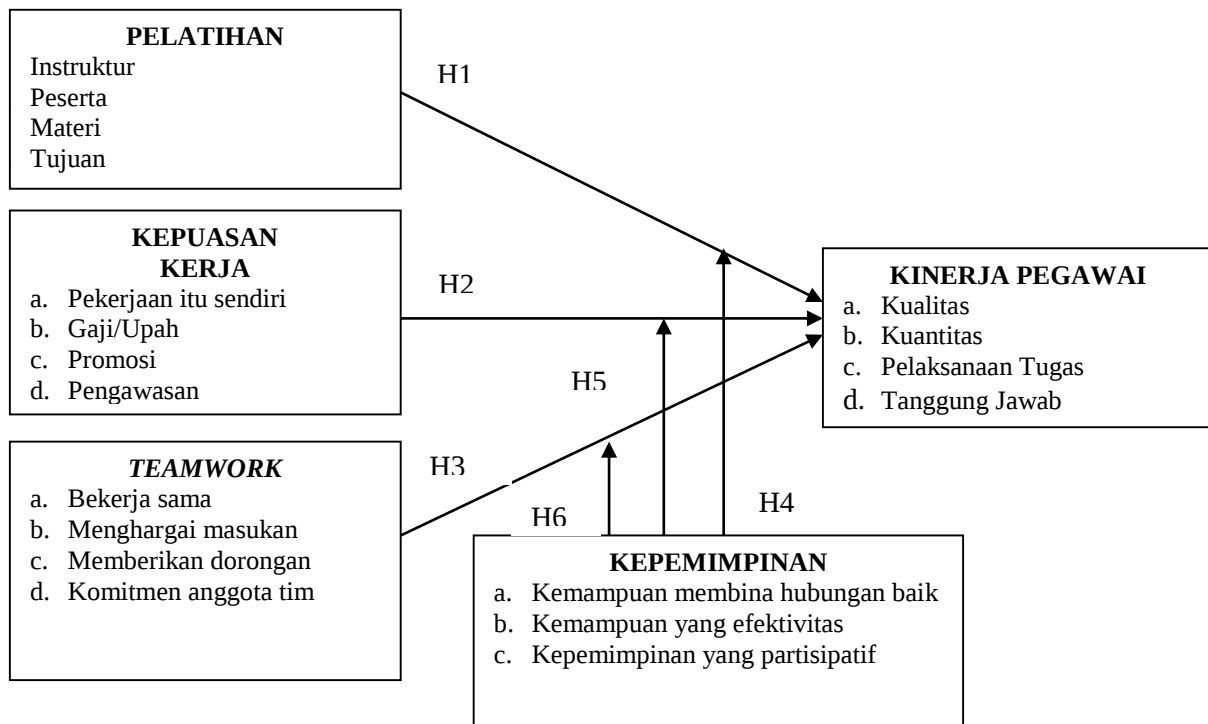
Teamwork menghasilkan pencapaian yang lebih baik daripada pencapaian yang dihasilkan perindividu. Karena dengan bekerjasama melalui usaha yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan yang sama tentu akan menghasilkan sinergi yang sangat positif didalam mencapai tujuan perusahaan. Robbins dan Timothy (2008) menjelaskan bahwa *teamwork* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Sarboini *et.al* (2017), Nugraha (2017), Habibie *et.al* (2017), Pandelaki (2018), dan Marpaung (2014) menyatakan *teamwork* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Seorang pemimpin yang baik dan dapat menjadi teladan bagi bawahannya, akan menciptakan semangat dan kegairahan bagi keryawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Sebaliknya jika pimpinan tidak

Analisis Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kerja, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada PT. Perkebunan Nusantara V (PTPN V) di Pekanbaru (Amja Setia, Marnis, dan Raden Lestari Garnasih)

bisa memberi contoh yang baik bagi bawahannya maka hal tersebut juga akan berpengaruh buruk bagi kinerja karyawan. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Potu (2013), Nugraha *et.al* (2017), Kumara *et.al* (2016) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari teori dan penelitian terdahulu yang dijelaskan diatas, maka untuk mengetahui pengaruh terhadap kinerja karyawan maka dibuatlah suatu kerangka pemikiran. Pelatihan, Kepuasan Kerja dan *Teamwork* sebagai variabel bebas (variabel independen), Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (variabel dependen) dan Kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Maka dalam penelitian ini digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelittian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, penelitian terdahulu dan landasan teori yang telah dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

- H₁ : Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H₂ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H₃ : *Teamwork* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H₄ : Kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.
- H₅ : Kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- H₆ : Kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara V di Jl. Rambutan No.43 Pekanbaru-Riau (28294) Tlp.(62-761) 66565, email: ptpn5@ptpn5.co.id.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pimpinan PTPN V yang bekerja di kantor pusat Jl. Rambutan No.43 Pekanbaru-Riau sebanyak 509. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Dan didapat jumlah sampel sebanyak 120 responden dengan menggunakan rumus slovin (Riduwan dan Kuncoro, 2008:49)

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

$$n = \frac{509}{1 + 509 (0,08)^2} = 119,55 = 120 \text{ Responden}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 8%.

Desain Penelitian

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan analisis kuantitatif dengan teknik analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Metode ini digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. (Sugiyono 2012:11).

Penelitian menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh langsung tangan pertama oleh peneliti, dari individu yang memberikan informasi lewat wawancara, menjawab kuesioner, wawancara mendalam atau diskusi fokus group (Ghozali, 2016:93). Pada penelitian ini menggunakan data primer yang didapat dari penyebaran kuesioner yaitu pertanyaan tertulis yang sudah disiapkan sebelumnya dan responden diminta untuk menjawabnya. Skala pengukuran menggunakan data ordinal dan dalam kuesioner yang digunakan diajukan daftar pertanyaan yang sesuai dengan pokok permasalahan yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan desain pengukuran skala *likert*, dengan jawaban responden berisi lima tingkat preferensi jawaban. Dan kemudian hasil tanggapan responden tersebut ditafsirkan dalam 5 kategori. Nilai dari hasil dari tanggapan responden yang menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan nilai rata-rata paling besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan).

Tabel 2. Tafsiran Nilai Rata-Rata

Interval	Kriteria
1,00 - 1,80	Sangat tidak baik/sangat Rendah
1,81 - 2,60	Tidak baik/rendah
2,61 - 3,40	Cukup/sedang
3,41 - 4,20	Baik/tinggi
4,21 - 5,00	Sangat baik/sangat tinggi

Sumber : Umar (2011:130)

Definisi Operasional Variabel

Variabel Dependen

Variabel yang menjadi interest utama bagi peneliti, tujuan peneliti memahami dan mendeskripsikan variabel dependen atau menjelaskan variabilitasnya atau meramalkannya. Sebagai variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

Variabel Independen

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen dan pada umumnya diduga variabel independen akan mempengaruhi variabel dependen baik dengan arahan positif atau negatif. Berdasarkan penjelasan diatas, maka variabel independen (bebas) yang diangkat dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X^1), Kepuasan Kerja (X^2), dan *Teamwork* (X^3).

Variabel Moderasi

Variabel moderating adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2016:53). Dalam penelitian ini variabel moderating yang diambil adalah Kepemimpinan (Z).

Teknik Analisis Data

Analisis Deskriptif

Untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data sehingga menjadikan sebuah informasi yang lebih jelas dan mudah untuk dipahami, yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), median, modus, standar deviasi, nilai maksimum, nilai minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2016:19). Statistik deskriptif menyajikan ukuran-ukuran numerik yang sangat penting bagi data sampel.

Analisis Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kerja, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada PT. Perkebunan Nusantara V (PTPN V) di Pekanbaru (Amja Setia, Marnis, dan Raden Lestari Garnasih)

Moderated Regression Analysis (MRA)

Uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) (Ghozali, 2012). Mengingat model dalam penelitian menggunakan variabel moderasi, maka untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Adapun model persamaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X^1 + b_2X^2 + b_3X^3 + b_4[X^1 \times Z] + b_5[X^2 \times Z] + b_6[X^3 \times Z] + \varepsilon \quad (1)$$

Dimana:

- Y = Nilai yang diramalkan
- α = Konstanta
- b_1 = Koefisien regresi X_1
- b_2 = Koefisien regresi X_2
- b_3 = Koefisien regresi X_3
- b_4 = Koefisien variabel moderasi
- b_5 = Koefisien variabel moderasi X^1
- b_6 = Koefisien variabel moderasi X^2
- X^1 = Variabel bebas (Pelatihan)
- X^2 = Variabel bebas (Kepuasan Kerja)
- X^3 = Variabel bebas (*Teamwork*)
- Z = Variabel moderasi (Kepemimpinan)
- X^1*Z = Interaksi antara pelatihan dan kepemimpinan
- X^2*Z = Interaksi antara kepuasan kerja dan kepemimpinan
- X^3*Z = Interaksi antara *teamwork* dan kepemimpinan
- ε = error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Analisis Deskriptif****Profil Responden**

Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan di kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru-Riau. Berdasarkan hasil penelitian, informasi yang dapat disajikan secara umum terkait karakteristik responden ini yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan golongan.

Deskriptif karakteristik responden dimaksudkan untuk mengetahui komposisi responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini khususnya tentang karyawan PTPN V. Hasil komposisi responden yaitu jenis kelamin di dominasi oleh laki-laki, untuk usia di dominasi oleh rentang usia 31-40 tahun, kemudian pendidikan terakhir didominasi oleh lulusan S1, dan golongan/posisi didominasi oleh Staff.

Variabel Dependen

Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban responden menunjukkan bahwa kinerja karyawan mendapat nilai rata-rata sebesar 4,19 yang dapat diartikan bahwa kinerja karyawan sudah berada pada kategori baik.

Variabel Moderasi

Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban responden menunjukkan bahwa kepemimpinan mendapat nilai rata-rata sebesar 3,89 dan dapat diartikan bahwa kualitas kepemimpinan masuk dalam kategori baik.

Variabel Independen

Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban responden untuk variabel independen (X) menunjukkan bahwa pelatihan (X^1) mendapat nilai rata-rata sebesar 4,10 yang dapat diartikan bahwa pelatihan masuk kategori baik dan sudah dilaksanakan dengan baik. Variabel kepuasan kerja (X^2) mendapat nilai rata-rata sebesar 3,65 yang dapat diartikan bahwa kepuasan kerja masuk kategori baik. dan untuk variabel *teamwork* (X^3) mendapat nilai rata-rata sebesar 3,89 yang juga dapat diartikan bahwa *teamwork* masuk dalam kategori baik.

Uji Kualitas Data**Uji Validitas**

Berdasarkan hasil pengujian validitas menggunakan *bivariate pearson* menunjukkan hasil bahwa masing-masing item pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan valid. Dapat dikatakan valid karena seluruh nilai *pearson correlation* lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel $\alpha=5\%$, $df= n-2$, dimana $n= 120$. Dari hasil perhitungan *pearson correlation* dari semua Butir pernyataan memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} sebesar 0.1793

atau $r_{hitung} > 0,1793$ dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan dinyatakan valid, sehingga dapat dilakukan penelitian lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Pelatihan	0,697	Reliabel
2	Kepuasan Kerja	0,719	Reliabel
3	Teamwork	0,690	Reliabel
4	Kepemimpinan	0,657	Reliabel
5	Kinerja Karyawan	0,602	Reliabel

Sumber: Data Olahan SPSS 23

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa masing-masing pernyataan dari variabel menunjukkan nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$. Yang berarti bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini baik variabel independen, moderasi, dan variabel dependen dalam penelitian ini dinyatakan *reliabel*.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas dengan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Kolmogorov-Smirnov Z	1.003
Asymp. Sig. (2-tailed)	.267

Sumber: Data Olahan SPSS 23

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai *Asymp.sig* 0,267 hal ini menunjukkan berarti nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* lebih besar dari nilai *Asymp.sig* dan nilai *Asymp.sig* 0,267 $> 0,05$ Sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	.778	.055		14.212	.000
X1_Pelatihan	.108	.061	.180	1.773	.079
X2_Kepuasan	.056	.061	.094	.928	.356
X3_Timwork	.018	.061	.029	.290	.772
Z_Kepemimpinan	-.011	.058	-.019	-.198	.843
X1_Z	-.003	.064	-.005	-.054	.957
X2_Z	-.060	.065	-.096	-.937	.351
X3_Z	.117	.062	.180	1.868	.064

Sumber: Data Olahan SPSS 23

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa seluruh nilai sig $> 0,05$ maka disebut homokedastisitas. Dan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data tidak terindikasi heteroskedastisitas atau bebas heteroskedastisitas.

Uji Autokorelasi

Tabel 6. Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.252 ^a	.064	.056	.9466168163	2,077

Sumber: Data Olahan SPSS 23

Berdasarkan uji yang telah dilakukan maka didapat nilai uji *Durbin-Watson* sebesar 2,077. Kemudian nilai tersebut dibandingkan dengan *dl* dan *du*. Nilai *dl* merupakan nilai *Durbin-Watson Statistic Lower*, sedangkan *du* merupakan nilai *Durbin-Watson Statistic Upper*. Nilai *dl* dan *du* dapat dilihat dari tabel *Durbin-Watson* dengan $\alpha = 5\%$, n = jumlah data, K = jumlah variabel independen. Maka ditemukan nilai *dl*= 1,6339 dan nilai *du*= 1,7715, $K = 4$ dan $n = 120$.

Analisis Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kerja, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada PT. Perkebunan Nusantara V (PTPN V) di Pekanbaru (Amja Setia, Marnis, dan Raden Lestari Garnasih)

Dengan demikian setelah di perhitungkan dan di bandingkan dengan tabel *Durbin-Watson*, bahwa nilai *Durbin-Watson* pada tabel adalah sebesar 2,072 berada diantara *du* dan *4 - du*, yaitu $1,7715 < 2,077 < 2,2285$. Sehingga dapat diputuskan tidak ditolak atau tidak ada autokorelasi pada model penelitian ini.

Uji Multikolinieritas

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Tolerance	VIF
(Constant)	-.026	.093		
X1_PL	.074	.104	.786	1.273
X2_KK	.048	.103	.791	1.263
X3_TW	-.057	.104	.786	1.272
Z_KP	-.112	.099	.867	1.153
X1_Z	.027	.109	.824	1.214
X2_Z	.221	.110	.772	1.296
X3_Z	-.085	.106	.871	1.149

Sumber: Data Olahan SPSS 23

Berdasarkan tabel, hasil uji seluruh variabel independen menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* tidak $< 0,10$ dan nilai VIF tidak lebih besar dari 10. Yang dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terdapat multikolinieritas.

Uji Hipotesis

Uji Determinasi (R^2)

Tabel 8. Hasil Uji Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.980 ^a	.960	.957	.39013

Sumber: Data Olahan SPSS 23

Berdasarkan tabel diatas, Nilai R Square sebesar 0,960 artinya 96,0 %. Hal ini berarti variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah sebesar 96,0 %, sedangkan sisanya sebesar 4,0 % dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan kedalam model regresi dalam penelitian ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan, kepuasan kerja, teamwork, dan kepemimpinan berpengaruh sebesar 96,0 % terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 4,0 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Uji Simultan (F)

Tabel 9. Hasil Uji Simultan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	408,396	7	58,342	383,314	.000 ^b
Residual	17,047	112	.152		
Total	425,443	119			

Sumber: Data Olahan SPSS 23

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 383,314 dan nilai *Sig* sebesar 0,000. Kemudian bandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} dan nilai *sig* dengan nilai signifikan yaitu 0,05. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ 2,45 dan nilai *Sig* $0,000 < 0,05$. Dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y).

Uji Parsial (t)

Tabel 10. Hasil Uji Parsial (t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	.904	.492			1,838	.069
X1	.237	.109	.277		2,169	.032
X2	.233	.121	.296		1,920	.050
X3	.248	.113	.292		2,200	.030

Z	,265	,130	,215	2,031	,045
X1Z	,023	,012	,378	1,835	,069
X2Z	-,027	,009	-,498	-3,097	,002
X3Z	,001	,010	,015	,090	,929

Sumber: Data Olahan SPSS 23

Nilai konstanta ditunjukkan pada tabel diatas, nilai *Unstandardized Coefficient* (B) sebesar 0,904. Hal ini bearti bahwa kinerja karyawan akan sebesar 0,904 jika variabel independen sama dengan nol (0).

Nilai *Unstandardized Coefficient* (B) untuk variabel pelatihan (X_1) sebesar 0,237 bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel pelatihan meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,237 atau 23,7% dengan asumsi variabel yang lain konstan atau tetap. Variabel kepuasan kerja (X_2) sebesar 0,233 bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel kepuasan kerja meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,233 atau 23,3% dengan asumsi variabel yang lain konstan atau tetap. Variabel *teamwork* (X_3) sebesar 0,248 bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel *teamwork* meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,248 atau 24,8% dengan asumsi variabel yang lain konstan atau tetap.

Variabel moderasi kepemimpinan terhadap pelatihan sebesar 0,023. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu memperkuat pelatihan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,023 atau 2,3 %. Variabel moderasi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,027. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu memoderasi kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 2,7%. Variabel moderasi kepemimpinan terhadap *teamwork* sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu memperkuat *teamwork* sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,1%.

Uji Hipotesis

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama (H_1) bahwa variabel pelatihan (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh uji parsial (t) pada nilai *Unstandardized Coefficient* (B) sebesar 0,237 yang menyatakan bahwa apabila variabel pelatihan meningkat sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,237 atau 23,7%, dari hasil nilai t_{hitung} untuk pelatihan adalah $2,169 > t_{tabel}$ 1,657 dan nilai sig 0,032 < 0,05 yang mengindikasikan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskripsi responden untuk pelatihan ditemukan bahwa keempat indikator pengukuran, yaitu instruktur, peserta, materi dan tujuan berada di nilai rata-rata 4,10 dalam kategori baik. Dengan indikator tujuan pelatihan mendapat nilai paling tinggi dalam merefleksikan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan yang dilakukan membuat karyawan merasa lebih mudah menyelesaikan pekerjaan setelah mengikuti pelatihan. Tetapi perusahaan harus lebih memperhatikan dalam memilih peserta yang akan diberikan pelatihan. Karena berdasarkan hasil deskripsi responden untuk variabel pelatihan menunjukkan bahwa hasil dari indikator peserta masih dinilai rendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Walaupun masuk dalam kategori baik, namun hal ini menjelaskan bahwa ada sebagian peserta pelatihan yang belum sepenuhnya fokus pada materi saat pelatihan berlangsung. Hal ini perlu menjadi perhatian perusahaan agar hasil pelatihan lebih baik. Hasil studi ini membuktikan teori yang dikemukakan (Dessler, 2009) dan mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Widijanto (2017) yang menyatakan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Triasmoko (2014) dengan hasil bahwa metode pelatihan, materi pelatihan, dan instruktur pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua (H_2) bahwa variabel kepuasan kerja (X_2) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh uji parsial (t) pada nilai *Unstandardized Coefficient* (B) sebesar 0,233 yang menyatakan bahwa apabila variabel kepuasan kerja meningkat sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,233 atau 23,3%. Dari hasil nilai t_{hitung} untuk kepuasan kerja adalah $1,920 > t_{tabel}$ 1,657. Nilai sig 0,050 yang bearti sama dengan nilai signifikasi sebesar 0,05 yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskripsi responden untuk kepuasan kerja ditemukan bahwa keempat indikator pengukuran, yaitu *work it self* (pekerjaan itu sendiri), gaji/upah, promosi dan pengawasan berada di nilai rata-rata 3,65 dalam kategori baik. Dengan indikator *work it self* (pekerjaan itu sendiri) mendapat nilai paling tinggi dalam merefleksikan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan perasaan yang positif karyawan terhadap pekerjaan karena melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan. Namun demikian, perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor yang masih rendah berdasarkan deskripsi responden untuk variabel kepuasan kerja

Analisis Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kerja, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada PT. Perkebunan Nusantara V (PTPN V) di Pekanbaru (Amja Setia, Marnis, dan Raden Lestari Garnasih)

yaitu indikator gaji dan promosi yang sama-sama mendapatkan nilai terendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Walaupun masuk dalam kategori baik, namun hal ini menjelaskan bahwa sebagian karyawan memandang bahwa tanggung jawab yang diberikan tidak sesuai dengan gaji yang diterima. Dan perusahaan juga perlu memberikan dorongan agar meningkatkan keefektifan dan kreatifitas karyawan dengan memberikan kesempatan promosi kejenjang yang lebih baik kepada karyawan yang berprestasi. Hal ini tentu akan memberikan rasa puas yang lebih tinggi dan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil studi ini memperkuat hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Febriyana (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nur (2013) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai yang artinya semakin tinggi tingkat kepuasan yang dimiliki akan memberikan dampak yang positif dalam peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketiga (H_3) bahwa variabel *teamwork* (X_3) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh uji parsial (t) pada nilai *Unstandardized Coefficient* (B) sebesar 0,248 yang menyatakan bahwa apabila variabel *teamwork* meningkat sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,248 atau 24,8%. Dari hasil nilai t_{hitung} untuk *teamwork* adalah $2,200 > t_{tabel}$ 1,657. Nilai *sig* 0,030 < 0,05 yang mengindikasikan bahwa *teamwork* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskripsi responden untuk *teamwork* ditemukan bahwa keempat indikator pengukuran, yaitu bekerja sama, menghargai masukan, memberikan dorongan, dan komitmen anggota tim berada di nilai rata-rata 3,89 dalam kategori baik. Dengan indikator komitmen anggota tim mendapat nilai paling tinggi dalam merefleksikan *teamwork*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki komitmen yang tinggi secara bersama-sama dalam meningkatkan keberhasilan tim dan dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun demikian, perusahaan diharapkan lebih memperhatikan kontribusi setiap anggota tim dalam melakukan pekerjaan. Karena berdasarkan hasil deskripsi responden untuk variabel *teamwork* menunjukkan bahwa hasil dari indikator memberikan dorongan dalam artian saling memberikan andil yang kuat terhadap keberhasilan tim dalam melakukan pekerjaan masih dinilai rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menjelaskan bahwa ada sebagian karyawan dalam tim yang belum memberikan andil yang maksimal atau kuat dalam melakukan pekerjaan. Dan hal ini perlu menjadi perhatian perusahaan agar mendapatkan tingkat keberhasilan tim yang lebih baik. Hasil studi ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Nugraha (2017) yang menyatakan *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian ini juga membuktikan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Habibie (2017) dengan hasil bahwa kerjasama tim berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan Dapat Memperkuat Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan dalam penelitian ini direfleksikan melalui indikator kemampuan dalam membina hubungan baik, kemampuan yang efektivitas, dan kepemimpinan yang partisipatif. Berdasarkan nilai *Moderated Regression Analysis* (MRA). Terdapat 7 (tujuh) indikator yang dapat memberi kontribusi Kepemimpinan dalam memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mendukung hipotesis keempat (H_4) bahwa variabel kepemimpinan (Z) dapat memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Sig* kepemimpinan sebesar $0,045 < 0,05$ dan interaksi kepemimpinan dan pelatihan (X_1Z) menunjukkan nilai *sig* sebesar $0,069 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu antara variabel kepemimpinan dan interaksi kepemimpinan dan pelatihan adalah signifikan yaitu variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan kriteria sebagai *pure moderator* (moderator murni) dan mengindikasikan bahwa kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini ditunjukkan dengan peran pimpinan yang selalu memberikan motivasi dengan terus memberikan kesempatan pelatihan bagi karyawan untuk lebih meningkatkan kemampuan atau keahlian sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Kepemimpinan Dapat Memperkuat Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan dalam penelitian ini direfleksikan melalui indikator kemampuan dalam membina hubungan baik, kemampuan yang efektivitas, dan kepemimpinan yang partisipatif. Berdasarkan nilai *Moderated Regression Analysis* (MRA). Terdapat 7 (tujuh) indikator yang dapat memberi kontribusi Kepemimpinan dalam memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mendukung hipotesis kelima (H_5) bahwa variabel kepemimpinan (Z) dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Sig* kepemimpinan sebesar $0,045 < 0,05$ dan interaksi kepemimpinan dan kepuasan kerja (X_2Z) menunjukkan nilai *sig* sebesar $0,002 < 0,05$. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan

dan kepuasan kerja keduanya adalah signifikan yang berarti bahwa kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hal ini ditunjukkan dengan peran pimpinan yang selalu mampu memberikan solusi dari setiap masalah yang terjadi didalam pekerjaan dan pimpinan yang terus memberikan pengawasan yang baik sehingga setiap karyawan selalu mendapatkan bantuan teknis pada saat bekerja.

Kepemimpinan Dapat Memperkuat Pengaruh *Teamwork* dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan dalam penelitian ini direfleksikan melalui indikator kemampuan dalam membina hubungan baik, kemampuan yang efektifitas, dan kepemimpinan yang partisipatif. Berdasarkan nilai *Moderated Regression Analysis* (MRA). Terdapat 7 (tujuh) indikator yang dapat memberi kontribusi Kepemimpinan dalam memperkuat pengaruh *teamwork* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mendukung hipotesis keempat (H_6) bahwa variabel kepemimpinan (Z) dapat memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Sig* sebesar $0,045 < 0,05$ dan interaksi kepemimpinan dan *teamwork* (X_1Z) menunjukkan nilai *sig* sebesar $0,929 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu antara variabel kepemimpinan dan interaksi kepemimpinan dan *teamwork* adalah signifikan yaitu variabel kepemimpinan. Dan hal ini menunjukkan kriteria sebagai *pure moderator* (moderator murni) dan mengindikasikan bahwa kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh *teamwork* dengan kinerja karyawan.

Hal ini ditunjukkan dengan peran pimpinan yang mampu memberikan solusi dari setiap masalah yang terjadi didalam pekerjaan dan selalu melakukan komunikasi secara timbal balik, dimana pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk memberikan masukan dan kemudian didiskusikan bersama, hal ini tentu akan menjaga dan meningkatkan komitmen tim dalam mencapai tujuan tim.

PENUTUP

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan, kepuasan kerja dan *teamwork* berpengaruh positif signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa setiap upaya peningkatan pelatihan, kepuasan kerja dan *teamwork* maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V.

Variabel Kepemimpinan berperan dalam memoderasi pengaruh variabel pelatihan, kepuasan kerja dan *teamwork* terhadap kinerja karyawan. Yang berarti bahwa faktor kepemimpinan memberi efek penguatan pengaruh pelatihan, kepuasan kerja dan *teamwork* terhadap kinerja karyawan. Dan hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan dapat memperkuat hubungan antara pelatihan, kepuasan kerja dan *teamwork* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pihak perusahaan diharapkan dalam meningkatkan keefektifan pelatihan dan perlu mempertimbangkan durasi berlangsungnya pelatihan agar tidak terlalu panjang agar tetap menjaga fokus karyawan saat pelatihan berlangsung dan juga materi yang disampaikan sesuai kebutuhan dan tidak terlalu banyak.

Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun perusahaan harus lebih memperhatikan faktor-faktor dalam menetapkan jumlah gaji seperti pertumbuhan ekonomi dan status karyawan (pernikahan, jumlah anggota keluarga) dan memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang berprestasi. Hal ini diharapkan akan memberikan kepuasan kerja yang lebih baik dan dengan kepuasan kerja yang dirasakan akan memberikan energi positif dan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga menjelaskan kerjasama tim yang sudah terbangun berjalan dengan baik. Namun pihak perusahaan harus lebih memberi kesempatan yang lebih banyak kepada karyawan untuk menampilkan potensi diri mereka pada aktivitas-aktivitas tertentu, agar setiap anggota tim memiliki andil yang kuat dalam keberhasilan tim.

Penelitian ini membuktikan kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh pelatihan, kepuasan kerja dan *teamwork* terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat memperhatikan waktu berlangsungnya pelatihan tidak terlalu lama agar peserta tetap fokus saat mengikuti pelatihan dan juga materi yang disampaikan harus lebih sesuai kebutuhan dan tidak terlalu banyak, dimana melalui kepemimpinan perusahaan dapat mempertimbangkan penetapan jumlah gaji yang diberikan dengan memperhatikan pertumbuhan ekonomi dan status karyawan (pernikahan, jumlah anggota keluarga) dan memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang berprestasi. Untuk pemimpin tim diharapkan harus lebih memberi kesempatan yang lebih banyak kepada karyawan untuk menampilkan potensi diri mereka pada aktivitas-aktivitas tertentu, agar setiap anggota tim memiliki andil yang kuat dalam keberhasilan tim. Untuk pihak perusahaan, diharapkan untuk lebih mengawasi para pemimpin dalam hal meningkatkan kedisiplinan pimpinan misalnya dalam hal ini adalah kehadiran pimpinan yang tepat waktu saat tiba dikantor.

Pihak perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dominan dalam pembentukan variabel yang diteliti dalam penelitian ini, diantaranya: tujuan pelatihan untuk variabel pelatihan, *work it self* untuk variabel

kepuasan kerja, bekerjasama saat bekerja untuk variabel *teamwork*, kepemimpinan yang partisipatif untuk variabel kepemimpinan, dan pelaksanaan tugas untuk variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian ini merekomendasikan kepada pihak perusahaan untuk terus meningkatkan faktor-faktor tersebut sejalan dengan upaya untuk meningkatkan faktor-faktor lainnya yang berkaitan.

DAFTAR RUJUKAN

- Agusta, L. and, & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. *Jurnal AGORA*, 1(3), 9.
- Annual Report PTPN V, <https://drive.google.com/file/d/0B-5MMC-Ff5lBcDN5QXFTSTRDeGs/view>
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Aproach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295, 336.
- Crossman, & Zaki. (2013). Job Satisfaction And Employee Performance Of Lebanese Banking Staff. *Journal Of Managerial Psychology*, 18(4), 368–376.
- Damayanti Riski, Agustina Hanafi, Afriyadi Cahyadi. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus karyawan non medis rs islam siti khadijah Palembang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bsnis*, (2), 75–86.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Index. Jakarta.
- Fahmi, Irham. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Febriyana, Wanda. (2015). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pt. kabepe chakra 2015. *Jurnal Manajemen*, 2(3), 2954–2961.
- Ghozali, Imam. (2012). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Yogyakarta. Universitas Diponegoro.
- _____. (2016). *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yoga Pratama. Semarang.
- _____. (2016) Edisi 8, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Habibie, A. W., & Negoro, B. K. (2017). Pengaruh komunikasi, kerjasama tim dan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan pt. geo given sidoarjo. *Jurnal Manajemen*, 3(3), 39–50.
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada rumah sakit swasta di kota denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(2), 135–142.
- Kumara, I. W. S. E., & Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepemimpinan pada hotel satriya cottages kuta-bali. *Jurnal Manajemen*, 5(3), 1399–1428.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Marpaung, M. (2014). Pengaruh kepemimpinan dan teamwork terhadap kinerja karyawan dikoperasi sekjen kemdikbud senayan jakarta. *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 2(1), 33–40.
- Moeheriono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Munparidi. (2012). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum tirta musi kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis*, 7, 47–54. <https://doi.org/10.1093/hsw/hlv043>
- Noe., Raymond A., John R., Hollenbeck., Barry G. & Patrick M.W. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nugraha, E., Pongtuluran, Y., & Maria, S. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Teamwork terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Ramayana Lestari Sentosa Cabang Samarinda Square. *Jurnal ISSN*, 1, 447–452.
- Nur, S. (2013). Konflik, stres kerja dan kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Universitas Khairun Ternate. *Jurnal EMBA*, 1(3), 739–749.
- Pandelaki, M. T. (2018). Pengaruh teamwork dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan yayasan titian budi luhur di kabupaten Parigi Moutong. *Jurnal ISSN*, 6(5), 35–46.
- Potu, Aurelia. (2013). Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Kanwil ditjen kekayaan negara suluttenggo dan maluku utara dimanado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1208–1218. Retrieved from <http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/4869b786de43116c182e7dfbed1fd5fb.pdf>
- Rakhmawati, & Darmanto. (2014). Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, kepercayaan dan kerjasama tim terhadap komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan (studi kasus di perum perhutani kesatuan bisnis mandiri industri kayu brumbung satu Jawa Tengah). *Jurnal Media Ekonomi Dan Manajemen*, 29(1), 83–96.
- Riduwan, dan Kuncoro, Engkos A. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi. Edisi keenambelas*. PT Indeks Gramedia. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi. Edisi Ke-12*. Salemba Empat. Jakarta.

- Safitri, Erma. (2013). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(4), 1044–1054. <https://doi.org/10.1111/j.2042-3306.1989.tb04676.x>
- Sanuddin Dessy, F., & A.M. Rossa, W. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pt. semen tonasa. *Jurnal MODUS*, 25(2), 217–231.
- Sarboini, Surya, J., & Safiansyah, W. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Teamwork terhadap Kinerja Pegawai pada PT . PLN (PERSERO) Cabang Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Teknologi (EMT)*, 1(2), 86–90.
- Sari, oxy rindiantika. dan heru susilo. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PTPN X - unit pabrik gula modjopanggoong tulungagung). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 64(1), 28–35.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). Kinerja Pegawai. Teori Pengukuran dan Implikasi. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Alfabeta. Bandung.
- Tobing, Diana, S.K.L. (2009). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(1), 31–37. Retrieved from <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/17742>
- Umar, Husein. (2011). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi 11*. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Widijanto, Kelvin, Aldrian. (2017). Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan divisi pemasaran di pt sumber hasil sejati surabaya. *Jurnal AGORA*, 5(1), 1–5.