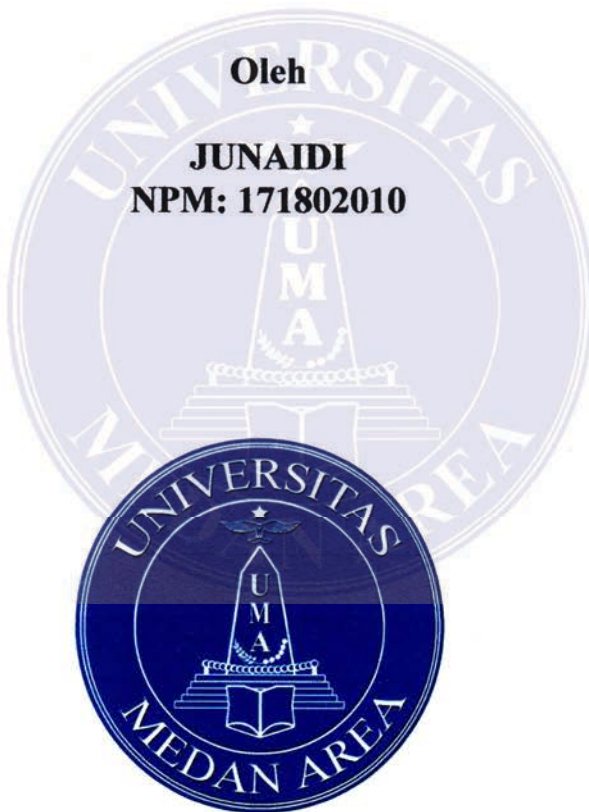


**PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)  
TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA DAN IMPLIKASINYA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PELAKSANA DI  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)**

**TESIS**

**Oleh**

**JUNAIDI  
NPM: 171802010**



**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)  
TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA DAN IMPLIKASINYA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PELAKSANA DI PT.  
PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)**

**TESIS**

**Oleh**

**JUNAIDI**

**NPM: 171802010**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Agribisnis (M.Agr)  
pada Program Studi Magister Agribisnis, Program Pascasarjana  
Universitas Medan Area



**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

UNIVERSITAS MEDAN AREA **M E D A N**  
**2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Efektivitas Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)**

**N a m a : Junaidi**

**N P M : 171802010**



**Pembimbing I**

**Prof.Dr.Ir. Yusniar Lubis, M.MA**

**Pembimbing II**

**Prof.Dr. Syaifuddin, M.MA**

**Ketua Program Studi  
Magister Agribisnis**

**Prof.Dr.Ir. Yusniar Lubis, M.MA**

**Direktur**

**Prof.Dr.Ir. Retna Astuti K., MS.**

**Telah diuji pada tanggal 15 April 2019**

**Nama : Junaidi**

**NPM : 171802010**



**Panitia Penguji Tesis:**

**Ketua : Dr.Ir. Erwin, M.Si.**

**Sekretaris : Dr.Ir. E. Harso Kardhinata, M.Sc.**

**Penguji I : Prof.Dr.Ir. Yusniar Lubis, M.MA**

**Penguji II : Prof.Dr. Syaifuddin, M.MA**

**Penguji Tamu : Dr.Ir. Mhd. Buchari Sibuea, M.Si.**



## PERNYATAAN

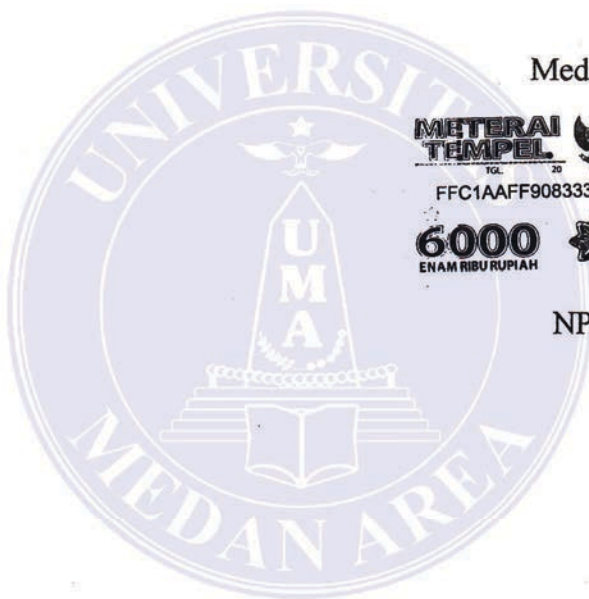
Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Maret 2019



**Junaidi**

NPM. 171802010



## PERSEMBAHAN

*Ya Allah...*

*Dzat yang maha membolak-balikkan hati  
Puji syukur Hamba panjatkan atas limpahan kesabaran  
Limpahan semangat tak kenal henti yang telah dikaruniakan  
Sehingga Hamba dapat menyelesaikan hadiah kecil ini  
Untuk orang-orang tercinta di hidup Hamba  
Di bulan yang telah Engkau penuh rahmat ini*

*Teruntuk istri tercinta*

*Sosok penyemangat langkah hidup abang  
Laksana bulan disaat gelap dan bagai mentari disaat terang  
Terima kasih abang ucapkan atas limpahan kebahagiaan  
Serta kehangatan yang telah diberikan kepada abang  
Sehingga abang termotivasi tak kenal lelah  
Untuk dapat mempersembahkan hadiah kecil ini  
Semoga abang dapat melihat secercah senyum kebahagiaan  
Di wajah istri tercinta*

*Teruntuk anak-anak ku dan menantu tersayang*

*Laksana embun yang selalu menyejukkan dikala duka  
Menjadi pelengkap kebahagiaan yang sempurna  
Serta menjadi teman saling menuntun di jalan Sang Pencipta  
Semoga ayah dapat menjadi panutan bagi anak-anak dan  
menantu tercinta*

*Aamiin Allahumma Aamiin*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap efektivitas kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan pelaksana di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis penelitiannya adalah survey. Sampel ditentukan dengan metode *random sampling* sebanyak 260 orang. Pengumpulan data melalui kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, tingkat pengetahuan dan keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan, sedangkan sikap terhadap pekerjaan berpengaruh tidak signifikan. Nilai pengaruh yang paling tinggi adalah variabel keterampilan, artinya keterampilan berpengaruh lebih dominan terhadap efektivitas kerja karyawan pelaksana, dengan total pengaruh sebesar 62,74% (pengaruh langsung sebesar 56,7%). Secara simultan, kualitas SDM (tingkat pengetahuan, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan) secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan pelaksana. Nilai pengaruh kualitas SDM terhadap efektivitas kerja adalah sebesar 70,17% dengan pengaruh langsung sebesar 58,01%. Efektivitas kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pelaksana di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), dengan total pengaruh sebesar 80,28%, artinya perubahan kinerja karyawan pelaksana dipengaruhi oleh perubahan efektivitas kerja sebesar 80,28%. Efektivitas kerja karyawan merupakan variabel intervening variabel kualitas SDM terhadap kinerja karyawan pelaksana, karena terjadi peningkatan pengaruh variabel kualitas SDM terhadap kinerja karyawan sebesar 10,11% jika melalui variabel efektivitas kerja.

**Kata kunci:** kualitas SDM, efektivitas kerja, kinerja karyawan.



## ABSTRACT

The aims of study to identify and analyze the influence of the quality of human resources on work effectiveness and the implications on the employee performance of the PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

This research using a quantitative approach with survey on the type of research. The sample was determined by random sampling method, 260 people. The data collection through questionnaires and secondary data. Data were analyzed with path analysis.

The results showed that partially, the level of knowledge and skills had a positive and significantly effect on the work effectiveness of employees, while the work attitude had no significantly effect. The skills variable shows the highest influence, meaning that the skills have a more dominant influence on the employees work effectiveness, with a total influence of 62.74% (direct effect of 56.7%). Simultaneously, the quality of human resources (knowledge, work attitudes and skills) directly and indirectly has a positive and significantly effect on the employees work effectiveness. The influence of the HR quality on work effectiveness is 70.17% with a direct effect of 58.01%. The employees work effectiveness has a positive and significantly effect on the employees performance of the PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), with a total influence of 80.28%, meaning that changes in the employees performance are influenced by changes in work effectiveness by 80.28%. The employees work effectiveness is an intervening variable of the human resources quality on the employees performance, because there is an increase in the effect of variable HR quality on employee performance by 10.11% if through work effectiveness variables.

**Key words:** HR quality, work effectiveness, employee performance.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah subhanahu wa ta'ala atas segala nikmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Efektivitas Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana di PT Perkebunan Nusantara III (Persero). Tesis ini diajukan guna untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Agribisnis di Universitas Medan Area.

Atas segala kekurangan dan ketidaksempurnaan tesis ini, peneliti sangat mengharapkan masukan, kritik, dan saran yang bersifat membangun kearah perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.

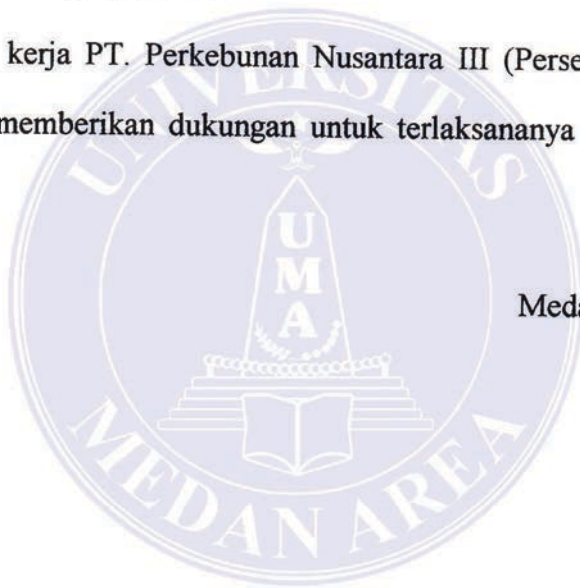
Dalam penyusunan tesis ini peneliti banyak mengalami hambatan, namun berkat bantuan, bimbingan, dan kerja sama yang ikhlas dari berbagai pihak akhirnya tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang turut membantu, khususnya:

1. Rektor Unuversitas Medan Area Prof.Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M. Sc
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof.Dr.Ir. Hj. Retno Astuti K, MS
3. Ketua Program Studi Magister Agribisnis, Prof.Dr.Ir. Yusniar Lubis, M.MA.
4. Komisi Pembimbing/Penguji Prof.Dr.Ir. Yusniar Lubis, M.MA, Prof.Dr. Syaifuddin, M.MA, Dr.Ir. Erwin, M.S, Dr.Ir. Mhd. Buhari Sibuea, M.Si.



5. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.
6. SEVP Koordinator PTPN III (Persero), H. Suhendri, SE, MM
7. SEVP SDM & Umum PTPN III (Persero), Ir. H. Ahmad Gusmar Harahap, MM, PIA, QIA
8. SEVP Produksi PTPN III (Persero), Ir. Adi Fitria
9. Ibunda, istri, dan anak-anak serta seluruh keluarga.
10. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area Program Studi Agribisnis Angkatan 2017.

Seluruh rekan kerja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang telah turut membantu dan memberikan dukungan untuk terlaksananya penelitian dan penyusunan tesis ini.



Medan, Maret 2019  
Penulis,

Junaidi

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Kerangka Pemikiran.....	8
1.6. Hipotesis.....	9
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	11
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.2. Kualitas Sumber Daya Manusia.....	15
2.2.1. Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia.....	15
2.2.2. Indikator Kualitas sumber Daya Manusia.....	16
2.2.3. Aspek-Aspek Kualitas Sumber Daya Manusia.....	19
2.3. Efektivitas Kerja.....	21
2.3.1. Pengertian Efektivitas Kerja.....	21
2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja.....	22
2.3.3. Indikator Efektivitas Kerja.....	24
2.4. Kinerja Karyawan.....	27
2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	27
2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	28
2.4.3. Penilaian Kinerja Karyawan.....	31
2.5. Penelitian Terdahulu.....	33
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b> .....	35
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian.....	35
3.2. Bentuk Penelitian.....	35
3.3. Populasi dan Sampel.....	36
3.3.1. Populasi.....	36
3.3.2. Sampel.....	36
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.5. Teknik Analisis Data.....	38
3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	38

3.5.2. Uji Normalitas.....	40
3.5.3. Analisis Deskriptif.....	41
3.5.4. Analisis Jalur.....	41
3.6. Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	45
3.6.1. Defenisi Variabel.....	45
3.6.2. Operasionalisasi Variabel.....	46

<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	47
4.1. Deskripsi Umum Objek Penelitian.....	47
4.1.1. Profil Perusahaan.....	47
4.1.2. Tujuan dan Sasaran.....	50
4.1.3. Visi, Misi dan Strategi Korporasi.....	52
4.1.4. Pengelolaan SDM.....	54
4.2. Karakteristik Responden.....	60
4.3. Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	63
4.3.1. Hasil Uji Validitas.....	63
4.3.2. Hasil Uji Reliabilitas.....	67
4.3.3. Hasil Uji Normalitas Data.....	68
4.4. Hasil Analisis Deskriptif.....	68
4.4.1. Deskripsi jawaban responden tentang tingkat pengetahuan.....	69
4.4.2. Deskripsi jawaban responden tentang sikap terhadap pekerjaan.....	71
4.4.3. Deskripsi jawaban responden tentang keterampilan.....	72
4.4.4. Deskripsi jawaban responden tentang efektivitas kerja.....	73
4.4.5. Deskripsi jawaban responden tentang kinerja karyawan.....	75
4.5. Analisis Data.....	77
4.5.1. Korelasi antar Variabel.....	77
4.5.2. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Efektivitas Kerja Karyawan.....	78
4.5.3. Pengaruh Efektivitas Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana.....	83
4.5.4. Gabungan Pengaruh Analisis Jalur Penelitian.....	85
4.6. Pembahasan.....	86
4.6.1. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Efektivitas Kerja Karyawan.....	86
4.6.2. Pengaruh Efektivitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	87

<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	89
5.1. Kesimpulan.....	89
5.2. Saran.....	90

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	91
-----------------------------	----

<b>LAMPIRAN</b> .....	94
-----------------------	----



## DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.	Perkembangan Produksi Kelapa Sawit Kebun PTPN III (Persero), 2013 – 2018.....	5
2.	Sebaran Populasi dan Sampel Penelitian .....	38
3.	Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian.....	41
4.	Operasionalisasi Variabel.....	46
5.	Kebun-kebun Entitas PTPN III (Persero) .....	49
6.	Jumlah Responden Berdasarkan Usia .....	60
7.	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
8.	Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan .....	61
9.	Jumlah Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan .....	62
10.	Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	62
11.	Hasil uji validitas variabel tingkat pengetahuan ( $X_1$ ) .....	63
12.	Hasil uji validitas variabel sikap terhadap pekerjaan ( $X_2$ ).....	64
13.	Hasil uji validitas variabel keterampilan ( $X_3$ ).....	64
14.	Hasil uji validitas variabel efektivitas kerja ( $Y$ ) .....	65
15.	Hasil uji validitas variabel kinerja karyawan ( $Z$ ).....	66
16.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Penelitian.....	67
17.	Hasil Uji Normalitas .....	68
18.	Nilai Interval dan Kategori Jawaban Responden.....	69
19.	Rekapitulasi jawaban responden tentang tingkat pengetahuan.....	69
20.	Rekapitulasi jawaban responden tentang sikap terhadap pekerjaan ..	71
21.	Rekapitulasi jawaban responden tentang keterampilan .....	72
22.	Rekapitulasi jawaban responden tentang efektivitas kerja.....	74
23.	Rekapitulasi jawaban responden tentang kinerja karyawan.....	75
24.	Korelasi antar Variabel ( $r$ ) .....	77
25.	Hasil Uji Simultan.....	78
26.	Koefisien Determinasi.....	79
27.	Koefisien Jalur Pengaruh Variabel Kualitas SDM terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pelaksana PTPN III (Persero).....	80

28.	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel $X_1$ , $X_2$ dan $X_3$ terhadap Variabel $Y$ .....	83
29.	Koefisien Determinasi.....	84
30.	Koefisien Jalur Pengaruh Efektivitas Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PTPN III (Persero).....	84





## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Skema Kerangka Pemikiran .....	9
2.	Diagram Jalur Penelitian .....	43
3.	Model Analisis Jalur Sub Struktur 1.....	80
4.	Model Analisis Jalur Sub Struktur 2.....	85
5.	Model Analisis Jalur <small>Secara</small> Gabungan .....	85



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian
2. Data Responden
3. Data Variabel untuk Analisis
4. Hasil Analisis Regresi (Output SPSS)



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan informasi yang begitu cepat saat ini menyebabkan persaingan usaha yang semakin kompetitif. Oleh karena itu perusahaan perlu memahami dan mengembangkan sumber daya yang dapat diandalkan untuk dapat bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif. Salah satu sumber daya perusahaan yang sangat fundamental adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Kualitas dan kemampuan sumber daya manusia akan menempatkan perusahaan pada posisi daya saing dalam jangka panjang (Farchan, 2017).

Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, kekuatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi semakin disadari keberadaannya sehingga manusia dipandang sebagai aset terpenting dari berbagai sumber daya dalam organisasi (Sumual, 2017). Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu perusahaan. Apapun bentuk serta tujuannya, perusahaan dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan dan pencapaian misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan perusahaan.

Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar

sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

SDM memiliki peran penting dalam mencapai keberhasilan, karena fasilitas yang canggih dan lengkap belum merupakan jaminan akan berhasilnya suatu organisasi tanpa diimbangi oleh kualitas SDM yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut. Oleh karena itu, individu-individu yang terlibat dalam suatu usaha dapat mempengaruhi keberhasilan dari usaha tersebut. Menurut Wirawan (2015), kualitas SDM merupakan perpaduan antara kemampuan fisik (kesehatan) dan kemampuan non fisik (kemampuan bekerja, berpikir, mental, dan keterampilan-keterampilan lainnya) yang dimiliki oleh seseorang individu sehingga mereka mampu untuk bekerja, berkreasi, berpotensi di dalam organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, kualitas SDM tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya akan tetapi ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuannya, pengalamannya, kematangannya dan sikapnya. Oleh karena itu menurut Syaiful (2002), kualitas SDM dapat dilihat dari tingkat pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan, sikap dalam pelaksanaan pekerjaan, serta keterampilan dalam pelaksanaan pekerjaan.



SDM yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pekerjaan akan dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Menurut Kurniawan (2005), efektivitas kerja adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) dari suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketengangan diantara pelaksanaannya. Kemampuan melaksanakan tugas dan fungsi tersebut berhubungan secara langsung dengan kualitas SDM, karena kemampuan melaksanakan tugas tersebut ditentukan oleh tingkat pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Hasil penelitian Simamora (2018) menyatakan bahwa kemampuan SDM secara signifikan berpengaruh terhadap efektivitas kerja, dimana semakin tinggi kemampuan SDM, maka efektivitas kerja juga semakin tinggi. Hasil penelitian Daud (2015) juga menyatakan bahwa kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Pelaksanaan pekerjaan secara efektif akan meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan selalu melakukan upaya peningkatan kualitas SDMnya. Peningkatan kualitas SDM diharapkan akan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan, dimana pekerjaan yang dapat dilakukan dengan efektif akan meningkatkan kinerja karyawan.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), merupakan salah satu perusahaan *holding* perkebunan yang terbentuk pada tahun 2014 sesuai PP nomor 72 tahun 2014, dimana pengalihan 90% saham milik pemerintah atas PTPN I, II, IV, sampai dengan XIV ke PTPN III sehingga kepemilikan saham di masing-masing PTPN tersebut 90% PTPN III dan 10% pemerintah Republik Indonesia. Kebun yang paling luas adalah kelapa sawit, dimana pada beberapa kebun terdapat pabrik



pengolahan kelapa sawit. PTPN III (Persero) mengelola sebanyak 34 kebun kelapa sawit yang tersebar di Provinsi Sumatera Utara. Jumlah karyawan pada kebun-kebun tersebut pada tahun 2019 sebanyak 21.536 orang karyawan.

Dalam pengelolaan SDM, PTPN III (Persero) mengembangkan Sistem Manajemen Kinerja berbasis kompetensi, selain sistem-sistem lain yang terintegrasi dalam Sistem Pengelolaan Sumberdaya Manusia berbasis Kompetensi (*Integrated Competency Based Management System*). Dengan dibangunnya Sistem Manajemen Kinerja berbasis Kompetensi, diharapkan kinerja dan kontribusi individu karyawan terhadap efektivitas pencapaian tujuan perusahaan dapat diukur, dan sekaligus sebagai bahan evaluasi dan penyempurnaan pengembangan SDM pada masa datang. Dalam konteks persaingan, Sistem Manajemen Kinerja yang relevan akan menjadi salah satu sarana untuk membangun dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam pengelolaan SDM Sistem Manajemen Kinerja berbasis kompetensi, dari segi karyawan pelaksana adalah: (1) Untuk mendorong peningkatan prestasi/produktivitas karyawan yang sesuai dengan pencapaian tujuan perusahaan. Sasaran perilaku pribadi terfokus pada sasaran perusahaan, (2) Menciptakan iklim kerja yang objektif, sehat, dan positif di dalam perusahaan, sehingga terjalin komunikasi dan partisipasi dua arah, dan (3) Membantu karyawan untuk terus berkembang karena karyawan akan semakin mengerti dengan jelas tugas dan perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, serta mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka. Dengan demikian karyawan akan bekerja secara lebih cerdas. Sehubungan dengan hal tersebut, salah satu tema utama filosofi SDM PTPN III (Persero) adalah fokus pada kerjasama kelompok,

dan menjadi dasar utama bagi kinerja dan penghargaan. Namun, usaha individu tetap akan dipertimbangkan dalam situasi dimana kerjasama kelompok tidak memungkinkan.

Kinerja karyawan kebun dapat dilihat dari produksi yang dicapai kebun setiap tahun. Perkembangan produksi pada kebun-kebun kelapa sawit PTPN III (Persero) selama lima tahun terakhir disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Produksi Kelapa Sawit Kebun PTPN III (Persero), 2013 – 2018

Tahun	Produksi (ton)	Peningkatan	
		(ton)	(%)
2013	1.695.987,00	-	-
2014	1.818.597,74	122.610,74	7,23
2015	2.049.459,00	230.861,26	12,69
2016	2.063.772,00	14.313,00	0,70
2017	2.358.858,00	295.086,00	14,30
2018	2.488.267,00	129.409,00	5,49

Sumber: PTPN III (Persero), 2019.

Selama periode tahun 2013 – 2018, produksi kelapa sawit berupa tandan buah segar (TBS) dari kebun-kebun PTPN III (Persero) menunjukkan peningkatan setiap tahun. Namun demikian, pada tahun 2016, peningkatan yang terjadi mengalami penurunan, yaitu dari 12,69% pada tahun 2015 menjadi 0,70%, tetapi meningkat lagi menjadi 14,30% pada tahun 2017. Kemudian pada tahun 2018 mengalami peningkatan yang lebih rendah dari tahun sebelumnya, yaitu sebesar 5,49%. Peningkatan ini secara langsung berhubungan dengan umur tanaman yang semakin meningkat, dimana hingga umur tertentu, produksi per tanaman akan terus meningkat. Secara tidak langsung, produksi dipengaruhi oleh SDM yang menjadi karyawan pada kebun-kebun tersebut.



Produksi yang dihasilkan merupakan salah satu indikator kinerja karyawan pada kebun-kebun tersebut. Dalam pencapaian kinerja tersebut sebagai wujud tanggungjawab karyawan, akan berhubungan dengan efektivitas kerja dan kualitas SDM karyawan yang bekerja. Oleh karena itu, dilakukan penelitian ini sebagai kajian ilmiah yang akan menjelaskan pengaruh kualitas SDM terhadap efektivitas kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan kebun-kebun kelapa sawit PTPN III (Persero). Kajian difokuskan pada karyawan pelaksana, karena merupakan jumlah terbesar dari karyawan di PTPN III (Persero).

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi kualitas sumber daya manusia (tingkat pengetahuan, sikap dalam pelaksanaan pekerjaan, serta keterampilan) karyawan pelaksana di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)?
2. Bagaimana efektivitas kerja karyawan pelaksana di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)?
3. Bagaimana kinerja karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)?
4. Bagaimana pengaruh kualitas sumber daya manusia (tingkat pengetahuan, sikap dalam pelaksanaan pekerjaan, serta keterampilan) terhadap efektivitas kerja karyawan pelaksana di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)?

5. Bagaimana pengaruh efektivitas kerja terhadap kinerja karyawan pelaksana di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kualitas sumber daya manusia karyawan pelaksana di PTPN III (Persero).
2. Untuk mengetahui efektivitas kerja karyawan pelaksana di PTPN III (Persero)
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan pelaksana di PTPN III (Persero).
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap efektivitas kerja karyawan pelaksana di PTPN III (Persero).
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh efektivitas kerja terhadap kinerja karyawan pelaksana di PTPN III (Persero).

### 1.4. Manfaat Penelitian

Secara garis besar, beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Menambah wawasan pemikiran bagi penulis terutama yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dan kinerja karyawan pelaksana.

2. Memberi masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, baik untuk kepentingan akademis maupun non akademis.
3. Sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti lainnya terutama dalam ruang lingkup yang sama.

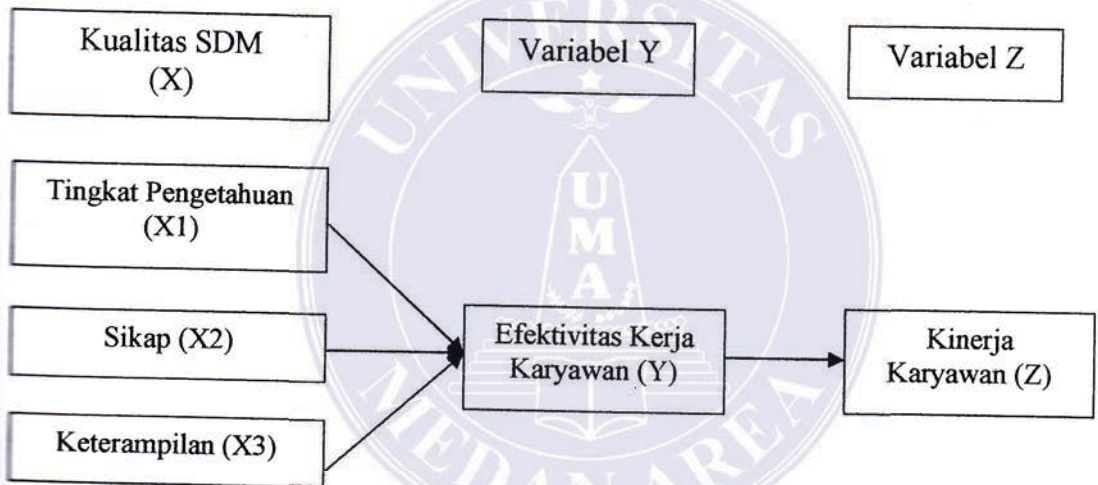
## 1.5. Kerangka Pemikiran

PTPN III (Persero) memiliki tujuan yang harus dicapai dalam operasional bisnisnya. Salah satu tujuan tersebut adalah peningkatan kinerja karyawan secara kompetitif sehingga perusahaan memiliki kemampuan dan keunggulan bersaing dengan perusahaan sejenis. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang bersumber dari dalam diri karyawan maupun dari luar diri karyawan termasuk dari lingkungan perusahaan.

Faktor yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini adalah kualitas SDM karyawan pelaksana sebagai ujung tombak pelaksanaan kegiatan kebun. Secara teori, kualitas SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik atau semakin tinggi kualitas SDM, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Dalam penelitian ini, pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja karyawan diduga dimoderasi oleh efektivitas kerja. Dasar pemikiran adalah bahwa kualitas SDM pertama akan meningkatkan efektivitas kerja karyawan, dimana karyawan dengan kualitas SDM yang baik atau tinggi akan semakin efektif dalam bekerja. Peningkatan efektivitas kerja karyawan yang diakibatkan oleh kualitas SDM, selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.



Karyawan pelaksana merupakan bagian terbesar dari karyawan PTPN III (Persero). Secara personal, karyawan pelaksana tersebut memiliki kualitas yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut selain dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja karyawan, juga dipengaruhi oleh kultur asal karyawan tersebut. Oleh karena itu perlu dilakukan kajian secara ilmiah terhadap perbedaan kualitas SDM tersebut terhadap efektivitas kerja dalam kaitannya dengan pencapaian kinerja karyawan. Secara sederhana, kerangka pemikiran yang dibangun dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1.  
Skema Kerangka Pemikiran

## 1.6. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh signifikan kualitas sumber daya manusia (tingkat pengetahuan, sikap dalam pelaksanaan pekerjaan, serta keterampilan) secara parsial terhadap efektivitas kerja karyawan pelaksana di PTPN III (Persero).

- 2) Terdapat pengaruh signifikan kualitas sumber daya manusia (tingkat pengetahuan, sikap dalam pelaksanaan pekerjaan, serta keterampilan) secara simultan terhadap efektivitas kerja karyawan pelaksana di PTPN III (Persero).
- 3) Terdapat pengaruh signifikan efektivitas kerja terhadap kinerja karyawan pelaksana di PTPN III (Persero).



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberian kompensasi agar tercapai tujuan individu dan organisasi Rachmawati (2008). Werther dan Davis dalam Sutrisno (2011) menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Hal tersebut mengandung makna bahwa dimensi pokok sumber daya manusia adalah kontribusinya terhadap suatu organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadap dirinya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya. Menurut Flippo (2001), sumber daya manusia (tenaga kerja) adalah merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, dan pemeliharaan. Menurut French (2000), sumber daya manusia adalah usaha pengembangan, penggunaan, pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. Jadi, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan kumpulan aktivitas di dalam semua organisasi yang bermaksud mempengaruhi efektifitas manusia didalam suatu perusahaan.

Berdasarkan pengertian dari SDM tersebut, maka manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Mondy (2008), merupakan pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Selanjutnya Desseler (2015), menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk



memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Berkaitan dengan manajemen, menurut Mangkunegara (2013), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Ndraha (2012), MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, penggunaan (penggerakan), dan penilaian SDM sedemikian rupa sehingga SDM memberikan kontribusi sebesar-besarnya kepada masyarakat (makro) dan organisasi (mikro).

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi. Fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari manajemen meliputi :

### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan dimuka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

### 3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

### 5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai kebutuhan organisasi.

### 6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, kinseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

### 7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar tetap mau bekerja sampai pensiun.

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

## 11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian tenaga kerja, dimana menurut Sedarmayanti (2009) mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Penetapan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Penetapan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan kemajuan teknik dan pengembangan serikat buruh.
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.



9. Pengaturan mutasi pegawai baik vertical maupun horizontal.
10. Pengaturan pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

## 2.2. Kualitas Sumber Daya Manusia

### 2.2.1. Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia terdiri atas dua suku kata meliputi kata kualitas yang secara umum merupakan tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu. Menurut Sedarmayanti (2009), kualitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan. Selanjutnya menurut Pasolong (2013), kualitas sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang memiliki kompetensi pengetahuan, keterampilan dan moral yang tinggi.

Menurut Ndraha (2012), kualitas sumber daya manusia, adalah kemampuan menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif – generatif – inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya. Sehubungan dengan hal tersebut, Sedarmayanti (2009) menjelaskan bahwa kualitas sumber daya manusia menyangkut mutu dari tenaga kerja yang menyangkut kemampuan, baik berupa kemampuan fisik, kemampuan intelektual (pengetahuan), maupun kemampuan psikologis (mental).

Menurut Joewono (2003), kualitas adalah sebagai tingkat keberhasilan didalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan. Suatu pekerjaan dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan

dapat dicapai dengan baik. Selanjutnya dikatakan bahwa ada empat hal yang perlu diperhatikan untuk memahami pekerjaan seseorang, yaitu: (1) sampai sejauh mana tujuan dan target kerja yang ditetapkan berhasil dicapai seseorang, (2) sampai sejauh mana tujuan dan target tersebut sesuai standar dan kualitas yang ditetapkan, (3) kesulitan-kesulitan apa saja yang ditemui pegawai dan bagai mana mereka mengatasinya, dan (4) bagaimana profil prestasi pegawai. Kemampuan dan keterampilan mempunyai peranan yang erat terhadap pekerjaan, disamping faktor personalitas yaitu konsep diri, motivasi, dan sikap. Kemampuan dan keterampilan merupakan suatu persyaratan bagi keberhasilan dalam suatu proses perwujudan kerja. Sedangkan Gronroos (1999) menyatakan bahwa kualitas terdiri atas tiga komponen utama, yaitu: (1) *technical quality* yang berkaitan dengan kualitas suatu hasil (*output*) yang dipersepsikan pelanggan, (2) *functional quality* yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian jasa, dan (3) *corporation image* berupa citra umum, profil, reputasi, dan daya tarik perusahaan.

### 2.2.2. Indikator Kualitas sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2009), kualitas sumber daya manusia dapat diukur dari dua hal utama, yaitu: kemampuan fisik (kesehatan), dan kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental).

#### a) Kemampuan Fisik (kesehatan)

Kemampuan fisik adalah kemampuan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Penelitian terhadap berbagai persyaratan yang dibutuhkan dalam ratusan pekerjaan telah mengidentifikasi sembilan kemampuan dasar yang tercakup dalam kinerja



dari tugas-tugas fisik. Adapun indikator dalam mengukur kemampuan fisik (kesehatan) ini meliputi :

- 1) Memiliki kesehatan yang baik serta kesegaran jasmani
- 2) Memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi

**b) Kemampuan Intelektual (Kecerdasan)**

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas berpikir, menalar, dan memecahkan masalah.

Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi. Individu yang cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok. Adapun indikator dalam mengukur kemampuan intelektual (kecerdasan) ini meliputi :

- 1) Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi
- 2) Memiliki tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja, baik yang tersedia di tingkat lokal, nasional maupun internasional.
- 3) Memiliki penguasaan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa ibu (daerah) dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.
- 4) Memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan industrialisasi.

**c) Kemampuan Psikologis (mental)**

Kemampuan psikologis (mental) adalah kemampuan yang berkaitan dengan etika, perilaku, sikap, serta fungsi mental manusia secara ilmiah yang biasanya dikaitkan dengan kemampuan seseorang untuk memberi penilaian



baik-buruk suatu keadaan/kondisi didalam melaksanakan pekerjaan. Adapun indikator dalam mengukur kemampuan intelektual (kecerdasan) ini meliputi :

- 1) Taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, serta toleransi yang tinggi dalam kehidupan beragama.
- 2) Memiliki semangat yang tinggi dan kejuangan yang tangguh, baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat.
- 3) Jujur yang dilandasi kesamaan antara pikiran, perkataan dan perbuatan serta tanggung jawab yang dipikulnya.
- 4) Lebih mementingkan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi atau golongan atas dasar kesamaan lebih mendahulukan kewajiban daripada hak.
- 5) Memiliki sikap adaptif dan kritis terhadap pengaruh negatif nilai-nilai budaya asing.
- 6) Memiliki kesadaran disiplin nasional sebagai suatu budaya bangsa yang senantiasa ingin maju.
- 7) Memiliki semangat kompetisi yang tinggi dengan meningkatkan motivasi, etos kerja dan produktivitas.
- 8) Berjiwa besar dan berpikiran positif dalam setiap menghadapi permasalahan.
- 9) Memiliki sifat keterbukaan yang dilandasi rasa tanggung jawab bagi kepentingan bangsa.
- 10) Memiliki kesadaran hukum yang tinggi serta menyadari hak dan kewajiban asasinya.

Selanjutnya menurut Syaiful (2002), kualitas SDM dapat dilihat melalui indikator sebagai berikut:

- 1) Tingkat pengetahuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas, dengan indikator: pendidikan formal, dan pengalaman kerja yang dimiliki.
- 2) Sikap dalam pelaksanaan tugas, dengan indikator: kejujuran dan kedisiplinan.
- 3) Keterampilan dalam pelaksanaan tugas, dengan indikator: pelatihan, pendidikan khusus.

Berdasarkan uraian tersebut, maka sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas baik berkemampuan dalam bidang fisik, intelektual serta psikologisnya sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi.

### **2.2.3. Aspek-Aspek Kualitas Sumber Daya Manusia**

Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek, diantaranya aspek fisik (kemampuan fisik) serta aspek non fisik.

#### **1) Aspek fisik, (kemampuan fisik),**

Aspek fisik yaitu menyangkut kondisi kerja yang baik, dimana pekerjaan yang berbahaya dan dapat menimbulkan masalah kesehatan kerja dapat dihindarkan. Ergonomi, yaitu suatu pengetahuan untuk menghubungkan manusia dengan pekerjaannya, menjadi perhatian para manajer untuk meningkatkan QWL (*Quality of Working Life*), adapun untuk menentukan kemampuan fisik diupayakan melalui program peningkatan kesehatan dan gizi.

## 2) Aspek Non Fisik

Aspek non fisik meliputi kecerdasan dan mental. dimana aspek ini menitik-beratkan pada kemampuan bekerja, berpikir, keterampilan, sikap dan mental seseorang. Di dalam aspek non fisik ini manusia memerlukan adanya pengakuan sebagai manusia. Adapun upaya yang dilakukan untuk mengembangkan manusia didalam aspek non fisik ini dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Adapun pendidikan yang dilakukan baik pendidikan melalui jalur formal, pendidikan keluarga, ataupun pendidikan agama.

Oleh karena peran sentral sumber daya manusia dalam organisasi, maka perlu dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut. Menurut Sedarmayanti (2009) peningkatan kualitas sumber daya manusia dimaksudkan untuk berbagai keperluan, diantaranya:

1. Menyiapkan seseorang agar pada saatnya dihari tugas tertentu akan mampu disertai tugas yang sesuai.
2. Memperbaiki kondisi seseorang yang sudah diberi tugas dan sedang menghadapi tugas tertentu, sedang yang merasa ada kekurangan pada dirinya diharapkan mampu mengemban tugas sebagaimana mestinya.
3. Mempersiapkan seseorang yang diberi tugas tertentu yang sudah pasti syaratnya lebih berat dari tugas yang sedang dikerjakannya.
4. Melengkapi seseorang dengan hal-hal yang mungkin timbul disekitar tugasnya, baik yang langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya.



5. Menyesuaikan seseorang kepada tugas yang mengalami perubahan karena berubahnya syarat untuk mengerjakan tugas, sebagian atau seluruhnya.
6. Menambah keyakinan dan percaya diri kepada seseorang bahwa dia adalah orang yang sesuai dengan tugas yang sedang diembannya.
7. Meningkatkan wibawa seseorang dari pandangan bawahan maupun orang lain baik teman sejawat maupun para relasinya.

## **2.3. Efektivitas Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Efektivitas Kerja**

Menurut Handoko (2006), efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang paling tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat ini senada dengan Maulana & Rachman (2016), bahwa efektivitas diartikan sebagai kemampuan suatu unit yang mencapai tujuan yang diinginkan. Robbins (2006), melihat efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan Schein (2010), mengatakan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri dan tumbuh lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya.

Berdasarkan pengertian yang diberikan beberapa ahli tersebut, efektivitas menekankan suatu keadaan di mana terjadi kesesuaian antara tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan hasil yang dicapai. Oleh karena itu Rahadhitya & Darsono (2015), menyatakan bahwa efektivitas lebih menekankan bagaimana hasil yang diinginkan itu tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Dengan kata lain pengertian efektivitas secara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapai suatu tujuan yang telah terlebih dahulu ditentukan.

Sedarmayanti (2009), menyatakan bahwa pengertian efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat. Senada dengan hal tersebut, Makmur (2011), mengungkapkan efektivitas berhubungan dengan tingkat kebenaran atau keberhasilan dan kesalahan. Oleh karena itu untuk menentukan tingkat efektivitas keberhasilan seseorang, kelompok, organisasi bahkan sampai kepada negara kita harus melakukan perbandingan antara kebenaran atau ketepatan dengan kekeliruan atau yang dilakukan. Semakin rendah tingkat kekeliruan atau kesalahan yang terjadi, tentunya akan semakin mendekati ketepatan dalam pelaksanaan setiap aktivitas atau pekerjaan (tugas) yang dibebankan setiap orang.

Efektivitas kerja merupakan salah satu tujuan dari setiap pelaksanaan pekerjaan. Efektivitas kerja dapat dicapai jika pelaksanaan kerja sesuai dengan syarat-syarat yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut. Menurut Sutarto (2012), efektivitas kerja adalah suatu keadaan dimana aktifitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia dapat mencapai hasil akibat sesuai yang dikehendaki. Menurut Schermerhorn (2010), efektivitas kerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan. Selanjutnya menurut Siagian (2012), efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya seperti yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja**

Menurut Steers (1995), ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas

kerja yaitu:



### 1) Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Struktur yang dimaksud adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya, seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Struktur meliputi bagaimana cara organisasi menyusun orang-orang atau mengelompokkan orang-orang didalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan yang dimaksud teknologi adalah mekanisme suatu perusahaan untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Dengan teknologi yang tepat akan menunjang kelancaran organisasi di dalam mencapai sasaran, di samping itu juga dituntut adanya penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat pula.

### 2) Karakteristik Lingkungan

Lingkungan luar dan lingkungan dalam juga telah dinyatakan berpengaruh atas efektivitas, keberhasilan hubungan organisasi lingkungan tampaknya amat tergantung pada tingkat variabel kunci yaitu tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan, tingkat rasionalisme organisasi. Ketiga hal ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan.

### 3) Karakteristik Pekerja

Pada kenyataannya para anggota organisasi merupakan faktor pengaruh yang paling penting karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi. Pekerja merupakan sumber daya yang langsung berhubungan dengan pengelolaan



semua sumber daya yang ada di dalam organisasi, oleh sebab itu perilaku pekerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### 4) Kebijakan dan Praktek Manajemen

Dengan makin rumitnya proses teknologi serta makin rumit dan kejamnya lingkungan, maka peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi semakin sulit.

### 2.3.3. Indikator Efektivitas Kerja

Menurut David Krech, Richard S. Cruthfied dan Egerton L. Ballachey dalam Danim (2012), terdapat beberapa indikator efektivitas sebagai berikut :

#### 1) Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan

Hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (*ratio*) antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*), usaha dengan hasil, persentase pencapaian program kerja dan sebagainya.

#### 2) Tingkat kepuasan yang diperoleh

Ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).

#### 3) Produk kreatif

Penciptaan hubungan kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreatifitas dan kemampuan.

#### 4) Intensitas yang akan dicapai

Memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, bahwa ukuran efektivitas harus dilihat dari perbandingan antara masukan dan keluaran, tingkat kepuasan yang diperoleh, Selanjutnya Makmur (2011) mengungkapkan indikator efektivitas dilihat dari beberapa segi kriteria efektivitas, sebagai berikut :

1) Ketepatan waktu

Waktu adalah sesuatu yang dapat menentukan keberhasilan suatu kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi tapi juga dapat berakibat terhadap kegagalan suatu aktivitas organisasi. Penggunaan waktu yang tepat akan menciptakan efektivitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2) Ketepatan perhitungan biaya

Berkaitan dengan ketepatan dalam pemanfaatan biaya, dalam arti tidak mengalami kekurangan juga sebaliknya tidak mengalami kelebihan pembiayaan sampai suatu kegiatan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik. Ketepatan dalam menetapkan satuan-satuan biaya merupakan bagian daripada efektivitas.

3) Ketepatan dalam pengukuran

Dengan ketepatan ukuran sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya sebenarnya merupakan gambaran daripada efektivitas kegiatan yang menjadi tanggung jawab dalam sebuah organisasi.

4) Ketepatan dalam menentukan pilihan.

Menentukan pilihan bukanlah suatu persoalan yang gampang dan juga bukan hanya tebakan tetapi melalui suatu proses, sehingga dapat menemukan yang terbaik diantara yang baik atau yang terjujur diantara

yang jujur atau kedua-duanya yang terbaik dan terjujur diantara yang baik dan jujur.

5) Ketepatan berpikir

Ketepatan berfikir akan melahirkan keefektifan sehingga kesuksesan yang senantiasa diharapkan itu dalam melakukan suatu bentuk kerjasama dapat memberikan hasil yang maksimal.

6) Ketepatan dalam melakukan perintah.

Keberhasilan aktivitas suatu organisasi sangat banyak dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin, salah satunya kemampuan memberikan perintah yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan. Jika perintah yang diberikan tidak dapat dimengerti dan dipahami maka akan mengalami kegagalan yang akan merugikan organisasi.

7) Ketepatan dalam menentukan tujuan

Ketepatan dalam menentukan tujuan merupakan aktivitas organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan yang ditetapkan secara tepat akan sangat menunjang efektivitas pelaksanaan kegiatan terutama yang berorientasi kepada jangka panjang.

8) Ketepatan ketepatan sasaran

Penentuan sasaran yang tepat baik yang ditetapkan secara individu maupun secara organisasi sangat menentukan keberhasilan aktivitas organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika sasaran yang ditetapkan itu kurang tepat, maka akan menghambat pelaksanaan berbagai kegiatan itu sendiri.



## 2.4. Kinerja Karyawan

### 2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Rivai (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Tangkilisan (2005), kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Selanjutnya menurut Moehariono (2012), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Moehariono (2012), kinerja berasal dari kata *job performance* dan *actual performance* yang berarti prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja karyawan secara khusus menurut Mangkunegara (2013) adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif.

Menurut Fahmi (2014), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

## 2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Mangkunegara (2013), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

### 1) Kemampuan

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*skill*). Pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jika seorang pemimpin atau karyawan mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan meningkatkan kemajuan dari organisasi tersebut.

### 2) Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Widodo (2015) terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi

kinerja, yaitu:

- 1) Sasaran, adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.
- 2) Standar, ukuran bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan.
- 3) Umpan balik, informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.

- 4) Peluang, kesempatan yang diberikan kepada seseorang untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
- 5) Sarana, penyediaan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.
- 6) Kompetensi, melakukan pelatihan yang efektif, bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
- 7) Motivasi, memberikan motivasi kepada bawahan sehingga pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini”, dapat dijawab.

Menurut Kasmir (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan dan keahlian

Semakin baik atau tinggi kemampuan dan keahlian seseorang maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik akan memberikan kinerja yang lebih baik pula, demikian sebaliknya.

2) Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksud adalah berhubungan dengan pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik dan luas tentang pekerjaannya akan memberikan hasil pekerjaan yang baik pula. Dengan demikian pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Rancangan kerja

Suatu pekerjaan dirancang sedemikian rupa sehingga dapat dilakukan oleh seseorang. Oleh karena itu rancangan kerja yang baik akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut.



#### 4) Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain. Kepribadian atau karakter berkaitan dengan tanggungjawab dalam pelaksanaan pekerjaan yang ditugaskan.

#### 5) Motivasi kerja

Setiap orang memiliki motivasi untuk melakukan sesuatu, oleh karena itu perlu dilakukan motivasi yang baik sehingga seorang karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

#### 6) Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan

Pemimpin yang baik dan dihormati oleh karyawan karena gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh anggota perusahaan akan mempengaruhi suasana kerja dalam suatu perusahaan.

#### 7) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi, mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota perusahaan.

#### 8) Kepuasan kerja

Jika karyawan merasa senang dalam bekerja, maka akan memberikan hasil pekerjaan yang lebih baik.

#### 9) Lingkungan kerja

Merupakan suasana di sekitar lokasi kerja, berupa ruangan, sarana prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama karyawan lainnya dalam pelaksanaan pekerjaan.

#### 10) Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan dalam kondisi yang kurang baik.

#### 11) Komitmen

Komitmen diartikan sebagai kepatuhan karyawan terhadap janji-janji yang telah dibuatnya, atau kepatuhan terhadap keputusan yang telah dibuat.

#### 12) Disiplin kerja

Disiplin kerja dapat berupa waktu kerja (masuk kerja dan keluar kerja tepat waktu), mengerjakan apa yang diperintahkan sesuai dengan yang ditentukan.

### 2.4.3. Penilaian Kinerja Karyawan

Secara prinsip penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal ini organisasi melakukan evaluasi terhadap kinerja (*performance evaluation*) sebagai peranan kunci dalam pengembangan pegawai dan produktivitas mereka. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang pegawai dan sekaligus dapat memberikan *feedback* (Sulisiyani dan Rosidah, 2003).

Hal yang sama dijelaskan oleh Lambrie (2010), bahwa penilaian kinerja merupakan tahapan perusahaan untuk mengukur kualitas, efisiensi, dan efektifitas

dalam aktivitas kerja karyawan. Hasil yang diperoleh akan mendorong perusahaan melakukan perbaikan atas kinerja yang kurang optimal serta meningkatkan dan mengembangkan dari suatu bagian yang dinilai memenuhi standar penilaian perusahaan. Penilaian pada hakekatnya akan mendorong perusahaan menjadikan dirinya lebih baik dari sebelumnya. Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerjakaryawan dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pegawai.

Penilaian yang dilakukan membantu perusahaan dalam proses peningkatan kinerja karyawan sesuai harapan dan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penilaian akan disesuaikan dengan kriteria yang diberlakukan oleh perusahaan. Menurut Lambrie (2010), ada sembilan faktor dalam penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan, yaitu:

- 1) *Reliable, measure* atau harus mengukur perilaku kerja dan hasilnya secara objektif.
- 2) *Content valid* atau secara rasional harus terkait dengan kegiatan kerja.
- 3) *Defined spesific* atau meliputi segenap perilaku kerja dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi.
- 4) *Independent* atau perilaku kerja dan hasil kerja yang penting harus tercakup dalam kriteria yang komperhensif.
- 5) *Non overlapping* atau tidak ada tumpang tindih antar kriteria.
- 6) *Comprehensive* atau perilaku kerja yang tidak penting harus dikeluarkan.
- 7) *Accesible* atau kriteria haruslah dijabarkan dan diberi nama secara komperhensif.



- 8) *Compatible* atau kriteria harus sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi.
- 9) *Up to date* atau sewaktu-waktu kriteria perlu ditinjau ulang menilik kemungkinan adanya perubahan organisasi.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Ratnasari dan Sunuharyo (2018), melakukan studi pada karyawan PT Petrokimia Gresik untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediator kemampuan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan, pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan, dan kemampuan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Simamora (2018) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Komunikasi dan Kemampuan Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Camat Sibolga Sambas Kota Sibolga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja.

Manurung, Hidayat, Patras dan Fatmasari (2018), melakukan penelitian dengan judul: Peningkatan Efektivitas Kerja melalui Perbaikan Pelatihan, Penjaminan Mutu, Kompetensi Akademik dan Efikasi Diri dalam Organisasi Pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif

langsung dari pelatihan efektifitas kerja dosen; (2) terdapat pengaruh langsung positif penjaminan mutu terhadap efektifitas kerja dosen; (3) terdapat pengaruh langsung positif kompetensi pedagogik terhadap efektifitas kerja dosen; (4) terdapat pengaruh langsung positif *self efficacy* terhadap efektifitas kerja dosen. Oleh karena itu, efektifitas kerja dosen dapat ditingkatkan dengan melakukan pelatihan, penjaminan mutu, peningkatan kompetensi pedagogik, dan peningkatan *self-efficacy* para dosen.

Daud (2015), melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat hubungan (korelasi) yang positif dan pengaruh yang sangat nyata kualitas sumber daya manusia maka semakin efektif organisasi Bappeda Kota Banda Aceh, berarti bahwa semakin tinggi kualitas sumber daya manusia maka semakin efektif organisasi Bappeda Kota Banda Aceh. Secara simultan ketiga komponen sumber daya manusia (tingkat pendidikan, pengalaman, kemampuan) mempengaruhi efektifitas Bappeda Kota Banda Aceh. Secara Mandiri komponen tingkat pendidikan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap efektifitas organisasi Bappeda Kota Banda Aceh, dibandingkan komponen pengalaman dan kemampuan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*), berdasarkan keterjangkauan pengumpulan data karyawan pelaksana di kebun-kebun PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, mulai bulan Desember 2018 sampai dengan bulan Februari tahun 2019.

#### **3.2. Bentuk Penelitian**

Bentuk penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan metode observasi (*survey*) dan pengamatan di lapangan. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, studi literatur untuk data sekunder dan analisis kuantitatif untuk data primer yang diperoleh dengan instrumen penelitian berupa kuesioner.

Pada penelitian ini, variabel diukur dengan penskoran skala Ordinal (1-5) sebagai berikut :

Sangat setuju	skor 5
Setuju	skor 4
Kurang setuju	skor 3
Tidak setuju	skor 2
Sangat tidak setuju	skor 1



### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan dari unit atau obyek analisa yang ciri-ciri karakteristiknya hendak diduga. Peneliti memilih secara acak sebanyak 12 kebun sebagai sampel, yaitu: kebun Gunung Monaco, Gunung Para, Rambutan, Rantauprapat, Sei Silau, Bandar Selamat, Membang Muda, Aek Nabara Utara, Sei Daun, Sei Baruhur, Sei Sumut, dan Torgamba. Oleh karena itu, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pelaksana pada 12 kebun tersebut, sebanyak 6.767 orang.

#### 3.3.2. Sampel

Sampel yang menjadi sasaran penelitian adalah unsur-unsur yang berada dalam populasi. Teknik sampling yang dipilih adalah *proporsional random sampling* yaitu, proses memilih satuan sampling dari populasi diambil secara proporsional sehingga setiap satuan sampling dalam populasi memiliki keterwakilan untuk diambil sebagai sampel. Pertimbangan memilih proporsional random sampling adalah variabel yang akan diteliti keadaannya relatif homogen yaitu karyawan perkebunan kelapa sawit PTPN III (Persero).

Penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan oleh *Issac and Michael* untuk tingkat kesalahan 1%, 5%, dan 10% (Sugiono, 2012) dapat dihitung dengan menggunakan rumus sbb.:

$$s = \frac{x^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N - 1) + x^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dimana :

s = ukuran sampel  
UNIVERSITAS MEDAN AREA

$N$  = ukuran populasi

$X^2$  = nilai chi kuadrat dengan derajat kebebasan = 1, dan taraf kesalahan  $\alpha$

$P$  = peluang untuk menerima bahwa suatu peristiwa dikatakan betul, dengan asumsi nilai = 0,5 (50%)

$Q$  = peluang untuk menerima bahwa suatu peristiwa dikatakan salah, dengan asumsi nilai = 0,5 (50%)

$d$  = nilai presisi/persentase perbedaan jawaban dari angket untuk setiap item pertanyaan, dengan asumsi nilai = 0,05 (5%)

Dengan demikian berdasarkan rumus dan asumsi di atas, diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

$$s = \frac{x^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N - 1) + x^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$s = \frac{2,706 \times 6.767 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \cdot (6.767 - 1) + (2,706) \times (0,5) \times (0,5)}$$

$$s = \frac{4.577,876}{16,915 + 0,6765}$$

$$s = 260,23 \text{ (dibulatkan menjadi 260).}$$

Pengambilan sampel pada setiap kebun dilakukan secara acak sehingga merepresentasikan populasi dalam kebun tersebut. Sebaran jumlah populasi dan sampel pada setiap kebun kelapa sawit yang menjadi lokasi penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Sebaran Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Kebun	Jumlah Karyawan (Populasi)	Sampel (Orang)
1	Kebun Gunung Monako (KGMNO)	201	8
2	Kebun Gunung Para (KGPAP)	813	31
3	Kebun Rambutan (KRBTN)	656	25
4	Kebun Rantauprapat (KRPPT)	639	25
5	Kebun Sei Silau (KSSIL)	761	29
6	Kebun Bandar Selamat (KBDSL)	366	14
7	Kebun Membang Muda (KMMDA)	702	27
8	Kebun Aek Nabara Utara (KANAU)	536	21
9	Kebun Sei Daun (KSDAN)	655	25
10	Kebun Sei Baruhur (KSBAR)	461	18
11	Kebun Sisumut (KSSUT)	498	19
12	Kebun Torgamba (KATOR)	479	18
Jumlah		6.767	260

Sumber: PTPN III (Persero) Medan, 2018.

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Data primer, diperoleh melalui kuisioner dan wawancara langsung dengan para responden yaitu para karyawan pelaksana sebagai objek penelitian.
- b. Data sekunder, diperoleh dari studi pustaka, pusat penelitian, jurnal ilmiah, badan statistik, hasil riset atau penelitian terdahulu dan sumber data lainnya.

### 3.5. Teknik Analisis Data

#### 3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

##### a. Uji Validitas

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang



dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur (Sugiyono, 2012). Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak di ukur. Penggaris dinyatakan valid jika digunakan untuk mengukur panjang, namun tidak valid jika digunakan untuk mengukur berat. Artinya, penggaris memang tepat digunakan untuk mengukur panjang, namun menjadi tidak valid jika penggaris digunakan untuk mengukur berat.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi. Banyak rumus yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas diantaranya adalah rumus Spearman Brown:

$$r_{11} = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Ket :

$r_{11}$  = nilai reliabilitas

$r_b$  = nilai koefisien korelasi

Nilai koefisien reliabilitas yang baik adalah diatas 0,7 (cukup baik), di atas 0,8 (baik).

Pengukuran validitas dan reliabilitas mutlak dilakukan, karena jika instrument yang digunakan sudah tidak valid dan reliabel maka dipastikan hasil

penelitiannya pun tidak akan valid dan reliable. Sugiyono (2012) menjelaskan perbedaan antara penelitian yang *valid* dan *reliable* dengan instrument yang *valid* dan *reliable* sebagai berikut :

- Penelitian yang *valid* artinya bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Artinya, jika objek berwarna merah, sedangkan data yang terkumpul berwarna putih maka hasil penelitian tidak valid.
- Sedangkan penelitian yang *reliable* bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Kalau dalam objek kemarin berwarna merah, maka sekarang dan besok tetap berwarna merah.

### 3.5.2. Uji Normalitas

Penggunaan statistik parametrik harus memenuhi kriteria normalitas distribusi data, sebagaimana dinyatakan Sugiyono (2012), bahwa penggunaan statistik parametrik bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Apabila data tidak normal, maka teknik statistik parametris tidak dapat digunakan untuk alat analisis. Sebagai gantinya digunakan teknik statistik lain yang tidak harus berasumsi bahwa data terdistribusi normal. Teknik statistik itu adalah Statistik Nonparametris. Untuk itu, sebelum peneliti akan menggunakan teknik statistik parametris sebagai alat analisisnya, maka peneliti harus membuktikan lebih dahulu apakah data yang akan dianalisis itu berdistribusi normal atau tidak.

Memperhatikan pernyataan Sugiyono tersebut di atas, maka sebelum menentukan teknik analisis yang akan digunakan, peneliti akan melakukan uji

normalitas data terlebih dahulu. Apabila hasil uji normalitas data menunjukkan data berdistribusi normal, maka penulis menggunakan teknik analisis statistik parametrik. Sebaliknya apabila hasil uji normalitas menunjukkan data berdistribusi tidak normal, maka yang digunakan adalah teknik analisis statistik nonparametrik. Instrumen uji normalitas yang digunakan adalah *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria normalitas yang digunakan adalah kriteria dari Santoso (2006) yaitu sebagai berikut:

- a) Nilai Signifikansi atau nilai probabilitas  $< 0,05$ , distribusi adalah tidak normal.
- b) Nilai Signifikansi atau nilai probabilitas  $> 0,05$ , distribusi adalah normal.

### 3.5.3. Analisis Deskriptif

Teknik analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel tingkat pengetahuan ( $X_1$ ), sikap terhadap pekerjaan ( $X_2$ ), keterampilan ( $X_3$ ), efektifitas kinerja ( $Y$ ), serta kinerja karyawan ( $Z$ ), dengan cara menghitung rata-rata (*mean*) dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 3. Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian

Rataan Skor	Penafsiran
4,21 – 5,00	Sangat Setuju/Sangat Baik/Sangat Tinggi
3,41 – 4,20	Setuju/Baik/Tinggi
2,61 – 3,40	Kurang Setuju/Cukup Baik/Cukup Tinggi
1,81 – 2,60	Tidak Setuju/Tidak Baik/Rendah
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Baik/Sangat Rendah

### 3.5.4. Analisis Jalur

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan atau kepanjangan dari analisis



linear berganda yang digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas (sebab-akibat) antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya, serta menguji besarnya sumbangan atau kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen (Kusnedi, 2005). Dalam analisis jalur dikenal variabel eksogen dan variabel endogen, yaitu:

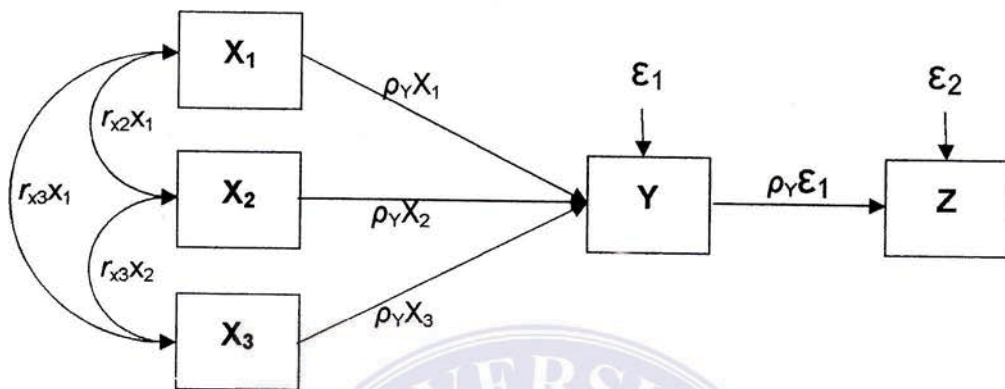
1. Variabel eksogen, disebut juga *source variables*, yaitu variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain. Variabel ini yang akan memprediksi satu atau beberapa variabel endogen. Dalam analisis regresi variabel eksogen disebut sebagai variabel independen.
2. Variabel endogen, yaitu variabel yang diprediksi oleh satu atau beberapa variabel eksogen. Dalam analisis regresi variabel endogen disebut variabel dependen.

Berbeda dengan regresi berganda, melalui analisis jalur dapat diketahui besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur yang terdiri dari:

1. *Direct causal effects* (pengaruh langsung), yaitu pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain.
2. *Indirect causal effects* (pengaruh tidak langsung), yaitu pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model yang sedang dianalisis.
3. *Total causal effects* (total pengaruh), yaitu jumlah dari pengaruh langsung dan tidak langsung.

## 1) Model Analisis Jalur (*Path Analysis Model*)

Model analisis jalur dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2. Diagram Jalur Penelitian

Keterangan :

$X_1$  = Tingkat pengetahuan

$X_2$  = Sikap terhadap pekerjaan

$X_3$  = Keterampilan

$Y$  = Efektivitas kerja

$Z$  = Kinerja karyawan

$\epsilon$  = Epsilon, yaitu menunjukkan variabel atau faktor residual yang menjelaskan pengaruh variabel lain yang telah teridentifikasi oleh teori, tetapi tidak diteliti atau variabel lainnya yang belum teridentifikasi oleh teori, atau muncul sebagai akibat dari kekeliruan pengukuran variabel (Kusnendi, 2005)

## 2) Persamaan Struktural

Di samping menggunakan diagram jalur untuk menyatakan model yang di analisis, dalam analisis jalur juga dapat ditampilkan dalam bentuk persamaan

yang biasa disebut persamaan struktural. Persamaan struktural menggambarkan hubungan sebab akibat antar variabel yang diteliti yang dinyatakan dalam bentuk persamaan matematis (Sunjoyo, dkk, 2013). Jika memperhatikan kembali diagram jalur pada gambar diatas, model ini dapat dibuat model persamaan struktural matematis sebagai berikut:

Sub-struktur 1:

$$Y = \rho_{YX1}X_1 + \rho_{YX2}X_2 + \rho_{YX3}X_3 + \varepsilon_1$$

Keterangan :

$X_1$  = Tingkat pengetahuan

$X_2$  = Sikap terhadap pekerjaan

$X_3$  = Keterampilan

$Y$  = Efektivitas kerja

$\varepsilon_1$  = Epsilon 1

Sub-struktur 2:

$$Z = \rho_{ZY}Y + \varepsilon_2$$

Keterangan :

$Y$  = Efektivitas kerja

$Z$  = Kinerja karyawan

$\varepsilon_2$  = Epsilon 2

### 3) Uji Hipotesis

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara serempak terhadap variabel terikat, digunakan uji F dengan kriteria uji sebagai berikut:

Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  : maka terima  $H_1$  atau tolak  $H_0$

Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  : maka terima  $H_0$  atau tolak  $H_1$



Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat digunakan uji t dengan kriteria uji sebagai berikut:

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  : maka terima  $H_1$  atau tolak  $H_0$

Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  : maka terima  $H_0$  atau tolak  $H_1$

### 3.6. Definisi dan Operasionalisasi Variabel

#### 3.6.1. Defenisi Variabel

Pada penelitian ini variabel yang akan diteliti ada empat yaitu variabel tingkat pengetahuan ( $X_1$ ), sikap terhadap pekerjaan ( $X_2$ ), dan keterampilan ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas, efektivitas kerja ( $Y$ ) sebagai intervening, serta kinerja karyawan ( $Z$ ) sebagai variabel terikat. Dimana variabel penelitian tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Tingkat pengetahuan kemampuan intelektual seseorang yang mencakup cita, rasa dan karsa yang harus dikembangkan secara bersama-sama dan seimbang. Pengetahuan merupakan perpaduan dari dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual dan kepakaran yang memberikan kerangka berfikir untuk menilai dan memadukan pengalaman dan informasi baru.
2. Sikap terhadap pekerjaan adalah keyakinan atau perasaan yang melekat pada pekerjaan tertentu dan cenderung untuk bertindak terhadap pekerjaan tersebut dengan cara tertentu.
3. Keterampilan adalah kemampuan khusus yang dimiliki seorang karyawan dalam melakukan sesuatu menjadi lebih baik dari orang lain.
4. Efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya seperti yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dengan dimensi kinerja karyawan yaitu: kuantitas, kualitas, waktu, dan kerjasama.

### 3.6.2. Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan, variabel penelitian ini dapat diidentifikasi seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Tingkat pengetahuan ( $X_1$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan formal</li> <li>• Pengalaman kerja yang dimiliki</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5
Sikap terhadap pekerjaan ( $X_2$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kejujuran</li> <li>• Kedisiplinan</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5
Keterampilan ( $X_3$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Pendidikan khusus</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5
Efektivitas kerja (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyelesaian pekerjaan</li> <li>• Standar dan metode</li> <li>• Ketepatan waktu</li> <li>• Pencapaian target kerja</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5
Kinerja karyawan (Z)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas</li> <li>• Kualitas</li> <li>• Waktu</li> <li>• Kerjasama</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial, tingkat pengetahuan dan keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan, sedangkan sikap terhadap pekerjaan berpengaruh tidak signifikan. Nilai pengaruh yang paling tinggi adalah variabel keterampilan, artinya keterampilan berpengaruh lebih dominan terhadap efektivitas kerja karyawan pelaksana, dengan total pengaruh sebesar 62,74% (pengaruh langsung sebesar 56,7%)
2. Secara simultan, kualitas SDM (tingkat pengetahuan, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan) secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan pelaksana. Nilai pengaruh kualitas SDM terhadap efektivitas kerja adalah sebesar 70,17% dengan pengaruh langsung sebesar 58,01%.
3. Efektivitas kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pelaksana pada kebun-kebun kelapa sawit PTPN III (Persero), dengan total pengaruh sebesar 80,28%, artinya perubahan kinerja karyawan pelaksana dipengaruhi oleh perubahan efektivitas kerja sebesar 80,28%.
4. Efektivitas kerja karyawan merupakan variabel intervening variabel kualitas SDM terhadap kinerja karyawan pelaksana, karena terjadi peningkatan



pengaruh variabel kualitas SDM terhadap kinerja karyawan sebesar 10,11% jika melalui variabel efektivitas kerja.

## 5.2. Saran

Sehubungan dengan hasil penelitian, maka diberikan beberapa saran dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pelaksana hubungannya dengan kualitas SDM, sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas SDM, khususnya keterampilan karyawan perlu dilakukan melalui pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidang kerja yang dilakukan karyawan. Pelatihan dapat dilakukan secara internal, maupun dengan mengikuti pelatihan eksternal
2. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan melakukan evaluasi terhadap efektivitas kerja karyawan, khususnya dalam hal kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan standar operasional, serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.
3. Penelitian perlu dilakukan kembali dengan menyempurnakan teori dan data yang digunakan dalam penelitian, tidak hanya dalam kualitas SDM, tetapi juga terhadap faktor-faktor dari internal perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

Ardana, I Komang, Mujiati, Ni Wayan, dan Utama, I Wayan Mudiarta, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu, Yogyakarta.

Astutik, Mardi. 2012. Pengaruh Efektivitas Kerja dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan di Biro Perencanaan dan Pengembangan Perum Perhutani Unit II Malang Jawa Timur. Jurnal Riset Ekonomi & Bisnis, Eksis. Vol. VII No. 3, Oktober.

Danim, Sudarwan. 2012. Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok. Rineka Cipta, Jakarta.

Daud, Muhammad. 2015. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. Jurnal Serambi Ilmu, Edisi September 2015 Volume 22 Nomor 1.

Dessler, Gary. 2015. Manajemen Personalialia, Alih Bahasa oleh Agus Dharma. Erlangga, Jakarta.

Edy Sutrisno, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana, Jakarta.

Fahmi, Irham. 2014. Analisa Kinerja Keuangan. Alfabeta, Bandung.

Farchan, Fauzi, 2017. Strategi MSDM Sebuah Cara Menciptakan Kinerja Organisasi Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing. Risalah, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam, Volume. 4, Number. 1, December 2017.

Flippo, Edwin. P. 2001. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Edisi keenam, Erlangga, Jakarta.

French, Wendell. 2000. *The Personal Management*. Fourth Edition. McGraw Hill Kogakhusa Ltd. Tokyo.

Gronroos, C. 1998. *Service Management and Marketing, Managing The Moments of Truth*. Prentice-Hall International Edition, New Jersey.

Harbani, Pasolong. 2013. Kepemimpinan Birokrasi. CV. Alfabeta, Bandung.

Joewono, Hadi. 2003. Jangan Sekedar Servis. Intisari, Jakarta.

Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). PT. Rajagrafindo Persada, Depok.



- Lambrie, Irianto. 2010. Mendisiplinkan Pegawai. Center of Society Studies, Jember.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manurung, Santa; Hidayat, Rais; Patras, Yuyun Elizabeth, dan Fatmasari, Rhini. 2018. Peningkatan Efektivitas Kerja melalui Perbaikan Pelatihan, Penjaminan Mutu, Kompetensi Akademik dan Efikasi Diri dalam Organisasi Pendidikan. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 3, Nomor 1, Mei 2018/1439.
- Maryono, 2016. Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Komunikasi dan Efektivitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Induk Kecamatan Kumai Kabupaten Kotawaringin Barat. Tugas Akhir Program Magister. Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta.
- Moehariono, 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mondy, R Wayne. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga, Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu, 2012, Pengantar teori Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta.
- Oktaviana, Resta; Akmal, dan Kamener, Dahliana. 2016. Pengaruh Pelatihan, dan Efektifitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Gaji sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PDAM Cabang Solok Selatan). Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta, Padang.
- PH, Prihatin Tiyanto, 2012. Peran Strategis SDM di Dalam Membangun Organisasi Bersaing. *Proceedings of Conference in Business, Accounting and Management (CBAM) FE-Unissula*, Vol. 1 No. Desember.
- Racmawati, Ike Kusdyah, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Andi Offset, Yogyakarta.
- Ratnasari, Miranda Diah dan Sunuharyo, Bambang Swasto. 2018. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediator Kemampuan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 58 No.1 Mei.
- Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Teori dan Praktek. Murai Kencana, Jakarta



- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*(Vol. 2).John Wiley & Sons.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung.
- Simamora, Fauziah Nur. 2018. Pengaruh Komunikasi dan Kemampuan Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Camat Sibolga Sambilan Kota Sibolga. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, Vol 3 No 2.
- Steers, Richard M. 1995. *Efektivitas Organisasi*. Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sumual, Tinneke Evie Meggy, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, CV. R.A.De.Rozarie, Surabaya.
- Wirawan, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*.PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.

## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

**A. Judul Penelitian : PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PELAKSANA DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)**

### B. Identitas Responden

- 1) No. Responden : .....
- 2) Umur : ..... tahun
- 3) Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
- 4) Pendidikan Terakhir : a. SD b. SMLT/ sederajat c. SLTA/ sederajat  
d. Diploma e. Sarjana / Pascasarjana
- 5) Jabatan saat ini : .....
- 6) Lama bekerja di perusahaan : a. 1 s/d 5 tahun b. 6 s/d 10 tahun  
c. 11 s/d 15 tahun d. 16 s/d 20 tahun  
e. > 20 tahun
- 7) Status perkawinan : a. Menikah b. Belum Menikah

### C. Petunjuk Isian/Jawaban

Pada kesempatan ini saya, memohon kesediaan Bapak/Ibu yang telah terpilih sebagai responden untuk dapat mengisi dan menjawab kuesioner penelitian ini. Kebenaran dan kualitas jawaban responden sangat diperlukan agar diperoleh data-data yang akurat dan obyektif. Semua jawaban hanya akan digunakan untuk penulisan tesis dan segala kerahasiaan data responden beserta jawabannya dijamin oleh peneliti.

Atas bantuan dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Petunjuk pengisian: Berilah tanda X pada jawaban yang anda pilih

5 : berarti sangat baik, sangat setuju

4 : berarti baik, setuju

3 : berarti cukup baik, cukup setuju

2 : berarti kurang baik, kurang setuju

1 : berarti tidak baik, tidak setuju

#### D. Pernyataan

##### 1. Tingkat Pengetahuan

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
	<b>Pendidikan formal</b>					
1.	Saya memiliki kemampuan akademik yang sesuai dengan pekerjaan					
2.	Saya memiliki pengetahuan teknis sesuai dengan standar perusahaan					
3.	Saya dapat mengimplementasikan pengetahuan formal yang saya miliki untuk mencapai tujuan perusahaan					
4.	Pengalaman kerja merupakan suatu hal yang penting dalam menguasai pelaksanaan pekerjaan di perusahaan					
5.	Saya memahami konsep kerja perusahaan					
6.	Saya dapat membuat ide yang kompleks menjadi mudah dimengerti					
7.	Saya orang yang terbuka apabila berkaitan dengan teknologi baru					
8.	Saya cenderung ingin tahu akan hal-hal baru yang ada pada pekerjaan					
9.	Penguasaan teknologi informasi mutlak diperlukan dalam pengembangan perusahaan					
10.	Peningkatan pengetahuan SDM merupakan kebutuhan dasar dalam perusahaan					

##### 2. Sikap terhadap pekerjaan

No.	Indikator	1	2	3	4	5
1.	Saya bertanggungjawab dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan					
2.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan etika kerja yang ditentukan perusahaan					



No.	Indikator	1	2	3	4	5
3.	Saya tidak mencampurkan pekerjaan dengan urusan pribadi					
4.	Pekerjaan yang saya laporkan sesuai dengan yang dilaksanakan					
5.	Ketepatan waktu karyawan memulai dan mengakhiri pekerjaan					
6.	Ketepatan waktu karyawan menyelesaikan pekerjaan					
7.	Disiplin kerja karyawan					
8.	Sikap karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan					
9.	Sikap karyawan terhadap sesama karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan					
10.	Komunikasi dengan sesama karyawan dalam melaksanakan pekerjaan					
11.	Kemampuan bekerjasama dengan karyawan lain					
12.	Saya menghormati rekan-rekan kerja di perusahaan					
13.	Kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan dan standar yang ditentukan					
14.	Saya bersedia untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas-tugas jabatan dengan menerima risiko atas pelaksanaan tugas jabatan tersebut					
15.	Setiap karyawan memiliki tanggung jawab yang berbeda di dalam perusahaan					

### 3. Keterampilan

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Peningkatan kualitas SDM merupakan kebutuhan dasar dalam perusahaan					
2.	Perusahaan memberikan kesempatan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan					
3.	Karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik					

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
4.	Pelatihan yang saya ikuti dapat menambah pengetahuan dan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan					
5.	Pelatihan yang diikuti karyawan berkontribusi tinggi terhadap pelaksanaan pekerjaan karyawan					
6.	Saya mengutamakan ketelitian dalam bekerja					
7.	Kecekatan karyawan dalam penyelesaian masalah pekerjaan					
8.	Perlu kesesuaian antara keahlian dengan pekerjaan yang dilaksanakan dalam perusahaan					
9.	Saya mempunyai keahlian dalam melaksanakan tugas yang menggunakan teknologi					
10.	Saya memiliki teknik untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan masalah					
11.	Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan perusahaan					
12.	Inisiatif karyawan dalam melaksanakan pekerjaan					
13.	Saya mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja					
14.	Keakuratan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan karyawan					

#### 4. Efektivitas Kerja

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya selalu ambil bagian dalam setiap kesempatan yang diberikan perusahaan					
2.	Karyawan memiliki kemauan untuk mengembangkan gagasan dalam penyelesaian pekerjaan saya					
3.	Karyawan menempatkan tugas yang diberikan perusahaan adalah penting					
4.	Karyawan melaksanakan setiap pekerjaan dengan penuh tanggungjawab					
5.	Karyawan dapat menyelesaikan masalah yang timbul dalam pelaksanaan pekerjaannya					



No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
6.	Karyawan selalu aktif dalam proses pengambilan keputusan					
7.	Karyawan selalu dilibatkan dalam penyelesaian masalah yang timbul dalam pekerjaan					
8.	Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan ketentuan dan standar yang ditetapkan perusahaan					
9.	Karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan cara dan metode yang sama setiap hari					
10.	Saya melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya					
11.	Karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan benar					
12.	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
13.	Karyawan dapat menyesuaikan diri dengan target pekerjaan yang ditentukan perusahaan					
14.	Karyawan dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap iklim kerja di dalam perusahaan					
15.	Karyawan dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan kebijakan perusahaan					
16.	Karyawan dapat menyesuaikan diri terhadap pola kerja karyawan lainnya					
17.	Karyawan dapat berkomunikasi dengan baik dengan karyawan lainnya					
18.	Karyawan memahami dan dapat menerjemahkan misi perusahaan dalam pekerjaan					
19.	Karyawan dapat mencapai target yang ditentukan perusahaan					
20.	Hasil pekerjaan karyawan dapat diterima dengan baik oleh pimpinan					

### 5. Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Karyawan bekerja sesuai standar yang ditentukan perusahaan					
2.	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan					



No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
3.	Karyawan dapat memprioritaskan aspek pekerjaan tertentu dengan mengefisienkan waktu					
4.	Setiap karyawan bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan tertentu					
5.	Karyawan dapat bekerja sama dengan tim, sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik					
6.	Karyawan dapat mengatasi masalah tanpa harus menunggu perintah dari atasan					
7.	Beban tugas yang diberikan dapat dipertanggung jawabkan karyawan sesuai bidangnya					
8.	Perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan					
9.	Untuk menghasilkan suatu pekerjaan yang praktis, karyawan proaktif didalam mencari tata kerja baru					
10.	Karyawan dapat dengan cepat menyesuaikan diri pada setiap keputusan-keputusan baru yang diambil perusahaan					
11.	Karyawan handal dalam melaksanakan prosedur kerja					
12.	Karyawan bekerja sesuai dengan koridor struktur organisasi perusahaan					