

**PENGARUH KEPUASAN KARYAWAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP ETOS KERJA SERTA IMPIKASINYA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PELAKSANA PADA KEBUN DAN
PABRIK KELAPA SAWIT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

TESIS

Oleh

**YUDI CAHYADI
NPM. 181802008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/2/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/22

**EMPLOYEE SATISFACTION AND WORK MOTIVATION
THROUGH WORK ETHIC AND IMPLICATION TO
EMPLOYEE PERFORMANCE ON PALM OIL PLANTATION
AND FACTORY PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

THESIS

Oleh

**YUDI CAHYADI
NPM. 181802008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/2/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/22

**PENGARUH KEPUASAN KARYAWAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP ETOS KERJA SERTA IMPIKASINYA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PELAKSANA PADA KEBUN DAN
PABRIK KELAPA SAWIT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Pertanian Pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area

Oleh

Yudhi Cahyadi

NPM. 181802008

**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/22

UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER AGRIBISNIS

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Kepuasan Karyawan dan Motivasi Kerja Terhadap Etos Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana pada Kebun dan Pabrik Kelapa Sawit PT. Perkebunan Nusantara III

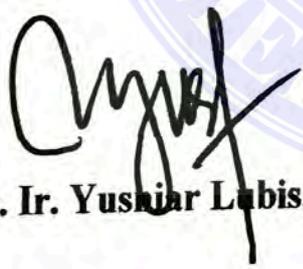
Nama : Yudhi Cahyadi

NPM : 181802008

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr. Ir. Yushiar Lubis, M.MA


Prof. Dr. Drs. Syaifuddin, M.MA

**Ketua Program Studi
Magister Agribisnis**

Direktur


Prof. Dr. Ir. Yushiar Lubis, M.MA


Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

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, 04 Januari 2021

Yang menyatakan,



Yudhi Cahyadi

ABSTRAK

Kinerja Karyawan dapat meningkat apabila didukung oleh seluruh element perusahaan. Penerapan kinerja karyawan harus memperhatikan kualitas, kuantitas waktu dan interpersonal antar karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan karyawan, motivasi kerja terhadap kinerja melalui etos kerja.

Data primer diperoleh menggunakan dengan pembagian kuesioner kepada responden penelitian. Responden adalah karyawan pelaksana PTPN III. Hasil analisis, Kepuasan mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, motivasi kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung dan etos kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, selanjutnya ketika seluruh variable digabungkan akan lebih mempengaruhi variabel kinerja karyawan sehingga variabel etos kerja dapat menjadi full mediator terhadap variabel kinerja karyawan

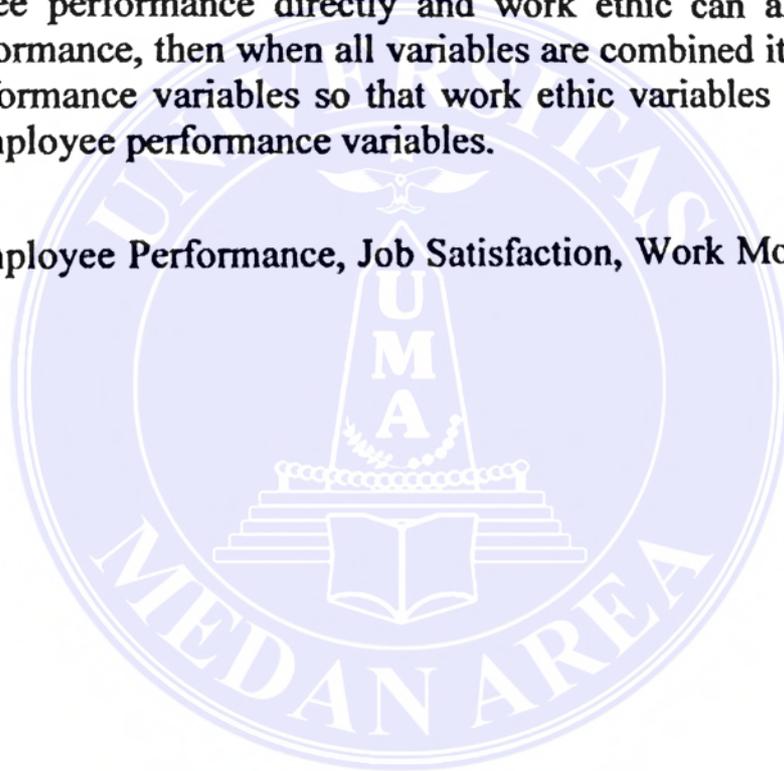
Kata kunci: Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Etos Kerja

ABSTRACT

Employee performance can increase if supported by all elements of the company. Employee performance implementation must pay attention to the quality, quantity of time and interpersonal between employees. This study aims to determine the effect of employee satisfaction, work motivation on performance through work ethics.

Primary data obtained by distributing questionnaires to research respondents. Respondents are employees of PTPN III. The results of the analysis, satisfaction affects employee performance directly, work motivation can also affect employee performance directly and work ethic can also directly affect employee performance, then when all variables are combined it will further affect employee performance variables so that work ethic variables can become a full mediator of employee performance variables.

Keywords: Employee Performance, Job Satisfaction, Work Motivation and Work Ethic



KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan Puji dan Syukur kepada Allah SWT berkat rahmat dan izinnya lah saya dapat berkesempatan untuk melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi dan menyelesaikan penulisan tesis sebagai salah satu syarat kelulusan. Tak lupa lupa Sholawat saya junjungkan kepada Nabi Muhammad SAW yang mana telah menerangkan ilmu untuk dapat melihat benar dan salah.

Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada Kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati, Penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang membantu, khususnya:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M. Eng, M.Sc sebagai Rektor Universitas Medan Area
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Retno Astuti K, MS sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area
3. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Yusniar Lubis M.MA Sebagai Ketua Program Studi Sekaligus Pembimbing I Tesis
4. Bapak Prof. Dr. Drs. H. Syaifuddin M.MA Sebagai Komisi Pembimbing dan Penguji
5. Bapak Dr. Yohni Anwar MM, MH, SE Sebagai Komisi Penguji Tesis
6. Bapak Haslan Saragih Selaku Direktur Pelaksana PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
7. Bapak H. Adhi Fitria Selaku SEVP Operation I PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
8. Bapak Dharma Bakti Lessan Selaku SEVP Operation II PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
9. Bapak H. Suhendri Selaku SEVP Business and Support PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
10. Istri dan Anak-anak yang selalu mensupport dalam segala hal.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.5. Kerangka Pemikiran	10
1.6. Hipotesis.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1. Landasan Teori	14
2.1.1. Kepuasan Kerja	14
2.1.2. Motivasi Kerja.....	19
2.1.3. Etos Kerja.....	27
2.1.4. Kinerja.....	30
BAB III METODE PENELITIAN	35
3.1 Metode yang digunakan	35
3.2 Subjek dan Objek Penelitian serta Definisi Operasional Variabel	36
3.2.1 Subjek dan Objek Penelitian	36
3.3 Penentuan Sampel	38
3.3.1 Populasi	38
3.3.2 Sampel	39
3.4 Jenis dan Sumber Data	40
3.4.1 Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.5 Teknik Analisis Data	43
3.5.1 Uji reliabilitas dan Validitas.....	43
3.6 Rancangan Analisis dan Uji hipotesis.....	47
3.6.1 Rancangan Analisis.....	47
3.6.2 Model Analisis Data.....	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	55
4.1 Profil Responden	55
4.2 Analisis Deskriptif Variabel	57
4.2.1 Analisis Deskriptif Kepuasan Karyawan	58
4.3 Uji Asumsi Klasik	63

4.3.1	Uji Normalitas	63
4.3.2	Uji Heterokedastisitas.....	66
4.4	Analisis Jalur	67
4.5.1	Analisis Jalur Sub-Struktur 1 (Kepuasan Karyawan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Terhadap Etos Kerja (Y)	69
4.5.2	Analisis Jalur Sub-Struktur 2 (Pengaruh Kepuasan Karyawan(X1), Motivasi kerja (X2) dan Etos kerja Karyawan(Y) Terhadap Kinerja Karyawan (Z)	74
4.6	Pembahasan	82
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	87
5.1	Kesimpulan.....	87
5.2	Saran Penelitian.....	88
5.2.1	Saran Kepada PT Perkebunan Nusantara III	88
5.2.2	Saran Kepada Peneliti Selanjutnya.....	88
DAFTAR PUSTAKA		89

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Luas areal tanaman perkebunan di Indonesia Tahun 2015-2019..	1
Tabel 2.	Luas Areal dan Produksi Kelapa Sawit Menurut Provinsi Tahun 2019	2
Tabel 3.	Produktivitas (Kg/Ha) Kelapa Sawit Indonesia	3
Tabel 4.	Luas Lahan Tanaman BUMN (PTPN II, III, IV), 2015-2018.....	3
Tabel 5.	Tabel Produksi Kelapa Sawit Perkebunan BUMN (PTPN II, III, dan IV), 2015-2018	4
Tabel 6.	Produksi TBS, CPO dan Palm Kernel BUMN Sumatera Utara(IMKS)	5
Tabel 7.	Laba Tahun Berjalan PTPN III (Dalam Juta Rupiah) 2015-2018.	5
Tabel 8.	Tabel Laporan Operasioal PTPN III	6
Tabel 9.	Tabel Skor Kepuasan Kerja Karyawan PTPN III Tahun 2012-2016	7
Tabel 10.	Operasionalisasi Variabel.....	36
Tabel 11.	Besaran perhitungan sampel.....	39
Tabel 12.	Proporsi sampe penelitian	39
Tabel 13.	Kriteria Bobot Nilai Alternatif	42
Tabel 14.	Interpretasi Jawaban Responden Dengan Persentase Skor	48
Tabel 15.	Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r	49
Tabel 4.1	Deskripsi Kepuasan Karyawan	58
Tabel 4.2	Deskripsi Motivasi Kerja.....	60
Tabel 4.3	Deskripsi Etos Kerja.....	61
Tabel 4.4	Deskripsi Kinerja Karyawan	62
Tabel 4.5	Pengujian Kolmogorov-Smirnov X1 dan X2 Terhadap Y	64
Tabel 4.6	Pengujian Kolmogorov-Smirnov X1, X2 dan Y Terhadap Z	65
Tabel 4.7	Data Pengaruh X1 dan X2 Terhadap Y	69
Tabel 4.8	Koefisien Determinasi X1 dan X2 Terhadap Y	70
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Signifikansi Simultan Sub-Struktur 1	72
Tabel 4.10	Hasil Pengujian Signifikansi Parsial Sub-Struktur 1	74
Tabel 4.11	Data Pengaruh X1, X2 dan Y Terhadap Z	75
Tabel 4.12	Koefisien Determinasi X1, X2 dan Y Terhadap Z.....	76
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Signifikansi Simultan Sub-Struktur 2	78
Tabel 4.14	Hasil Pengujian Signifikansi Parsial Sub-Struktur 2.....	79
Tabel 4.15	Rangkuman Pengujian Hipotesis.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Kerangka Pemikiran Penelitian	12
Gambar 2	Proses Kinerja.....	33
Gambar 4.1	Hasil Pengujian Normalitas P-P Plot Persamaan X1 dan X2 Terhadap Y	63
Gambar 4.2	Hasil Pengujian Normalitas Histogram Persamaan X1 dan X2 Terhadap Y	63
Gambar 4.3	Hasil Pengujian Normalitas P-P Plot Persamaan X1, X2 dan Y Terhadap Z	64
Gambar 4.4	Hasil Pengujian Normalitas Histogram Persamaan X1 dan X2 dan Y Terhadap Z	65
Gambar 4.5	Hasil Pengujian Heterokedastisitas Persamaan X1 dan X2 Terhadap Y	67
Gambar 4.6	Hasil Pengujian Heterokedastisitas Persamaan X1, X2, Y Terhadap Z.....	67
Gambar 4.7	Model Diagram Jalur Varaibel X1, X2, Y Terhadap Z.....	68
Gambar 4.8	Model Diagram Jalur Sub-struktur 1	68
Gambar 4.9	Model Diagram Jalur Sub-struktur 2	68
Gambar 4.10	Hasil Analisis Jalur Sub-struktur 1	70
Gambar 4.11	Hasil Analisis Jalur Sub-struktur 2.....	76
Gambar 4.12	Diagram Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	81

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Komoditas perkebunan merupakan salah satu andalan bagi pendapatan nasional dan devisa negara Indonesia bila dibandingkan dengan sumbangan dari subsektor yang lainnya, subsektor perkebunan juga mengalami perkembangan yang sangat signifikan yang dapat dilihat dari kontribusinya terhadap perekonomian nasional.

Peran subsektor perkebunan dalam pembangunan ekonomi nasional diperkuat dengan peningkatan luas areal dan produksi. Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa pertumbuhan areal perkebunan di Indonesia meningkat setiap tahun dalam rentang tahun 2015-2019. Komoditi yang mengalami pertumbuhan yang signifikan dalam periode tersebut adalah karet, kelapa sawit, dan kopi.

Tabel 1. Luas areal tanaman perkebunan di Indonesia Tahun 2015-2019

Komoditi	Luas Areal Tanaman (Ribuan Ha)				
	2015	2016	2017	2018*	2019**
Kelapa Sawit	11 260.3	11 201.4	14 048.7	14 327	14 677.5
Karet	3 621.1	3 639.1	3 659	3 671.3	3 683
Kopi	1 230.0	1 246.6	1 241.5	1 241.5	1 243.4
Kakao	1 709 .3	1 720.3	1 658.3	1 678	1 683.8

Sumber: Ditjenbun (diolah)

*) Sementara

**) Estimasi

Data Tabel 1 terlihat kelapa sawit memiliki luas lahan terbesar jika dibandingkan dengan komoditas perkebunan lainnya. Komoditas kelapa sawit terus mengalami peningkatan dari tahun 2015 – 2019 dengan rata-rata pertumbuhan yaitu 8,9 persen dari tahun 2015.

Persebaran produksi kelapa sawit terdapat di berbagai provinsi di Indonesia. Provinsi Sumatera Utara menjadi penghasil kelapa sawit nomor dua di Indonesia. Pada Tabel dibawah terlihat produksi kelapa sawit di Sumatera Utara. Areal pengembangan perkebunan kelapa sawit dapat meliputi: perkebunan rakyat (swadaya), PBSA (Perkebunan Besar Swasta Asing), PBSN (perkebunan Besar Swasta Negara). Secara umum perusahaan areal kelapa sawit di Sumatera Utara masih didominasi oleh perkebunan rakyat, sehingga pembangunan perkebunan ditempuh dengan pendekatan perkebunan rakyat (PIR) sebagai tulang punggung, sedangkan perusahaan perkebunan Negara dan swasta sebagai pendukung.

Tabel 2. Luas Areal dan Produksi Kelapa Sawit Menurut Provinsi Tahun 2019

Provinsi	Perkebunan Rakyat		Perkebunan Negara		Perkebunan Swasta		Jumlah	
	Luas (Ha)	Produksi (Ton)	Luas (Ha)	Produksi (Ton)	Luas (Ha)	Produksi (Ton)	Luas (Ha)	Produksi (Ton)
Sumatera Utara	625.570	2.181.933	315.923	1.206.145	831.556	2.234.977	1.773.049	5.623.054
Riau	1.577.783	4.240.775	67.380	262.722	1.161.187	4.361.387	2.806.349	8.864.883
Sumatera Selatan	589.643	1.668.246	31.377	89.883	599.448	2.009.030	1.220.468	3.767.108
Kalimantan Barat	437.861	952.379	26.930	91.622	1.105.885	2.051.600	1.570.675	3.095.601
INDONESIA A	5.958.502	14.846.112	633.924	2.095.457	8.085.134	25.927.859	14.677.560	42.869.429

Sumber: Direktorat Jendral Perkebunan (2019)

Provinsi Sumatera Utara terlihat pada tabel diatas sebagai penghasil TBS terbesar kedua di Indonesia, tetapi sejatinya sebagai penyumbang devisa terbesar dari komoditas kepala sawit di Indonesia, karena luas areal perkebunan negara yang berada di Sumatera Utara adalah 49,8 % dari total keseluruhan perkebunan negara

di Indonesia yang terlihat pada Tabel 1. Pada tabel dibawah selanjutnya dapat dilihat perkembangan produktivitas kelapa sawit berdasarkan status perusahaan.

Tabel 3. Produktivitas (Kg/Ha) Kelapa Sawit Indonesia

Keterangan	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PBS	4.042	3.759	3.906	3.948	4.003	4.081	4.116
PBN	4.146	3.772	3.884	3.802	3.349	3.681	3.672
PR	3.236	3.194	3.145	3.147	3.165	3.066	3.151

Sumber: Ditjenbun 2019

Keterangan: PBS: Perkebunan Besar Swasta, PBN: Perkebunan Besar Negara dan PR: Perkebunan Rakyat

Perkebunan Besar Swasta mendominasi areal luas lahan komoditi kelapa sawit, dan memiliki keunggulan produktivitas kelapa sawit dibandingkan dengan Perkebunan Milik Negara yakni dengan selisih 444 Kg/Ha pada tahun 2019. Produktivitas PBS sampai tahun 2019 mengalami rata-rata peningkatan sebesar 1,83% dari tahun 2013. Berbeda dengan PBS, Perkebunan Besar Negara mengalami rata-rata penurunan produktivitas sebesar -11,43% dari tahun 2013.

Tabel 4. Luas Lahan Tanaman BUMN (PTPN II, III, IV), 2015-2018

Jenis Tanaman	Luas Tanaman (Ha)					
	2015	2016	2017	2018	2019	
Kelapa Sawit	Tanaman Blm Menghasilkan	36 255	18 858	24 617	29 550	27 202
	Tanaman Menghasilkan	270	250	255	254 918	256 119
	Tanaman Tidak menghasilkan	337	829	703		
	Jumlah Luas Tanaman	315 467	289 944	291 115	291 059	293 214
Karet	Tanaman Blm Menghasilkan	14 392	19 134	13 173	7 200	5 338
	Tanaman Menghasilkan	24 185	23 547	24 927	26 000	26 683
	Tanaman Tidak menghasilkan	-	-	-	-	1 340

Jenis Tanaman		Luas Tanaman (Ha)				
		2015	2016	2017	2018	2019
Jumlah Luas Tanaman		38 578	36 293	34 916	33 200	33 362
Kelapa Sawit	Luas Tanaman	417	417	429	434 361	6 035 742
	Rakyat	656	809	261		
Karet	Rakyat	394	394	393	361 784	3 246 127
		517	519	189		

Sumber: Sumatera Utara dalam angka 2019

Terdapat penurunan luas areal tanaman pada tahun 2018 dari tahun-tahun sebelumnya, hal ini disebabkan karena adanya pembebasan lahan pada salah satu perusahaan berbeda dengan perkebunan rakyat yang terus meningkat setiap tahunnya. Penurunan luas areal tanaman membuktikan nilai asset suatu perusahaan berkurang tetapi tidak membuktikan penurunan laba tahun berjalan pada perusahaan, untuk itu dapat dilihat pada tabel dibawah ini yaitu produksi kelapa sawit BUMN di Sumatera Utara.

Tabel 5. Tabel Produksi Kelapa Sawit Perkebunan BUMN (PTPN II, III, dan IV), 2015-2018

Produksi (Ton)		2015	2016	2017	2018	2019
Kelapa Sawit	Tandan Buah Segar (TBS)	4 312 655	4 697 980	4 788 579	4 961 378	5 539 455
	Minyak Sawit (CPO)	1 133 835	1 054 742	1 140 871	1 233 561	1 323 850
	Inti Sawit (Palm Kernel)	209 343	196 713	187 732	213 543	22 962
Karet		35 191	38 079	37 958	39 497	39 057
Produksi TBS Perkebunan Rakyat		5 773 848	5 775 631	1 655 352	1 682 290	95 432 512
Produksi Karet Perkebunan Rakyat		331 673	331 757	311 076	309 371	2 951 102

Sumber: Sumatera Utara dalam angka 2019

Terdapat peningkatan produksi TBS pada tahun 2018 dari tahun-tahun sebelumnya yaitu dari tahun 2015 dengan rata-rata peningkatan sebesar 4,8 persen, hal serupa juga terjadi pada peningkatan CPO dengan rata-rata peningkatan 3,1

persen dan pada Palm Kernel rata-rata sebesar 1 persen dari tahun-tahun sebelumnya.

Tabel 6. Produksi TBS, CPO dan Palm Kernel BUMN Sumatera Utara (IMKS)

Keterangan	2017 (Ribuan Ton)			2018 (Ribuan Ton)			2019 (Ribuan Ton)			Produktivitas 2019 (Ton/Ha)		
	PTPN II	PTP N III	PTP N IV	PTP N II	PTP N III	PTP N IV	PTP N II	PTP N III	PTP N IV	PTP N II	PTPN III	PTPN IV
TBS	496	245 5	257 5	535	253 7	248 9	543	251 1	248 5	13. 7	25.1 1	21.3 4
CPO	106	533	562	118	570	571	122	614	586	3.1 4	6.25	5.04
Palm Kernel I	16	98	101	19	102	115	18	106	97	0.4 7	1.08	0.84

Sumber: Sumatera Utara Dalam Angka 2019

Dapat dilihat pada tabel diatas PTPN III memiliki kontribusi yang besar bagi BUMN khususnya yang berada di Sumatera Utara. Pada tahun 2018 PTPN III mengalami peningkatan produksi TBS sebesar 82.000 ton atau sebesar 3,34 persen dari tahun 2017. Hal ini berbeda dengan PTPN IV yang mengalami penurunan produksi sebesar -38.000 ton atau sebesar -1,475 persen dari tahun 2017

Tabel 7. Laba Tahun Berjalan PTPN III (Dalam Juta Rupiah) 2015-2018

Uraian	2015	2016	2017	2018	2019
Laba Tahun Berjalan Jumlah	(1.082.915)	(1.737.272)	369.412	281.439	1.031.780
Karyawan (pimpinan & pelaksana)	26.339	24.764	21.368	19.093	20.870
Net Income/Employee	(41,11)	(70,15)	17,2	14,74	49.43

Sumber: Annual Report

Pada tabel diatas menunjukkan laba tahun berjalan perusahaan sedang dalam kondisi untung sebesar 281,4 Milyar Rupiah, tetapi terdapat fenomena yang dapat dilihat pada tabel diatas PTPN III mengalami penurunan keuntungan 23,8 persen dari tahun 2017 atau sebesar 87,9 Milyar Rupiah. Hal ini dapat dikategorikan wajar jika yang menjadi perbandingan dengan dau tahun sebelumnya yakni tahun 2015 dan 2016, karena pada tahun 2015 terdapat kerugian sebesar 1,08 Triliun Rupiah dan pada tahun 2016 sebesar 1,73 Triliun Rupiah karena pada tahun 2015 telah terjadi penurunan harga pokok CPO secara drastis tetapi pada tahun 2016 harga pokok CPO telah membaik tetapi perusahaan dilihat sebagai *operational corporate* belum dapat optimal dalam mengejar target kinerja keuangan perusahaan. Dapat dilihat juga rata-rata keuntungan yang dapat dihasilkan satu karyawan dalam setahun, pada tahun 2018 sebesar 14,7 Juta Rupiah. Hal ini tidak sebaik pada tahun 2017 yakni sebesar 17,2 Juta Rupiah sehingga pada tahun 2018 terjadi penurunan sebesar 14 persen atau sebesar 2,5 Juta Rupiah per karyawan.

Tabel 8. Tabel Laporan Operasioal PTPN III

Tahun	Produksi (ton)	Peningkatan	
		(ton)	(%)
2014	1.818.597	-	-
2015	2.049.459	230.861, 26	12/69
2016	2.063.772	14.313	0.70
2017	2.454.890	391.118	18.95
2018	2.537.080	82.190	3.34
2019	2.553.300	36.883	1.47

Sumber: PTPN III

Selama periode 2014-2018, produksi kelapa sawit berupa tandan buah segar (TBS) dari kebun-kebun PTPN III menunjukkan peningkatan setiap tahun. Namun demikian, pada tahun 2016 peningkatan yang terjadi tidak signifikan, terjadi penurunan dari 12,69% pada tahun 2015 menjadi 0,70%, tetapi meningkat lagi

menjadi 14,30% pada tahun 2017. 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.

Kinerja karyawan diduga turun disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya ialah kepuasan kerja. Menurut Robbin (2015) Kepuasan kerja menunjukkan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut. Aspek-aspek yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan antara lain: faktor individual (umur, jenis kelamin, sikap pribadi terhadap pekerjaan) faktor hubungan antar karyawan (hubungan antar pimpinan dan karyawan, hubungan sosial antara sesama karyawan, sugesti dari teman sekerja, faktor fisik dan kondisi tempat kerja, emosi dan situasi kerja) faktor eksterna (keadaan keluarga, dan pendidikan) seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 9. Tabel Skor Kepuasan Kerja Karyawan PTPN III Tahun 2012-2016

Uraian	2012	2013	2014	2015	2016
Employee Satisfaction Index	85,19	85,19	85,05	85,11	82,29

Sumber: Annual Report 2016

Pada tabel diatas dinyatakan tingkat kepuasan karyawan dari tahun 2012 sampai dengan 2016 lebih dari 80% walaupun pada tahun 2016 terjadi penurunan sebesar 3%, hal ini diartikan bahwa karyawan pada selang waktu tersebut dinyatakan puas dalam bekerja sebagai karyawan PTPN III, tetapi hal ini tidak

berbanding lurus dengan kinerja keuangan perusahaan yang dihasilkan. Seperti yang telah dipaparkan diatas.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor, mulai dari karyawan itu sendiri sampai dengan etos kerja yang dibentuk oleh organisasi tersebut bahkan perkembangan teknologi yang terjadi. Oleh karena itu kinerja perlu ditingkatkan melalui pengelolaan SDM yang terpadu menyangkut pembentukan sikap mental melalui etos kerja dan motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja merupakan faktor penting dalam organisasi, motivasi merupakan suatu pendorong bagi karyawan untuk mau bekerja dan dapat menimbulkan gairah dalam bekerja untuk bekerja lebih serta kepuasan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dengan demikian motivasi merupakan variabel penting untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik (Assagaf dan Dotulung, 2015)

Etos kerja merupakan suatu sikap jiwa seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan komitmen total dan tanggungjawab. Dalam etos kerja terkandung nilai semangat kerja yang tinggi melalui bekerja keras, bekerja cerdas, sehingga menghasilkan karyawan berprestasi. Prestasi karyawan dapat dilihat dari besar kecilnya kesetiaan karyawan, prestasi kerjanya, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Etos kerja karyawan unggul dapat dilihat dari kerja keras, selalu terdepan, memiliki kelebihan dibanding lain, dan tidak pernah merasa puas atas prestasi yang diraihinya. Tidak lagi berpikir

bahwa apa yang saya dapat dari hasil kerja saya, tetapi apa yang saya berikan terhadap organisasi.

Sehubungan dengan pokok pikiran di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Etos Kerja serta implikasinya terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Pada PT. Perkebunan Nusantara III.

1.2. Perumusan Masalah

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

1. Bagaimana pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Etos Kerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Etos Kerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan Karyawan, Motivasi Kerja, terhadap Etos Kerja PTPN III?
4. Bagaimana pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan ?
5. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
6. Bagaimana pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan
7. Bagaimana Pengaruh Kepuasan Karyawan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Etos Kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan karyawan terhadap etos kerja karyawan

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap etos kerja karyawan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja, dan motivasi kerja, terhadap etos kerja
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja, dan motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja

1.4. Manfaat Penelitian

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

1. Memberi masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, baik untuk kepentingan akademis maupun Entitas PT. Perkebunan Nusantara (Holding).
2. Menambah wawasan pemikiran bagi penulis terutama yang berhubungan dengan peningkatan Kinerja Karyawan.
3. Sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti lainnya terutama dalam ruang lingkup yang sama.

1.5. Kerangka Pemikiran

PT. Perkebunan Nusantara III sebagai leader bagi anak perusahaan

Perkebunan Nusantara (Holding) memiliki tujuan untuk eksistensi dalam bisnis agroindustry, salah satunya dengan capaian peningkatan kinerja karyawan secara komprehensif sehingga perusahaan dapat mencapai *competitive advantage*.

Kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) yaitu $\text{kinerja} = f(A \times M)$. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi kemampuan kerja dan motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan (Robbins, 2015).

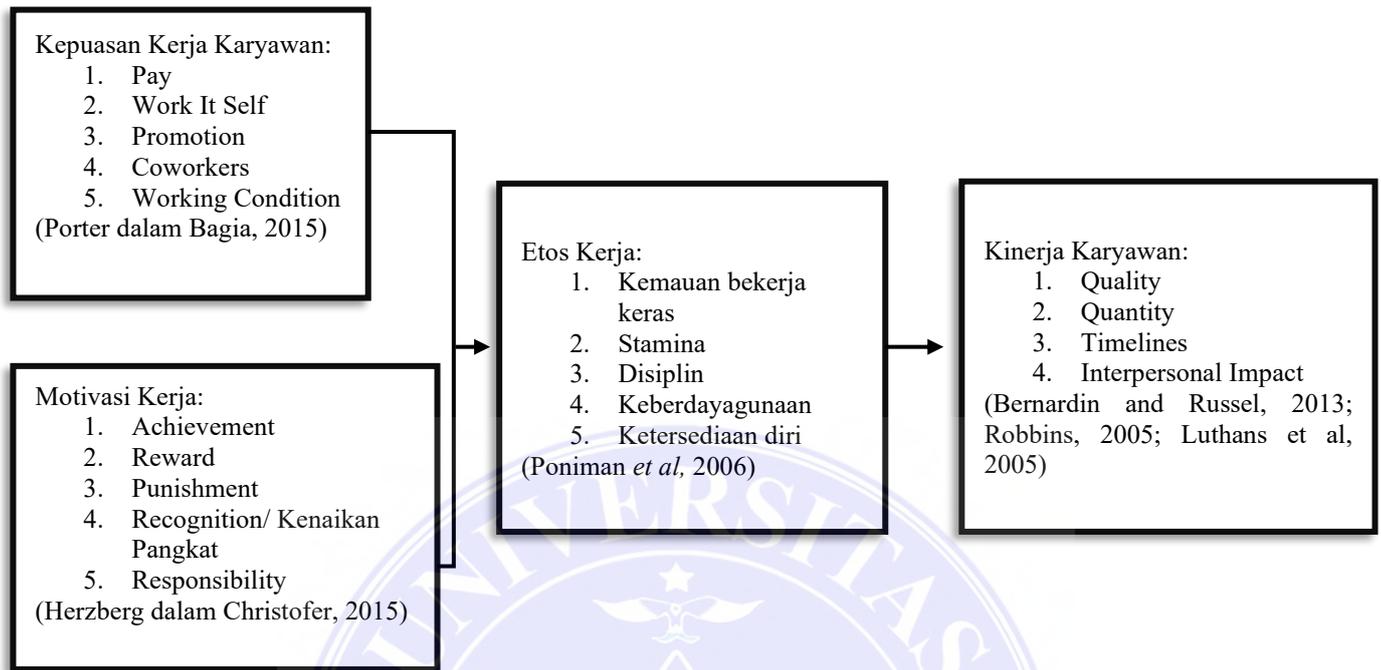
Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi (Mangkunegara, 2014). Dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya sebagai pelaksana aktivitas perusahaan.

Herzberg dalam Christofer (2015) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivator. Faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah, sedangkan faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu prestasi, pengakuan, tanggung jawab, promosi, dan pertumbuhan.

Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif tersebut kepada pegawai, sebaiknya pimpinan harus terus memotivasi para pegawainya agar kepuasan kerja pegawainya menjadi tinggi, mengingat kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup yang bergantung pada tindakan mana individu menemukan saluran-saluran yang memadai untuk mewujudkan kemampuan, minat, ciri pribadi nilai-nilainya. Menurut Gouzaly (2000), dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengelompokkan faktor-faktor motivasi kedalam kedalam dua kelompok yang dapat menimbulkan kepuasan kerja yaitu, faktor external (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi).

Etos kerja erat kaitanya dengan kepribadian, perilaku dan karakternya. Secara sederhana etos kerja merupakan totalitas seseorang dalam melakukan atau menjalani sebuah pekerjaan. Sehubungan dengan etos kerja, perusahaan perlu mengidentifikasi dan mengetahui kepribadian, perilaku dan karakter karyawan untuk dapat dikembangkan secara positif untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan adanya keterkaitan diantara variabel penelitian. Keterkaitan ini dapat digambarkan secara sederhana melalui kerangka konsep penelitian (Widodo, 2004), sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

1.6 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan diatas maka dapat

dibuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Etos Kerja Karyawan pelaksana

H2: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Etos Kerja Karyawan pelaksana

H3:Kepuasan Kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap Etos Kerja karyawan pelaksana

H4: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H5: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H6: Etos Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H7: Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Etos Kerja karyawan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepuasan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2014), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Wood et al (2001:113) Kepuasan kerja merupakan tingkat dimana individu merasa positif atau negative mengenai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menurut Robbins (2015) ialah sikap umum seorang pekerja terhadap pekerjaannya, yang merupakan perbedaan antara jumlah imbalan yang ia yakini akan terima. Newstrom and Davis (2002:208) kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan dan emosi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan dalam hal seseorang pekerja memandang pekerjaannya. Menurut Bagia (2015:123) Kepuasan kerja merupakan bagian kepuasan hidup yang berhubungan dengan perasaan dan sikap umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu pandangan umum seorang pekerja atas imbalan dari pekerjaannya yang berupa kesukaan atau tidak suka terhadap pekerjaannya.

2.1.1.2 Teori Kepuasan Kerja

1. Teori perbedaan (*discrepancy theory*)

Teori perbedaan (*discrepancy theory*) pertama kali dikembangkan oleh Porter dalam Bagia (2015) berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan kerja

dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara hal yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Porter dalam Rivai (2009:856) Teori ini mengukur kepuasan kerja karyawan dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasan diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai

Porter dalam Bagia (2015:125) menjelaskan kelima dimensi kepuasan kerja dalam teori perbedaan sebagai berikut:

- *Pay* (gaji) merupakan sikap pekerja terhadap imbalan berupa gaji, upah, dan bonus yang diterimanya setelah ia membandingkannya dengan rekan lain, baik yang ada di dalam maupun di luar organisasi tempat bekerja.
- *Work itself* (Pekerjaan itu sendiri) adalah sikap pekerja terhadap karakteristik pekerjaan, seperti variasi keterampilan, identitas, tugas, signifikansi, dan umpan balik kerja. Hal ini juga dipertegas oleh Armstrong (2006) ada enam karakteristik yang harus dimiliki oleh aspek pekerjaan agar memberikan motivasi yaitu A. Integrasi yaitu pekerjaan harus terintegrasi dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. B. Otonomi yaitu individu karyawan atau tim harus diberi otonomi sebesar-besarnya untuk menetapkan tujuan, menerapkan kebijakan, tanggung jawab dan pengendalian diri. C. Signifikansi tugas yaitu karyawan atau tim harus yakin bahwa tugas yang mereka lakukan adalah penting dan cukup berarti.

Idealnya pekerjaan yang mereka lakukan dalam memberikan pelayanan atau fungsi yang penuh atau paling tidak ada sebagian produk atau jasa bias dilihat secara utuh. D. Penggunaan dan pengembangan kemampuan yaitu karyawan harus yakin bahwa pekerjaan tersebut memungkinkan mereka menggunakan dan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki. Pekerjaan tersebut harus sesuai dengan kemampuan yang ingin dikembangkan. E. Keragaman yaitu semakin beragam tugas yang dilaksanakan maka semakin baik tugas tersebut. F. Umpan balik yaitu karyawan harus bisa mendapatkan umpan balik dari pekerjaan yang telah dilakukannya dari manajer atau pimpinan. Karyawan harus berada dalam posisi bisa memantau dan mengevaluasi kinerjanya sendiri dengan membandingkan pada sasaran dan standar yang telah ditetapkan sendiri

- *Promotion* (Promosi) Promosi yaitu kesempatan untuk maju atau berprestasi dalam jenjang karir. Hal ini dipertegas oleh Noe et al (2010) bahwa promosi merupakan proses pemindahan dan penempatan seorang karyawan pada posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya yang memberikan tantangan, tanggung jawab, otoritas status dan imbalan yang lebih besar dari jabatan yang mereka duduki sebelumnya.
- *Coworkers* (Rekan Kerja) adalah kesempatan yang dimiliki oleh pekerja untuk bekerja sama dengan pekerja yang lainnya, sehingga mereka dapat bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam bekerja. Kelompok kerja (*Work Group*) juga melayani sistem dukungan sosial untuk para pekerja

- *Working Condition* (Kondisi Kerja) itu mencakup semua aspek. Aspek fisik kerja seperti temperature, kelembapan, ventilasi, penerangan, kebisingan, kebersihan tempat kerja psikologis kerja, dan peraturan kerja yang ada ditempat kerja. Aspek psikologis kerja meliputi rasa bosan dan keletihan kerja. Aspek kondisi temporer kerja meliputi jumlah jam kerja dan waktu istirahat kerja.

2. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam dalam Rivai (2011:856) mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah atau gaji, keuntungan sampingan, symbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bias pula dengan dirinya dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak

seimbang tetapi menguntungkan bias menimbulkan kepuasan, tetapi bias pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan

3. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Menurut Herzberg dalam Rivai (2011:857) teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* (motivator) dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji atau upah, pengawasan, hubungan antar-pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pendapat kelompok yang oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya

sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan. (Mangkunegara dalam Bagia, 2015: 132)

Dari beberapa uraian teori tentang kepuasan kerja di atas, maka penelitian ini menggunakan penerapan teori perbedaan (*discrepancy theory*), dimana teori ini mengukur kepuasan kerja dengan cara membandingkan antara hal yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

Variabel kepuasan kerja karyawan ini secara operasional diukur dengan menggunakan lima dimensi yang diadopsi dari teori perbedaan Porter dalam Bagia (2015:125):

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Keadaan Kerja
4. Promosi
5. Rekan kerja

2.1.2. Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut McClelland dalam buku Robbins (2015) motivasi adalah sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Robbin (2015) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Menurut Mangkunegara (2014), motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu

mencapai tujuan dari motifnya. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Hasibuan 2012).

Motif (*motive*) merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya (Mangkunegara, 2014). Motif muncul sebagai akibat adanya keinginan yang tidak terpuaskan. Sedangkan motivasi adalah menggerakkan, mempertahankan, mengarahkan, dan mengendalikan. Fungsi motivasi adalah menggerakkan, mempertahankan, mengarahkan, dan mengendalikan. Motivasi berasal dari dua arah: (1) motivasi dari luar diri (*external*), muncul dari luar diri seseorang; seperti karena lingkungan, karena atasan, karena orang lain, karena tekanan dan karena perubahan situasi dan (2) motivasi dari dalam diri (*internal*), yaitu dorongan melakukan sesuatu karena kesadaran diri, misalnya: melakukan kerja dengan iktis menikmati kepuasan dari hasil kerja, menjadi senang menjadi contoh orang lain, dan lain-lainnya.

Sedangkan alat-alat yang dapat diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi menurut Mangkunegara (2014) meliputi:

- 1) *Material incentive*, merupakan imbalan prestasi yang diberikan berupa materi seperti upah, gaji, tunjangan, bonus, barang-barang, dan lain-lainnya.
- 2) *Non-material incentive*, merupakan rangsangan agar seseorang bekerja penuh kepuasan misalnya penempatan kerja yang tepat, latihan yang sistematis,

promosi jabatan yang objektif, pekerjaan yang terjamin, iklim organisasi yang nyaman, dsb.

Dengan alat ini, maka pemberian motivasi kepada karyawan menurut Hasibuan (2012) bertujuan untuk:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
3. Meningkatkan kesejahteraan karyawan;
4. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan;
5. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
6. Mengefektifkan keadaan karyawan;
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan;
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
dan
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dalam prakteknya, cara menggerakkan pegawai dengan pemberian motivasi sebagai daya perangsang bagi pegawai untuk bekerja lebih baik sebenarnya tidaklah mudah, karena pegawai pada umumnya memiliki berbagai latar belakang yang berlainan seperti pengalaman, keinginan, harapan, ambisi, dan unsur psikologis lainnya. Seperti dikemukakan oleh Petterson dan Plowan dalam Hasibuan (2012), bahwa orang mau bekerja disebabkan:

- 1) *The desire to live*, keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama, manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk dapat hidup.

- 2) *The desire for possession*, keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan yang kedua dan ini adalah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- 3) *The desire for power*, yaitu keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki yang mendorong orang mau bekerja.
- 4) *The desire for recognition*, yaitu keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan merupakan dorongan mengapa seseorang mau bekerja.

2.1.2.2 Teori-teori Motivasi

Berikut ini beberapa teori motivasi menurut para ahli:

1. Teori Hirarkhi Kebutuhan Maslow

Menurut Gibson dan Donnelly (1996), teori maslow menganggap bahwa orang mencoba memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilaku dalam memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan-kebutuhan mulai dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi menurut Maslow adalah sebagai berikut:

- A. Kebutuhan fisiologis: makanan, minuman, tempat tinggal dan sembuh dari rasa sakit
- B. Kebutuhan keamanan dan keselamatan: kebutuhan untuk kemerdekaan dari ancaman, yaitu keamanan dari kejadian atau lingkaran yang mengancam.
- C. Rasa memiliki, sosial dan kasih sayang: kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, interaksi dan kasih sayang

- D. Penghargaan (*esteem*): kebutuhan atas harga diri (*self-esteem*) dan penghargaan dari pihak lain
- E. Aktualisasi diri: kebutuhan untuk memenuhi diri seseorang melalui memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi
2. Teori X dan Y (Mc Gregor) (*The Human Side of Interprise* dalam buku Robbins, (2015)

Menyatakan bahwa motivasi seseorang dapat ditingkatkan dengan menghindari pekerjaan apabila mungkin (Teori X menyatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif) dan memberikan pekerjaan bagi yang menganut teori Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bekerja baginya seperti bermain (manusia cenderung berperilaku positif). Jadi, jenis manusia X tidak mempunyai inisiatif, senang dirahkan, sedangkan jenis manusia Y adalah sebaliknya, adanya partisipasi karyawan, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.

3. ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) (*Theory Clayton Alderfer* dalam buku Robbins, (2015)

Menyatakan bahwa motivasi seseorang dapat ditingkatkan melalui pemenuhan sejumlah kebutuhan yang melekat pada dirinya. Menurut teori ini, ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- a. E (*Existence*); berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya (dalam teori Maslow berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan).

- b. R (*Relatedness*); berhubungan dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain (dalam teori Maslow berkaitan dengan kebutuhan sosial dan pengakuan).
- c. G (*Growth*); berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri yang identik dengan kebutuhan dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan Maslow.

4. *Trichotomy of Needs* (David McClelland dalam buku Robbins (2015))

Menyatakan bahwa motivasi seseorang dapat ditingkatkan melalui sejumlah kesempatan untuk mengaktualisasikan potensi dan keinginan untuk mengejar prestasi yang ditentukan oleh oleh tiga pemenuhan manusia, yaitu:

- a. Kebutuhan akan berprestasi (*Need for Achievement*) merupakan pemberian kesempatan kepada seseorang untuk bisa mengembangkan kreativitas dan keinovasiannya dan mengarahkan kemampuannya serta energi yang dimilikinya untuk mnecapai tujuan yang maksimal. Tidak lain adalah aktualisasi dan kesempatan berkreasi.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan (*Needs for Power*) merupakan pemberian kesempatan kepada seseorang untuk mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik sehingga memiliki otoritas dan dapat mempengaruhi orang lain. Tidak lain harus ada pengembangan karier.
- c. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*) merupakan pemberian kesempatan kepada seseorang untuk bisa bersahabat dengan orang lain dilingkungan kerjanya, ingin dihormati, ingin maju, dan kebutuhan akan perasaan ikut serta. Tidak lain adalah pengakuan.

5. *Two Factor Theory/ Motivation Hygiene Factors* (Frederick Herzberg dalam Rivai,2011; Christhofer, 2015)

Menyatakan bahwa motivasi seorang dapat ditingkatkan melalui pemenuhan untuk melakukan pekerjaan itu sendiri (mengajar, mengkoordinasikan, mengorganisasi, dll) yang disebut *job content*, dan pemenuhan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan (gaji, kebijaksanaan organisasi, supervisi dll) yang disebut *job content*. Faktor ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang akan berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor higienis, meliputi peraturan dan kebijakan perusahaan, kondisi kerja, gaji atau upah, hubungan dengan atasan, hubungan dengan sesama rekan kerja, status dan keamanan. Faktor motivator, menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhannya meliputi serangkaian kondisi intrinsik dan kepuasan pekerja yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan mendorong motivasi yang kuat, serta akan menghasilkan kinerja yang baik. Faktor-faktor tersebut meliputi, prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pengembangan potensi individu.

Faktor Ekstrinsik:

- a. Kebijakan perusahaan dan administrasi (*Company Policies*)
- b. Supervisi (*Supervision*)
- c. Hubungan interpersonal dengan rekan kerja
- d. Hubungan interpersonal dengan atasan
- e. Gaji (*Salary*)

- f. Keamanan kerja (*Security*)
- g. Kondisi Kerja (*Working condition*)

Faktor Intrinsik:

- a. Prestasi (*Achivement*)
- b. Penghargaan (*Recognition*)
- c. Kenaikan pangkat (*Advancement*)
- d. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)
- e. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Dari beberapa uraian teori tentang motivasi di atas, maka penelitian ini menggunakan penerapan teori dua faktor oleh Herzberg yang disesuaikan dengan kondisi dilapangan. Dimana teori sangat cocok pada femonena yang terjadi pada objek penelitian, karena adanya peningkatan absensi keterlambatan yang terjadi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pada teori dua faktor Herzberg dalam Rivai,2011; Christofer, 2015:

Faktor ekstrinsik:

1. Kebijakan perusahaan dan administrasi (*Company Policies*)
2. Supervisi (*Supervision*)
3. Hubungan interpersonal dengan rekan kerja
4. Hubungan interpersonal dengan atasan
5. Gaji (*Salary*)
6. Keamanan kerja (*Security*)
7. Kondisi Kerja (*Working condition*)

Faktor Intrinsik:

1. Prestasi (*Achivement*)
2. Penghargaan (*Recognition*)
3. Kenaikan pangkat (*Advancement*)
4. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)
5. Tanggung jawab (*Responsibility*)

2.1.3. Etos Kerja

1) Pengertian Etos Kerja

Etos berasal dari bahasa Yunani *ethos* yakni karakter, cara hidup, kebiasaan seseorang, motivasi atau tujuan moral seseorang serta pandangan dunia mereka, yakni gambaran, cara bertindak ataupun gagasan yang paling komprehensif mengenai tatanan. Dengan kata lain etos adalah aspek evaluatif sebagai sikap mendasar terhadap diri dan dunia mereka yang direfleksikan dalam kehidupannya (Khasanah, 2004)

Etos kerja merupakan konsep yang memandang pengabdian atau dedikasi terhadap pekerjaan sebagai nilai yang sangat berharga (Yousef dalam Istijanto, 2005). Menurut Arief dan Tanjung (2003) etos kerja adalah jiwa atau watak seseorang dalam melaksanakan tugasnya yang dipancarkan keluar, sehingga memancarkan citra positif atau negatif kepada orang luar orang bersangkutan.

Pegawai yang mempunyai etos kerja tinggi tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang-buang waktu selama jam kerja, keinginan memberikan lebih dari sekedar yang disyaratkan, mau bekerjasama dan hormat terhadap rekan kerja. Menurut Ishak dan Tanjung (2003) Etos kerja

orang yang termotivasi biasanya dapat dilihat dari sikapnya terhadap pekerjaan diantaranya:

1. Merencanakan, mengupayakan dan mengusahakan.
2. Kuat daya nalar dan daya pikir
3. Optimis bukan pesimis.
4. Cukup percaya diri.
5. Cepat, tepat dan proaktif.
6. Konsisten dan sabar.
7. Kesungguhan dan ketelitian.
8. Kerja keras dan kerja cerdas.
9. Pasrah dan tawaqal.
10. Mandiri, tidak tergantung pada orang lain.

Menurut Poniman *et al* (2006) Etos kerja dibagi menjadi tiga dimensi yaitu kerja keras, kerja cerdas dan kerja ikhlas. Tiga dimensi ini merupakan garis besar dari ciri-ciri orang yang etos kerja tinggi. Fokus dalam penelitian ini hanya dimensi kerja keras. Kerja keras adalah bentuk usaha yang terarah dalam mendapatkan sebuah hasil, dengan menggunakan energi sendiri sebagai input (modal kerja). Seorang pekerja keras akan tampak lebih sehat, bugar, gesit, tangkas, cekatan, berbinarbinar dan terlihat lebih optimis.

Secara sistematis seorang pekerja keras akan menampilkan ciri-ciri tertentu, yang sekaligus bukti perwujudan aktifitas kerja kerasnya. Dari ciri-ciri ini akan terlihat apakah seseorang sudah bekerja keras atau belum. Seseorang yang telah melakukan aktifitas kerja keras akan melahirkan ciri-ciri merikut ini:

a. Stamina Diri (*Edurance*).

Seorang pekerja keras akan mengeluarkan energinya melalui fisik secara rutin dan akan membentuk stamina prima. Karyawan yang memiliki stamina bagus akan memiliki konsentrasi cenderung sama baik ketika mereka mengawali jam kantor dan mengakhiri jam kantor. Seorang sekretaris yang mengetik tanpa salah walaupun puluhan lembar surat telah selesai diketiknya. Atau seorang direktur yang masih mampu secara jernih bisa memisahkan mana fakta dan mana opini sehingga tidak salah mengambil keputusan.

b. Disiplin (*discipline*)

Seorang pekerja keras dengan sendirinya akan melahirkan disiplin diri. Mereka tidak menginginkan ada bagian dari pekerjaan yang belum selesai, mampu dan mau bekerja dengan durasi lebih panjang, menginginkan memulai kerja sesuai dengan waktunya, mendisiplinkan diri dan memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi serta khawatir dan merasa tidak aman jika tidak menunaikan tugasnya. Mengetahui apa kewajiban dan tanggung jawabnya dan kemudian dengan penuh dedikasi dan loyalitas berusaha untuk memenuhinya.

c. Keberdayagunaan (*resourcefulness*)

Seorang pekerja keras mampu memberdayakan kemampuan metafisiknya secara bugar, sehingga mempunyai kemampuan berkonsentrasi dalam jangka waktu lama. Melahirkan konsistensi dan kualitas kerja yang sama dari pagi sampai sore. Mudah beradaptasi dalam situasi yang tidak menentu. Akan tetapi bekerja baik disemua medan baik dilapangan yang panas atau diruangan yang

ber-AC. Mempunyai spektrum kerja yang luas. Mampu memberdayakan seluruh indra dan anggota tubuh yang dimilikinya.

d. Ketersediaan Diri (availability)

Seorang pekerja keras pada tingkatan lebih baik lagi adalah mereka yang sehat secara fisik dan bugar secara metafisik. Selalu siap dimana saja, setelah mengerjakan yang satu ia langsung menuju kepekerjaan lain dan begitu seterusnya. Ketika orang lain memerlukan bekerja delapan jam dengan beban yang sama, ia bisa lebih cepat. Selalu ada ketika dibutuhkan. Ketika atasannya meminta hadir selalu ada. Ketika rekan kerja meminta bantuan ia selalu siap. Ketika bawahannya mengharapkan bimbingan, ia selalu punya waktu.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Bagia (2015: 147) mengatakan kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode tertentu. Menurut Bernardin and Russel (2013: 248) Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Dessler (2013) berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi actual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja pegawai sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Pengertian kinerja menurut Armstrong (2006), Kinerja itu bukan hanya hasil akhir yang dilihat melainkan kita bisa melihat

proses kinerja itu dengan melihat bagaimana orang mencapainya (*Colquitt, 2009:37-39*).

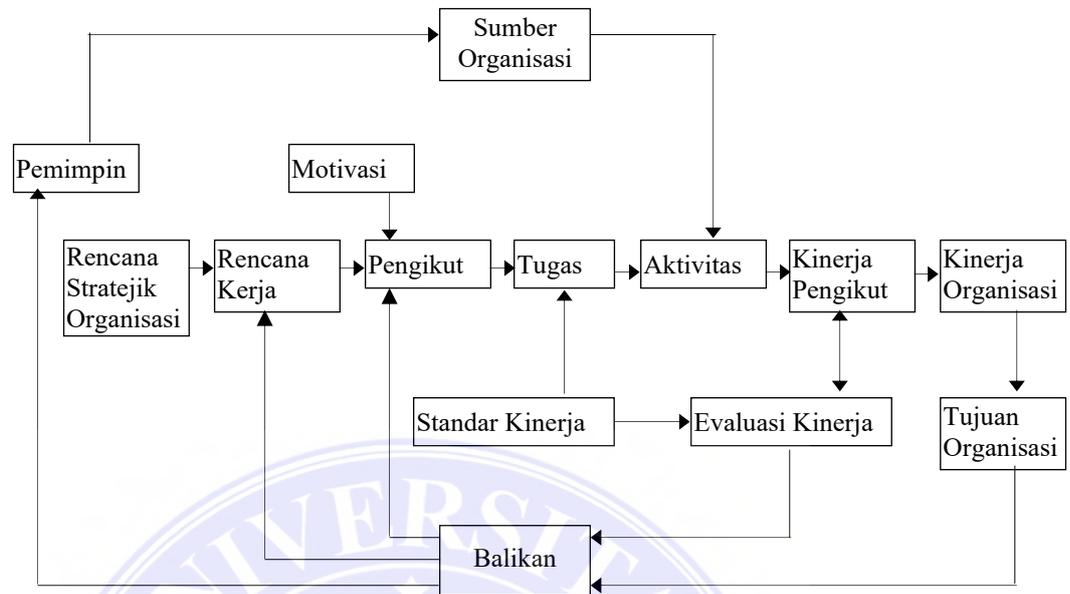
Menurut beberapa definisi diatas dapat kita simpulkan bahwa kinerja adalah sebagai hasil dari proses suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh seorang individu yang pengerjaannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Rivai (2011:604) Suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber dana yang dimiliki. Menurut Schermerhorn et al dalam Rivai (2011:15) mengatakan kinerja organisasi dilihat dari kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu maupun kelompok. Kinerja organisasi yaitu indicator tingkat prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan kinerja organisasi merupakan hasil yang dicapai suatu organisasi dalam periode tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan bersama oleh organisasi dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki.

Kinerja organisasi yang optimal tergantung dari bagaimana perusahaan memanfaatkan faktor-faktor produksi yang dimilikinya secara ekonomis, efektif, dan efisien. Oleh karena itu, sebelum melakukan kegiatan operasionalnya, perusahaan seharusnya membuat perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan jangka pendek. Anggaran merupakan komponen utama dari perencanaan, yaitu perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kinerja akan dikatakan efektif apabila pihak-pihak bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Kinerja merupakan suatu proses manajerial, pimpinan melaksanakan fungsi, tugas, dan seluruh potensi kemampuannya untuk menciptakan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2003). Bernardin & Russel (2013) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai catatan tentang hasil keluaran pada fungsi pekerjaan atau aktifitas tertentu selama periode waktu tertentu. Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan Wirawan (2003) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses interaksi antara pimpinan dan pengikut untuk menyusun rencana kerja yang merupakan penjabaran rencana strategik organisasi, memotivasi pengikut, menyediakan sumber-sumber yang diperlukan untuk melakukan aktivitas dan mengevaluasi kinerja pengikut dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Wirawan (2003) menggambarkan proses kinerja seperti terlihat pada Gambar 1 dibawah



Gambar 2 Proses Kinerja

Sumber: Wirawan (2003)

Menurut Mahoney, et al (1963) Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen

2.1.3.3 Pengukuran Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russel (2013:248) mengajukan enam kinerja primer yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timelines* adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. *Cost–effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang *supervisor* untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Dessler (2013), menyatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja antara lain: (1) keterampilan merencanakan; (2) keterampilan mengorganisasi; (3) keterampilan mengarahkan; (5) keterampilan mengendalikan; (6) menganalisis masalah.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode yang digunakan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penelitian ekplanatory survey yang digunakan untuk menganalisis bagaimana satu variabel atau lebih berpengaruh terhadap variabel lain dan hubungan sebab-akibat antara variabel dijelaskan dengan hipotesis. Semua data dan informasi yang dikumpulkan dari responden menggunakan kuesioner dan kemudian hasilnya akan dijelaskan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis. Hipotesis pengujian-studi adalah studi yang menjelaskan sifat hubungan tertentu, atau membuat perbedaan yang ada diantara kelompok atau masing-masing dari dua atau lebih faktor dalam situasi.

Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Jenis penelitian ini dipilih karena tujuan yang hendak dicapai mencakup usaha-usaha yang menjelaskan hubungan dan pengaruh yang terjadi antar variabel yang diteliti yang dilakukan dengan mengumpulkan data melalui survey terhadap karyawan pelaksana PTPN III, dan alat pengumpul data yang digunakan adalah kuesioner.

Selain itu penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. Pada akhirnya hasil penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel yaitu variabel Kepuasan Karyawan, Motivasi Kerja, Etos Kerja, Kinerja Karyawan.

Metode dalam penelitian ini adalah metode survey dengan analisis deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran objek yang diteliti dan gambaran setiap variabel yang ingin diteliti secara mandiri. Analisis deksriptif pada penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai Kepuasan Karyawan, Motivasi Kerja, Etos Kerja, Kinerja Karyawan. Sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dan implikasi dari setiap variable independen terhadap variable dependen. Analisis verifikatif pada penlitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kepuasan karyawan dan Motivasi Kerja terhadap etos kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan

Dengan demikian penelitian ini selain memberikan gambaran tentang variabel secara mandiri, penelitian ini juga melihat keterkaitan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Pengujian tersebut dilakukan dengan cara mengumpulkan, mengolah, menganalisis serta menginterpretasikan data

3.2 Subjek dan Objek Penelitian serta Definisi Operasional Variabel

3.2.1 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PTPN III dengan object penelitian adalah kepuasan karyawan, motivasi kerja, etos kerja dan kinerja karyawan pelaksana PTPN III

Tabel 10. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepuasan kerja(X_1)	Pekerjaan Itu Sendiri	<ul style="list-style-type: none"> Pekerjaan yang bersifat menantang, membangkitkan semangat 	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		<ul style="list-style-type: none"> • Hasil kerja yang memuaskan • Hasil kerja yang berguna untuk karyawan/kelompok 	
	Gaji	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem imbalan yang adil yang mencukupi kehidupan sosial • Jumlah gaji yang didasarkan atas prestasi dan kemampuan 	Ordinal
	Kondisi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tertib 	Ordinal
	Rekan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin dan rekan kerja yang bijaksana tidak emosional • Adanya bimbingan dan dorongan dari pemimpin dan rekan kerja • Saling menghormati dan menghargai antar sesama karyawan dan hasil kerja karyawan 	Ordinal
	Promosi	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem promosi yang adil yang berdasarkan prestasi kerja 	
Motivasi kerja (X ₂)	Motivasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi • Penghargaan (reward) • Punishment • Kenaikan pangkat 	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		<ul style="list-style-type: none"> Tanggung Jawab 	
Etos Kerja (Y)	Etos kerja	<ul style="list-style-type: none"> Kemauan bekerja keras Stamina Disiplin Keberdayagunaan Ketersediaan diri 	Ordinal
Kinerja Karyawan	Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> Kesesuaian hasil pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan 	Ordinal
	Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> Kesesuaian jumlah target dalam bekerja 	Ordinal
	Ketepatan Waktu	<ul style="list-style-type: none"> Kehadiran tepat waktu Penyelesaian tugas yang tepat waktu 	Ordinal
	Dampak Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan Kerjasama Saling menghargai 	Ordinal

3.3 Penentuan Sampel

3.3.1 Populasi

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Karyawan Pelaksana Kebun Kelapa Sawit dan Pabrik Kelapa Sawit PTPN III sebanyak 10,096 Karyawan Pelaksana

3.3.2 Sampel

Penentuan sample adalah *Purposive random sampling*. Menurut Sugiono (2005: 78) yakni sampel ditentukan oleh peneliti dengan kriteria sebagai berikut:

- Karyawan Pelaksana PTPN III

- Bertugas pada wilayah kebun Entitas PTPN III dengan dominasi komposisi komoditi kelapa sawit minimal sebesar 70 persen dari luas lahan kebun.
- Atau bertugas pada wilayah kerja Pabrik Kelapa Sawit PTPN III

Teknik pengambilan sampel ini bertujuan untuk fokus pada ruang lingkup penelitian dengan azas menunjukkan bahwa setiap anggota dalam populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk dijadikan sample, dengan proporsi yang telah di tentukan.

Perhitungan sampel menurut yount (1999) Apabila jumlah populasi kurang dari 100. Sebaiknya diambil secara keseluruhan. Tetapi jika lebih dari 100 jumlah populasi maka diambil sampel sebagian. Penentuan sampel dengan tabel baerikut:

Tabel 11. Besaran perhitungan sampel

Besaran populasi	Besaran sampel
0 – 100	100%
101 – 1000	10%
1001 – 5000	5%
5001 – 10000	3%
>10.000	1%

Dengan melakukan perhitungan sampel menurut yount maka didapatkan sampel penelitian sebanyak berikut:

Tabel 12. Proporsi sampe penelitian

Kebun Sawit	Jlh Karyawan	Sample	Kebun Sawit	Jlh Karyawan	Sample
KANAS	552	17	KGMNO	197	6
KATOR	437	13	KHTPD	395	12
KAMBT	288	9	KPARO	278	8
KBDSL	317	10	KRBTN	347	21
KBANG	369	11	KSGGI	549	17
KBUTU	317	10	KSBAR	446	13
KDSHU	318	10	KSDDP	433	13
KSDAN	584	18	KSKAR	488	15
KSM TI	598	18	KSSUT	471	14
KTORA	435	13	KPMDI	347	11

Kebun Sawit	Jlh Karyawan	Sample	Kebun Sawit	Jlh Karyawan	Sample
Pabrik KS	Jlh Karyawan	Sample	Pabrik KS	Jlh Karyawan	Sample
PARAS	140	4	PSMKI	185	6
PPARO	127	4	PSMTI	151	5
PATOR	148	5	PSSIL	158	5
PHPSG	113	4	PSSUT	127	4
PSBAR	128	4	PTORA	148	5
PSDAN	155	5			

Total jumlah karyawan kebun kelapa sawit adalah 8.516 karyawan dan Total jumlah karyawan pabrik kelapa sawit adalah 1580 karyawan, sehingga total karyawan pelaksana pada penelitian ini adalah 10.096.

Sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Yount dengan besaran sampel 3% dari populasi sehingga mendapatkan total sampel digenapkan menjadi 310 Karyawan pelaksana dengan proporsi pada tabel diatas.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil pengisian kuesioner oleh responden, yaitu karyawan pelaksana kebun kelapa sawit dan pabrik kelapa sawit PTPN III

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dengan penelitian.

3.4.1 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara:

- 1) Kuisisioner, yaitu dengan membagikan angket kepada karyawan pelaksana pada PTPN III.
- 2) Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung terhadap bagian SDM perusahaan PTPN III, objek penelitian untuk mendapatkan gambaran (deskripsi) tentang objek penelitian seperti gambaran SDM, operasional, dan gambaran fasilitas yang ada pada PTPN III

Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner tertutup dengan option sebagai berikut: (1) Untuk mengukur motivasi kerja yang digunakan alternatif pilihan dari sangat mampu/menguasai, mampu/menguasai, kurang mampu/kurang menguasai, tidak mampu/menguasai dan sangat tidak mampu/menguasai. Sedangkan untuk mengukur kepuasan karyawan, etos kerja dan kinerja karyawan digunakan pilihan sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Jawaban dari responden dibatasi menjadi 5 alternatif dengan mengikuti skala Likert, dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 13. Kriteria Bobot Nilai Alternatif

Pilihan Jawaban	Bobot pertanyaan
a. Sangat Setuju/ Memahami/ Sangat Tinggi	5
b. Setuju/ Memahami/ Tinggi	4
c. Kurang Setuju/ Kurang Memahami/ Sedang	3
d. Tidak Setuju/ Tidak Memahami/ Rendah	2
e. Sangat Tidak Setuju/ Sangat Tidak Memahami/ Sangat Rendah	1

Analisis statistik parametrik (statistik yang bergantung pada distribusi tertentu dan yang menetapkan adanya syarat-syarat tertentu tentang parameter populasi seperti pengujian hipotesis dan penaksiran parameter) memerlukan terpenuhinya persyaratan bahwa skala pengukuran minimal adalah interval, sedangkan data penelitian ini memberikan skala pengukuran ordinal sehingga agar analisis tersebut dapat dilanjutkan maka skala pengukuran ordinal harus dinaikkan (ditransformasikan) ke dalam skala Interval dengan menggunakan *Methods of Successive Interval* (MSI). Langkah-langkah transformasi data ordinal ke data interval adalah:

1. Memperhatikan setiap butir jawaban responden dari kuesioner yang disebarkan
2. Pada setiap butir ditentukan dihitung masing-masing frekuensi jawaban responden
3. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi
4. Menentukan proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan perkolom skor

5. Menggunakan Tabel Distribusi Normal, hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh
6. Menentukan nilai tinggi densitas untuk setiap nilai Z yang diperoleh (dengan menggunakan Tabel Tinggi Densitas)
7. Menentukan skala dengan menggunakan rumus:

$$NS = \frac{(\text{Density at Lower Limit}) - (\text{Density at Upper Limit})}{(\text{Area Below Upper Limit}) - (\text{Area Below Lower Limit})}$$

Dimana:

Density at Lower Limit = kepadatan batas bawah

Density at Upper Limit = kepadatan batas atas

Area Below Upper Limit = daerah dibawah batas atas

Area Below Lower Limit = daerah dibawah batas bawah

8. Menentukan nilai transformasi dengan rumus:

$$[NS + |NS_{min}| + 1] = Y$$

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Uji reliabilitas dan Validitas

3.5.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan berkenaan dengan ketepatan alat ukur terhadap konsep yang diukur sehingga benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur.

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan

suatu alat ukur. Suatu kuesioner dikatakan sah jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat betul - betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur. Akdon (2013 : 216) menyatakan bahwa rumus yang dapat digunakan untuk uji validitas adalah dengan menggunakan ruus *pearson product moment*, yaitu :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

dimana :

r hitung = koefisien korelasi

n = jumlah responden

$\sum X$ = jumlah skor X

$\sum Y$ = jumlah skor Y

$\sum XY$ = jumlah hasil kali skor X dan Y

$\sum X^2$ = kuadrat jumlah skor X

$\sum Y^2$ = kuadrat jumlah skor Y

Keputusan mengenai validitas item pernyataan dalam kuesioner yaitu sebagai berikut:

- Item pernyataan tersebut valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi 0,05 atau 5%.
- Item pernyataan tersebut tidak valid jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi 0,05 atau 5%.

Semakin besar validitas suatu alat ukur, maka akan semakin mengenai sasaran atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Apabila di dalam pengumpulan data penelitian menggunakan kuesioner, maka pernyataan-pernyataan yang di susun pada kuesioner tersebut harus dapat mengukur apa yang menjadi tujuan penelitian.

Dalam menentukan valid atau tidak validnya suatu kuesioner haruslah r hitung dibandingkan dengan r tabel, jika ditemukan r hitung $>$ r tabel maka item kuesioner tersebut dinyatakan valid dan jika r hitung $<$ r tabel maka item kuesioner tersebut tidak valid. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan hasil pengujian *corrected item total correlation*. Pada penelitian ini untuk menguji tingkat validitas pada setiap instrument pertanyaan maka peneliti membagikan kuesioner kepada 28 orang diluar sampel penelitian. Berdasarkan hal tersebut maka nilai r tabel adalah sebesar **0.374**.

No	<i>Corrected Item-Total Correlation</i> (r hitung)				R Tabel ($n=28$)	Keterangan
	Kepuasan Karyawan	Motivasi Kerja	Etos Kerja	Kinerja Karyawan		
1	0.659	0.705	0.737	0.756	0.374	Valid
2	0.692	0.759	0.758	0.657	0.374	Valid
3	0.444	0.787	0.695	0.821	0.374	Valid
4	0.741	0.745	0.873	0.847	0.374	Valid
5	0.755	0.826	0.716	0.801	0.374	Valid
6	0.413	0.741	0.565	0.889	0.374	Valid
7	0.773	0.713	0.802	0.801	0.374	Valid
8	0.634		0.760	0.814	0.374	Valid
9	0.737		0.829	0.770	0.374	Valid
10	0.590		0.665	0.741	0.374	Valid
11	0.832		0.565	0.767	0.374	Valid
12	0.684		0.820	0.866	0.374	Valid
13	0.571			0.763	0.374	Valid
14	0.604				0.374	Valid
15	0.865				0.374	Valid
16	0.708				0.374	Valid

No	<i>Corrected Item-Total Correlation</i> (r hitung)				R Tabel (n=28)	Keterangan
	Kepuasan Karyawan	Motivasi Kerja	Etos Kerja	Kinerja Karyawan		
17	0.697				0.374	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data

Berdasarkan pengujian validitas diatas maka dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pernyataan dari setiap variabel penelitian ini dapat dikatakan valid karena nilai r hitung > r tabel.

3.5.1.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu . SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0,60$

$$r_{11} = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

4.

Dimana :

r_{11} = Nilai reliabilitas

$\sum S_i$ = Jumlah Varians skor tiap –tiap item

S_t = Varians total

k = Jumlah item

No	<i>Cronbach Alpha</i>				Keterangan
	Kepuasan Karyawan	Motivasi Kerja	Etos Kerja	Kinerja Karyawan	
1	0.921	0.873	0.920	0.949	Reliabel

Berdasarkan tabel pengujian reliabilitas maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dapat dikatakan reliabel karena nilai *cronbach alpha* (pada setiap variabel penelitian) > 0.60

4.1 Rancangan Analisis dan Uji hipotesis

4.1.1 Rancangan Analisis

Rancangan analisis adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil observasi lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang lebih penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Peneliti melakukan analisa terhadap data yang telah diuraikan dengan menggunakan metode deskriptif dan verifikatif.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data sampel guna memaparkan jawaban yang diberikan responden yang nantinya akan dimuat dalam tabel distribusi frekuensi sehingga dapat memperjelas masalah yang diteliti (Sugiyono,2010:133). Analisis ini dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Melakukan rekapitulasi jawaban pada setiap butir kuesioner untuk setiap bobot nilai jawaban

2. Menghitung skor total untuk setiap butir pertanyaan dengan mengalikan frekuensi penjawab pada bobot tertentu dengan bobot nilai pilihan jawaban, kemudian menjumlahkan kelima hasil perkalian tersebut
3. Menentukan skor ideal untuk setiap butir pertanyaan. Skor ideal diperoleh dari: jumlah responden x 5 (skala interval) x jumlah pertanyaan.
4. Mengitung persentase skor total terhadap skor tertinggi pada setiap butir pertanyaan dengan rumus:

$$\text{Persentase (\%)} \text{ skor} = (\text{skor total tiap butir} / \text{skor ideal tiap butir}) \times 100\%$$

5. Untuk setiap sub variabel dan variabel, dihitung persentase skor total sub variabel dan variabel dengan rumus:

$$\text{Persentase (\%)} \text{ skor total subvariabel} = (\text{skor total sub variabel} / (\text{jumlah pertanyaan} \times \text{skor ideal})) \times 100\%$$

6. Membuat interpretasi berdasarkan interval yang terbagi menjadi lima kelompok. Mengingat skala pada instrumen terdiri dari lima interval (skala 1 – 5), maka persentase skor terendah yang mungkin dicapai adalah 20% dan tertinggi adalah 100%. Rentang interval yang dapat dibagi adalah 16 % ($100\% - 20\% / 5 = 16\%$).

Tabel 14. Interpretasi Jawaban Responden Dengan Persentase Skor

Persentase Skor	Kategori Skor
20,00 – 36,00	Sangat Rendah/ Tidak Baik
36,01 – 52,00	Rendah/ Kurang Baik
52,01 – 68,00	Cukup Tinggi/ Cukup Baik

68,01 – 84,00

Tinggi/ Baik

84,01 – 100

Sangat Tinggi/ Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2010:133)

Selain itu, Sudjana (2005:47) menjelaskan bahwa di dalam melakukan analisa deskriptif dapat dilakukan melalui rentang interval dengan mencari rata-rata dari setiap jawaban responden. Untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut maka dibuat interval. Untuk menentukan panjang kelas interval digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{\text{Rentang Nilai}}{\text{Banyak Kelas}}$$

Dimana:

Rentang Nilai = Selisih antara nilai tertinggi dengan nilai terendah

Berdasarkan rumus diatas, maka panjang kelas interval adalah:

$$\begin{aligned} \text{Panjang kelas interval} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Maka, interpretasi jawaban dengan interval dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 15. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber: Riduwan (2005:136)2. Analisis Verifikatif

Menurut Mashuri (2008:45) analisis verifikatif adalah “Memeriksa benar tidaknya apabila dijelaskan untuk menguji suatu cara dengan atau tanpa

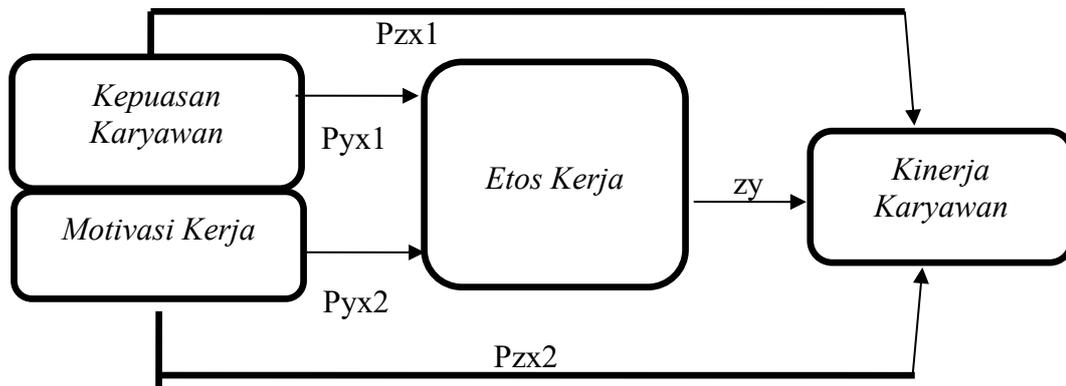
perbaikan yang telah dilaksanakan di tempat lain dengan mengatasi masalah yang serupa dengan kehidupan “.

4.1.2 Model Analisis Data

Metode Analisis adalah suatu metode dengan serangkaian tindakan dan pemikiran yang disengaja untuk menelaah sesuatu hal yang secara mendalam ataupun terinci terutama dalam mengkaji bagian-bagian dari suatu totalitas. Maksudnya untuk mengetahui ciri masing-masing bagian, hubungan satu sama lain, serta peranannya dalam totalitas yang dimaksud.

Dalam penelitian ini, **analisis jalur (*path analysis*)** digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

Analisis jalur (*Path Analysis*) menurut Muhidin (2011) mengemukakan bahwa Analisis jalur (*path analysis*) digunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) karena peneliti ingin memastikan apakah ada pengaruh antara Transparansi dan Akuntabilitas terhadap Kinerja Instansi Pemerintah. Model analisis jalur dapat dilihat pada gambar dibawah



Gambar Model analisis jalur

Gambar di atas menggambarkan hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen dimana yang menjadi variabel eksogen adalah variabel X1 dan X2. Sedangkan variabel endogen adalah variabel z dan variabel y

Berdasarkan teknik analisis data yang di gunakan untuk menjawab tujuan penelitian maka diagram jalurnya memiliki dua persamaan

$$Z = p_{zx1} + p_{zx2} + \varepsilon_1$$

$$Z = p_{yx1} + p_{yx2} + \varepsilon_2$$

$$Z = p_{yz} + \varepsilon_3$$

Dimana:

p_{zx} adalah koefisien jalur x terhadap z

p_{yx} adalah koefisien jalur x terhadap y

Dimana

p_{yz} adalah koefisien jalur z terhadap y

ε adalah epsilon

Rumusan pengujian Hipotesis Setelah koefisien masing-masing jalur diperoleh selanjutnya, untuk memastikan apakah hipotesis dalam penelitian ini

diterima atau ditolak, maka akan dilakukan pengujian hipotesis statistik untuk menguji kebermaknaan (test of significance) setiap koefisien jalur yang telah dihitung, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, serta menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogenus terhadap variabel endogenus, dapat dilakukan dengan langkah kerja berikut:

1) Hipotesis 1:

$H_0 : \rho_{yx1} = 0$ Tidak terdapat pengaruh x_1 terhadap y .

$H_a : \rho_{yx1} \neq 0$ Terdapat pengaruh x_1 terhadap y .

2) Hipotesis 2:

$H_0 : \rho_{yx2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh X_2 terhadap Y .

$H_a : \rho_{yx2} \neq 0$ Terdapat pengaruh pengaruh X_2 terhadap y .

3) Hipotesis 3

$H_0 : \rho_{yx2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y .

$H_a : \rho_{yx2} \neq 0$ Terdapat pengaruh pengaruh X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y

4) Hipotesis 4

$H_0 : \rho_{zx1} = 0$ Tidak terdapat pengaruh x_1 terhadap z .

$H_a : \rho_{zx1} \neq 0$ Terdapat pengaruh pengaruh x_1 terhadap z .

5) Hipotesis 5

$H_0 : \rho_{zx2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh X_2 terhadap z .

$H_a : \rho_{zx2} \neq 0$ Terdapat pengaruh pengaruh x_2 terhadap z .

6) Hipotesis 6:

$H_0 : \rho_{zy} x_1 x_2 = 0$ Tidak terdapat pengaruh x_1 dan x_2 terhadap z dengan y sebagai variabel intervening.

$H_a : \rho_{zy} \neq 0$ Terdapat pengaruh x_1 dan x_2 terhadap z dengan y sebagai variabel intervening.

A. Pengujian Secara Simultan:

Untuk menguji koefisien jalur secara simultan statistik uji yang digunakan adalah distribusi F dengan derajat bebas $v_1=k$ dan $v_2 = n-k-1$, dengan tingkat kepercayaan 95%, adapun rumus untuk pengujian secara simultan sebagai berikut:

$$F = \frac{(n - k - 1) (R^2_{x\mu(x_1, x_2, \dots, x_k)})}{k(1 - R^2_{x\mu(x_1, x_2, \dots, x_k)})}$$

dimana:

$i = 1, 2, \dots, k$

k = Banyaknya variabel eksogenus dalam substruktur yang sedang diuji

t = Mengikuti tabel distribusi F.

Kriteria pengujian: ditolak H_0 jika nilai hitung F lebih besar dari nilai tabel F. ($F > F_{\text{tabel}}(k, n-k-1)$).

B. Pengujian Secara Parsial

Pengujian secara individual atau parsial dan statistik uji yang akan digunakan adalah distribusi t dengan derajat bebas $n-k-1$, dengan kepercayaan 95% adapun rumus untuk pengujian distribusi t sebagai berikut:

$$t = \frac{\rho_{x_u x_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{x_u(x_1, x_2, \dots, x_k)}) C_{ii}}{n - k - 1}}}$$

dimana:

$i = 1, 2, \dots, k$

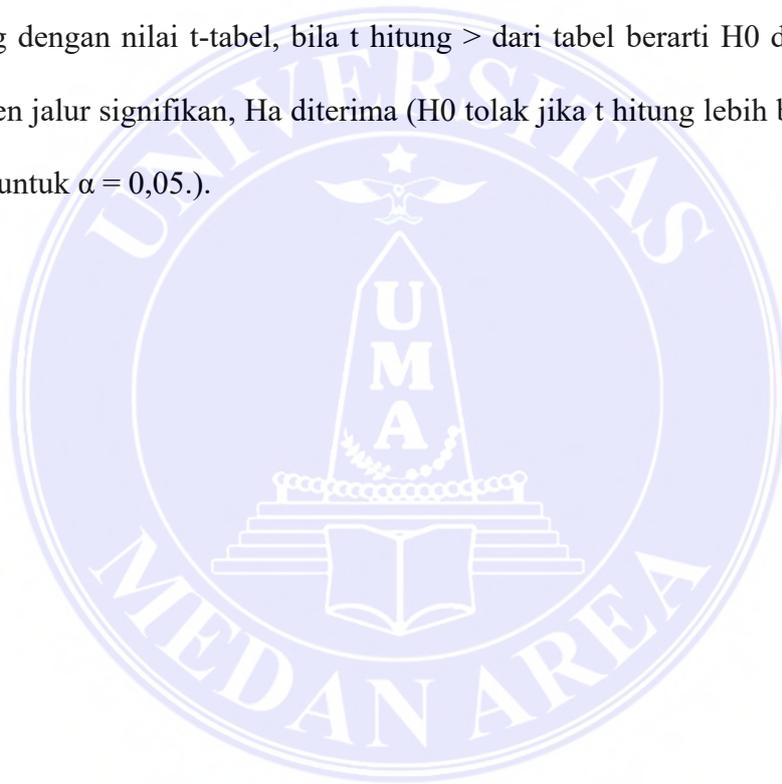
k = Banyaknya variabel eksogenous dalam substruktur yang sedang diuji

t = Mengikuti tabel distribusi t , dengan derajat bebas = $n - k - 1$

Kriteria pengujian: Ditolak H_0 jika nilai hitung t lebih besar dari nilai tabel t .

($t_0 > t_{\text{tabel}(n-k-1)}$).

Seluruh Hipotesis statistik uji akan diuji dengan cara membandingkan antara t -hitung dengan nilai t -tabel, bila t hitung $>$ dari tabel berarti H_0 ditolak, artinya koefisien jalur signifikan, H_a diterima (H_0 tolak jika t hitung lebih besar dari nilai kritis t untuk $\alpha = 0,05$).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Kepuasan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja karyawan pelaksana sebesar 15.1%.
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja karyawan pelaksana sebesar 74.8%
3. Pengaruh Kepuasan Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Terhadap Etos Kerja (Y) adalah sebesar 50.1%
4. Kepuasan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana sebesar 6.7%
5. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana sebesar 20.8%
6. Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 76.7%
7. Pengaruh Kepuasan Karyawan, Motivasi Kerja dan Etos kerja terhadap Kinerja Karyawan Sebesar 80.9%

5.2 Saran Penelitian

5.2.1 Saran Kepada PT Perkebunan Nusantara III

Berikut dijabarkan saran kepada PT. Perkebunan Nusantara III yang dapat digunakan sebagai rujukan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

5.2.2 Saran Kepada Peneliti Selanjutnya

Berikut adalah saran terhadap penelitian selanjutnya dengan tema yang sama dengan penelitian ini:

1. Penelitian selanjutnya dapat menentukan sampel penelitian lebih banyak gara hasil penelitian dapat diterima secara universal
2. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mmempengaruhi kinerja karyawan sehingga hasil penelitian dapat lebih kompleks
3. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode campuran tau *mix method* untuk mendapatkan hasil yang jauh lebih maskimal.



Daftar Pustaka

- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Tenth Edition. London: Kogan Page Limited
- Annual Report. 2018. *Membangun Demi Pertumbuhan Berkesinambungan*. Medan. PT Perkebunan Nusantara IV
- Annual Report. 2018. *Meningkatkan Kinerja Melalui Transformasi Bisnis*. Medan. PT Perkebunan Nusantara III
- Bacal, Robert. 2004. *How to Manage Performance: 24 Lessons for Improving Performance*. McGraw-Hill Companies 1221 Avenue of the Americas. New York, NY 10020.
- Basith, A. 2017. *Sawit Jadi Penyumbang Devisa Terbesar Perkebunan*. Kontan.co.id. <http://industri.kontan.co.id/news/sawit-jadi-penyumbang-devisa-terbesar-perkebunan>
- Bagia, I. Wayan. 2016. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Bali
- Bernardin, H. John & Joyce, E.A. Russel, 2013. *Human Resource Management an Experiential Approach 6th Edition*. New York: McGraw- Hill.
- Christhofer & Kesumawatie M. I. 2015. *Pengaruh Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan Ritel Infinite Apple Premium Reseller Surabaya*. Media Mahardhika Vol. 13 No. 3 Mei 2015
- Colquitt, Jason A et al. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York. Mc Graw-Hill/Irwin.
- Dessler, Gary. 2013. *Human Resource Management*. England, Pearson Educated Limited. P. 30
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2015. *Peranan Perkebunan dalam Perekonomian Nasional*. Jakarta: Kementrian Pertanian

- Direktorat Jendral Perkebunan. 2019. *Statistik Kelapa Sawit Indonesia*. Jakarta: Kementrian Pertanian
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2019. *Statistik Kelapa Indonesia*. Jakarta: Kementrian Pertanian
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2019. *Statistik Kakao Indonesia*. Jakarta: Kementrian Pertanian
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2019. *Statistik Kopi Indonesia*. Jakarta: Kementrian Pertanian
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2019. *Statistik Karet Indonesia*. Jakarta: Kementrian Pertanian
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2019. *Luas Areal Tanaman Perkebunan di Indonesia*. Jakarta
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2019. *Produksi Kelapa Sawit Berdasarkan Provinsi di Indonesia*. Jakarta
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2019. *Produksi Tanaman Perkebunan di Indonesia*. Jakarta
- Gibson, Ivancevich, Denny. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Bina Rupa Aksara. Jakarta
- Hasibuan, S.P. Melayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Mangkunegara, A.A. Anwar. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mahoney, T.A, Jerdee, T.H and Carrol, S.J. 1963. *Development of Management Performance: A Research Approach*. Cincinnati, Ohio: South Western
- Newstrom, Davis, et al 2002. *Organizational Behavior at Work*. 11 Edition. New York. Mc Graw – Hill
- Noe, Raymond A., et al. 2010. *Human Resource Management, Gaining Competitive Advantage* 3rd Edition. McGraw-Hill
- Pahan, Iyun. 2011. *Panduan Lengkap Kelapa Sawit Manajemen Agribisnis dari Hulu hingga Hilir*. Jakarta: Penebar Swadaya.

- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S. P and Judge, T.A. 2015. *Organizational Behavior 16th Edition*. Pearson International
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 3, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 1, Alfabeta, Bandung.
- Suliyanto, 2010. *Teknik Proyeksi Bisnis* : Andi Yogyakarta
- Sumatera Utara Dalam Angka. 2019. Badan Pusat Statistik Sumatera Utara. ISSN: 0215.2053
Katalog: 1102001.12
- Widodo, 2004. *Cerdik Menyusun Proposal Penelitian Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Jakarta: Yayasan Kelopak.
- Wirawan. 2003. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan*. Cetakan Pertama. April 2003. Jakarta. Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press.
- Wood et al. 2001. *Organizational Behavior an Asia Pacific Perspective*. First Edition. Jhon Willey&Sons. USA



LAMPIRAN

Kepada Yth:

Bapak/Ibu/Saudara/i

di-

Tempat.

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Magister Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia Universitas Medan Area:

Nama : Yudhi Cahyadi

NPM :

Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka penulisan tesis mengenai ***“Pengaruh Kepuasan Karyawan dan Motivasi Kerja Terhadap Etos Kerja Serta Impikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana pada Kebun dan Pabrik Kelapa Sawit PT Perkebunan Nusantara III”***

Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I, meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini adalah salah satu sarana untuk memperoleh data yang diperlukan untuk penulisan tesis. Semua informasi yang anda berikan dijamin kerahasiaannya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I saya ucapakan terima kasih.

Hormat saya,

()

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Kepuasan Karyawan Dan Motivasi Kerja Terhadap Etos Kerja Serta Impikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Pada Kebun Dan Pabrik Kelapa Sawit PT Perkebunan Nusantara III

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jabatan:.....
2. Golongan:.....
3. Usia : Tahun
4. Pendidikan terakhir (yang sedang berlangsung saat ini):
 - a. SD
 - b. SMP
 - c. SMU
 - d. Akademia
 - e. Sarjana (S1)
 - f. Pasca Sarjana
5. Lama Bekerja : Tahun
6. Suku:.....

PETUNJUK PENGISIAN :

Di bawah ini terdapat sejumlah pernyataan. Baca dan pahami setiap pernyataan dengan seksama, kemudian berikan respon saudara dengan cara memberikan tanda silang (X) atau conteng (√) pada kolom yang telah tersedia dengan satu pilihan jawaban.

Keterangan :

- SS** = Sangat Setuju
S = Setuju
KS = Kurang Setuju
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

1. Kepuasan Kerja (X1)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan					
2	Saya selalu bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
3.	Saya merasa senang saat diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan					
4	Saya merasa puas dengan hasil kerja yang telah saya capai selama saya bekerja di perusahaan ini					
5	Saya mampu memberikan kontribusi positif dalam pekerjaan yang bersifat kolektif					
6	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima selama bekerja di perusahaan ini					
7	Gaji yang saya terima telah sesuai dengan kebutuhan yang saya perlukan					
8	Pemberian gaji pada perusahaan ini disesuaikan dengan prestasi dan jabatan					
9	Perusahaan ini memberikan gaji yang lebih baik atau tinggi dibandingkan dengan perusahaan lain sejenis					
10	Lingkungan kerja pada perusahaan ini mampu memberikan semangat kerja pada setiap karyawan					

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
	dalam melaksanakan setiap pekerjaan					
11	Lingkungan kerja pada perusahaan ini mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih disiplin					
12	Pimpinan saya mampu memberikan motivasi yang tinggi terhadap seluruh anggotanya dalam melaksanakan setiap pekerjaan					
13	Pimpinan saya mampu menciptakan kondisi yang kompetitif dan kondusif bagi setiap anggotanya dalam bekerja					
14	Pimpinan saya memberikan apresiasi yang positif terhadap pencapaian kinerja karyawan					
15	Setiap karyawan dalam perusahaan ini mampu untuk saling mendukung dan saling membantu dalam melaksanakan pekerjaan					
16	Sistem promosi kerja dilaksanakan secara akuntabel					
17	Sistem promosi dilaksanakan secara adil					
18	Saya puas dengan sistem promosi yang dilaksanakan pada perusahaan ini					

2. Motivasi Kerja (X2)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1	Perusahaan memberikan kesempatan saya untuk mengaktualisasikan					

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
	kemampuan saya untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan					
2	Perusahaan memberikan kesempatan saya untuk berinovasi dalam menyelesaikan setiap pekerjaan					
3	Perusahaan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi					
4	Perusahaan secara berkala memberikan pelatihan kerja terhadap karyawan					
5	Setiap karyawan yang berprestasi memiliki kesempatan yang lebih besar untuk promosi jabatan					
6	Saya bertanggung jawab atas kedudukan yang saya jalani					
7	Saya bertanggung jawab atas suatu pekerjaan yang saya kerjakan					

3. Etos Kerja (Y)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1	Menurut saya, watu itu tidak boleh disia-siakan, tetapi seharusnya digunakan secara efisien					
2	Saya menganggap bahawa kerja keras itu sangat memuaskan					
3	Saya selalu mencari cara untuk menggunakan waktu saya secara produktif					
4	Saya selalu memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaan					

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
5	Saya mampu untuk bekerja dalam durasi kerja yang cukup panjang					
6	Saya selalu hadir kerja secara tepat waktu					
7	Saya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan					
8	Saya mampu menggunakan waktu bekerja secara optimal					
9	Saya akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan					
10	Saya akan bersedia untuk membantu menyelesaikan pekerjaan diluar tanggung jawab saya					
11	Saya bersedia untuk ditempatkan diposisi yang perusahaan butuhkan					
12	Saya bersedia untuk pulang lebih lama untuk menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai target yang ditetapkan					

4. Kinerja Karyawan (Z)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur aturan yang berlaku					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan					
3	Saya mampu mencapai target pekerjaan yang ditentukan					

4	Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan secara tepat waktu					
5	Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu menggunakan peralatan dan perlengkapan kantor dengan efisien					
6	Saya mampu mengambil tindakan secara tepat					
7	Saya memiliki gagasan penyelesaian pekerjaan yang menguntungkan perusahaan					
8	Saya dapat dipercaya dalam menjalankan setiap pekerjaan yang diberikan kepada saya					
9	Saya memiliki tingkat disiplin yang tinggi dalam setiap pekerjaan					
10	Saya bertindak jujur dalam setiap pekerjaan saya					
11	Saya tulus membantu dan melayani setiap karyawan lain					
12	Saya mampu memanfaatkan waktu kerja secara baik					
13	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik walaupun dalam tekanan yang tinggi					

Enumerator

Responden

(.....)

(.....)

TERIMAKASIH