

**ANALISIS PENGARUH PROGRAM PELATIHAN, ETOS KERJA DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI KANTOR DIREKSI PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA III**

TESIS

OLEH

**KISMOYOGI
NPM. 141208019**



**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 23/3/22

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)23/3/22

**ANALISIS PENGARUH PROGRAM PELATIHAN, ETOS KERJA DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI KANTOR DIREKSI PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA III**

TESIS

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Agribisnis Pada
Program Studi Magister Agribisnis Program Pascasarjana
Universitas Medan Area**



**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 23/3/22

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)23/3/22

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER AGRIBISNIS**

HALAMAN PERSETUJUAN

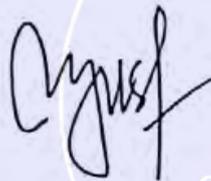
**Judul : Analisis Pengaruh Program Pelatihan, Etos Kerja, dan
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor
Direksi PT. Perkebunan Nusantara III.**

N a m a : Kismoyogi

N I M : 141208019

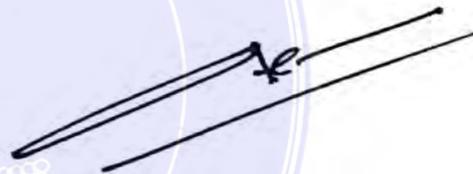
Menyetujui

Pembimbing I



Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, MMA

Pembimbing II



Dr. Syaifuddin, MMA

**Ketua Program Studi
Magister Agribisnis**



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

Direktur



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.



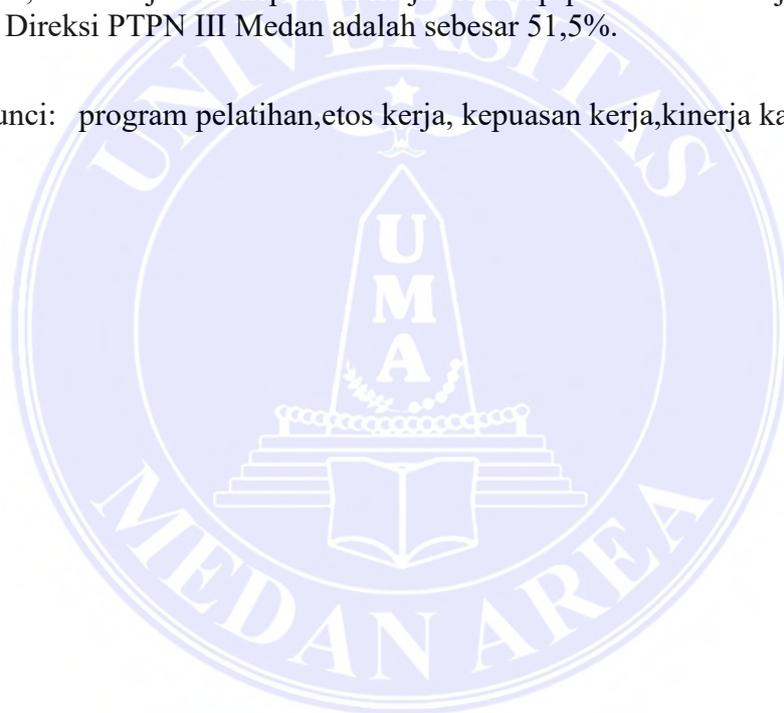
ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program pelatihan, etos kerja, dan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis penelitiannya adalah survey. Sampel ditentukan dengan metode *simple random sampling* sebanyak 92 orang. Pengumpulan data melalui kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan secara parsial dan simultan, variabel program pelatihan, etos kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PTPN III Medan. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,515 berarti bahwa pengaruh dari program pelatihan, etos kerja dan kepuasan kerja terhadap perubahan kinerja karyawan di Kantor Direksi PTPN III Medan adalah sebesar 51,5%.

Kata kunci: program pelatihan, etos kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan



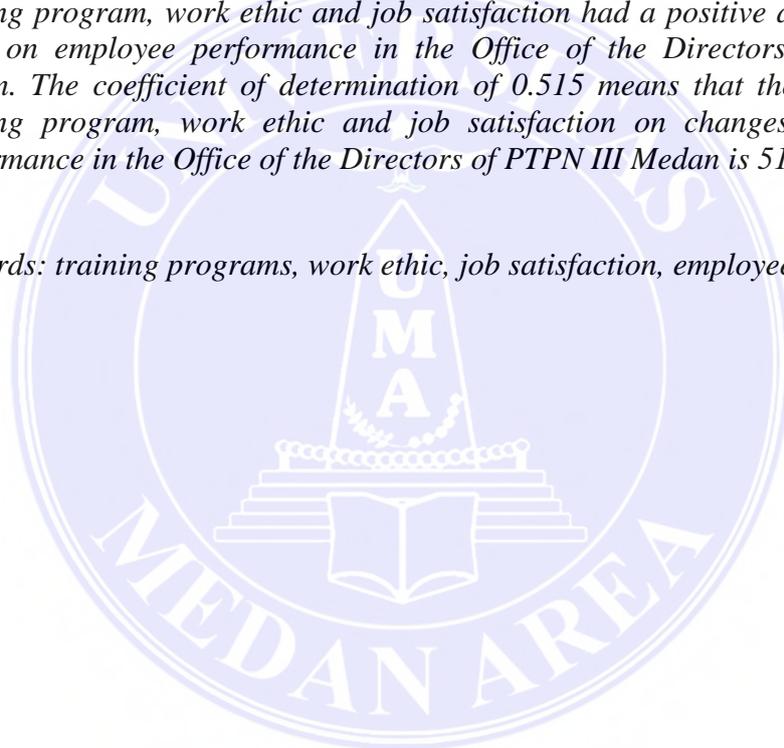
ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the effect of training programs, work ethics, and employee satisfaction on employee performance in the Office of the Directors of PT. Perkebunan Nusantara III.

This research method uses quantitative approach, the type of research is survey. The sample is determined by a simple random sampling method of 92 people. Data collection through questionnaires. Data were analyzed using multiple linear regression.

The results showed that partially and simultaneously, the variables of the training program, work ethic and job satisfaction had a positive and significant effect on employee performance in the Office of the Directors of PTPN III Medan. The coefficient of determination of 0.515 means that the effect of the training program, work ethic and job satisfaction on changes in employee performance in the Office of the Directors of PTPN III Medan is 51.5%.

Keywords: training programs, work ethic, job satisfaction, employee performance



KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **"ANALISIS PRODUKSI DAN KETERSEDIAAN SERTA KEBUTUHAN KEDELAI DALAM KAITANNYA DENGAN KETAHANAN PANGAN DI PROVINSI SUMATERA UTARA"**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Agribisnis pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. H.A. Ya'kub Matondang, MA.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS
3. Ketua Program Studi Magister Agribisnis, Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, MMA.
4. Komisi Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, MMA, Dr. Ir. Syaifuddin, MMA.
5. Ayah dan Ibunda serta isteri, ananda serta semua saudara/keluarga.
6. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan 2014
7. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, Mei 2017
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Uraian Teoritis	8
2.1.1. Program Pelatihan	8
2.1.2. Etos Kerja	11
2.1.3. Kepuasan Kerja	15
2.1.4. Kinerja Karyawan	21
2.2. Hipotesis	29
BAB III. METODE PENELITIAN	30
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	30
3.2. Bentuk Penelitian	30
3.3. Populasi dan Sampel	31
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.5. Teknik Analisis Data.....	32
3.6. Definisi dan Operasionalisasi Variabel	36
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
4.1. Deskripsi Umum Objek Penelitian	39
4.2. Karakteristik Responden	43
4.3. Hasil Uji Instrumen Penelitian	44
4.3.1. Hasil Uji Validitas	44

4.3.2. Hasil Uji Reliabilitas	47
4.3.3. Hasil Asumsi Klasik.....	48
4.4. Hasil AnalisisDeskriptif.....	51
4.4.1. Deskripsi jawaban responden tentang program pelatihan	52
4.4.2. Deskripsi jawaban responden tentang etos kerja.....	54
4.4.3. Deskripsi jawaban responden tentang kepuasan karyawan	55
4.4.3. Deskripsi jawaban responden tentang kinerja karyawan	56
4.5. Analisis Data.....	58
4.5.1. Uji Serempak.....	59
4.5.2. Uji Parsial.....	61
4.6. Pembahasan.....	62
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1. Kesimpulan	66
5.2. Saran.....	67
DAFTAR PUSTAKA.....	68
LAMPIRAN.....	71

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.	Persebaran Sampel Berdasarkan Status Karyawan	32
2.	Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian	35
3.	Operasionalisasi Variabel Penelitian	37
4.	Jumlah Karyawan PTPN III Berdasarkan Status	42
5.	JumlahKekaryawanan PTPN III Berdasarkan Pendidikan	43
6.	JumlahRespondenBerdasarkanUsia	43
7.	JumlahRespondenBerdasarkan Masa Kerja	43
8.	JumlahRespondenBerdasarkan Pendidikan	44
9.	Hasil Uji Validitas Variabel Program Pelatihan(X_1)	45
10.	Hasil Uji Validitas Variabel Etos Kerja (X_2)	46
11.	HasilUjiValiditasVariabelKepuasan Kerja (X_2)	46
12.	HasilUjiValiditasVariabelKinerja Karyawan (Y)	47
13.	HasilUjiReliabilitasInstrumenPenelitian	48
14.	HasilUjiMultikolinearitas	51
15.	Nilai interval dankatagorijawabanresponden	52
16.	Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Program Pelatihan	52
17.	Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Etos Kerja	54
18.	Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Kepuasan Karyawan	55
19.	Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Kinerja Karyawan	57
20.	HasilUjiSerempak	59
21.	Koefisien Determinasi	60
22.	Hasil Uji Parsial	60

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	KerangkaPemikiran Penelitian	7
2.	Gambar Histogram VariabelPenelitian	49
3.	UjiNormalitasVariabelPenelitian	50



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan berusaha mengelola sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya. Hal ini juga bertujuan agar perusahaan dapat mencapai tujuan dengan tingkat keunggulan bersaing yang tinggi dan berkesinambungan. Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya menekankan pada efisiensi serta efektivitas perusahaan saja, tetapi juga menekankan pada tataran nilai-nilai individu yang dianut oleh pegawai. Kesediaan dan kemauan para pegawai untuk memberikan daya upaya mereka secara nyata pada pencapaian tujuan perusahaan, menjadi salah satu elemen pokok dalam perusahaan.

Salah satu hal yang ditekankan perusahaan kepada karyawan atau pegawainya adalah kinerja. Pencapaian kinerja perusahaan merupakan suatu target antara dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan akumulasi dari kinerja para karyawan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan karyawan sehingga mempengaruhi kontribusi mereka pada perusahaan. Kinerja karyawan yang tidak baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja perusahaan sehingga mengganggu stabilitas perusahaan. Apabila permasalahan tersebut tidak diatasi dengan baik akan menyebabkan terganggunya pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya, program

pelatihan, etos kerja, dan kepuasan kerja. Program pelatihan merupakan salah satu unsur manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam bidang kerjanya. Program pelatihan dilakukan baik dalam bentuk *inhouse training* maupun melalui institusi di luar perusahaan. Program pelatihan dibutuhkan untuk memberikan pengetahuan baru kepada karyawan, baik dalam bidang manajerial maupun teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja dalam perusahaan.

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.

Karyawan yang memiliki etos kerja yang unggul dan profesional dalam melaksanakan pekerjaannya adalah karyawan yang dapat menilai dan menerima bahwa kerja adalah rahmat (aku bekerja tulus penuh syukur), kerja adalah amanah (aku bekerja benar penuh tanggungjawab), kerja adalah panggilan (aku bekerja tuntas penuh integritas), kerja adalah aktualisasi (aku bekerja penuh semangat), kerja adalah ibadah (aku bekerja serius penuh kecintaan), kerja adalah seni (aku bekerja cerdas penuh kreativitas), kerja adalah kehormatan (aku bekerja tekun

penuh keunggulan) dan kerja adalah pelayanan (aku bekerja paripurna penuh kerendahan hati).

Kepuasan kerja karyawan selalu berhubungan dengan faktor dari dalam perusahaan maupun dari dalam diri karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja merujuk kepada bagaimana karyawan menerima dan menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Kepuasan kerja yang tinggi hanya dapat dicapai seorang pegawai dalam lingkungan kerja yang baik dan kondusif. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif termasuk ketersediaan berbagai peralatan yang baik dan cukup serta fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan dalam menjalankan organisasi. Keharmonisan makna, nilai, sikap dan keyakinan antara pegawai dengan perusahaan akan menciptakan suatu lingkungan kerja yang unggul dan akan menjadi kebanggaan bagi pegawai. Rasa bangga tersebut juga akan tercermin dalam kepuasan pegawai terhadap pekerjaan maupun perusahaan. Dengan demikian bahwa secara teoritis, variabel-variabel program pelatihan, etos kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Sejalan dengan uraian diatas, PT Perkebunan Nusantara III Medan yang bergerak di sektor pertanian (sub sektor perkebunan), terutama kelapa sawit dan karet yang telah memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap pertanian secara nasional, khususnya di sektor agribisnis harus berkesinambungan dalam memberikan pelatihan kepada karyawan agar meningkatkan keterampilan dan kecakapan karyawan serta mewujudkan terciptanya etos kerja dan kepuasan kerja yang tinggi sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan tepat sasaran sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan untuk kemajuan perusahaan.

Sehubungan dengan pokok pikiran tersebut di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul: Analisis Pengaruh Program Pelatihan, Etos Kerja, dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Direksi 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 program pelatihan terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III?
2. Bagaimana pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III?
4. Bagaimana pengaruh program pelatihan, etos kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III?

1.3. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program pelatihan, etos kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III.

1.4. Manfaat Penelitian

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

1. Menambah wawasan pemikiran bagi penulis terutama yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Memberi masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, baik untuk kepentingan akademis maupun non akademis.
3. Sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti lainnya terutama dalam ruang lingkup yang sama.

1.5. Kerangka Pemikiran

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, 2003).

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)

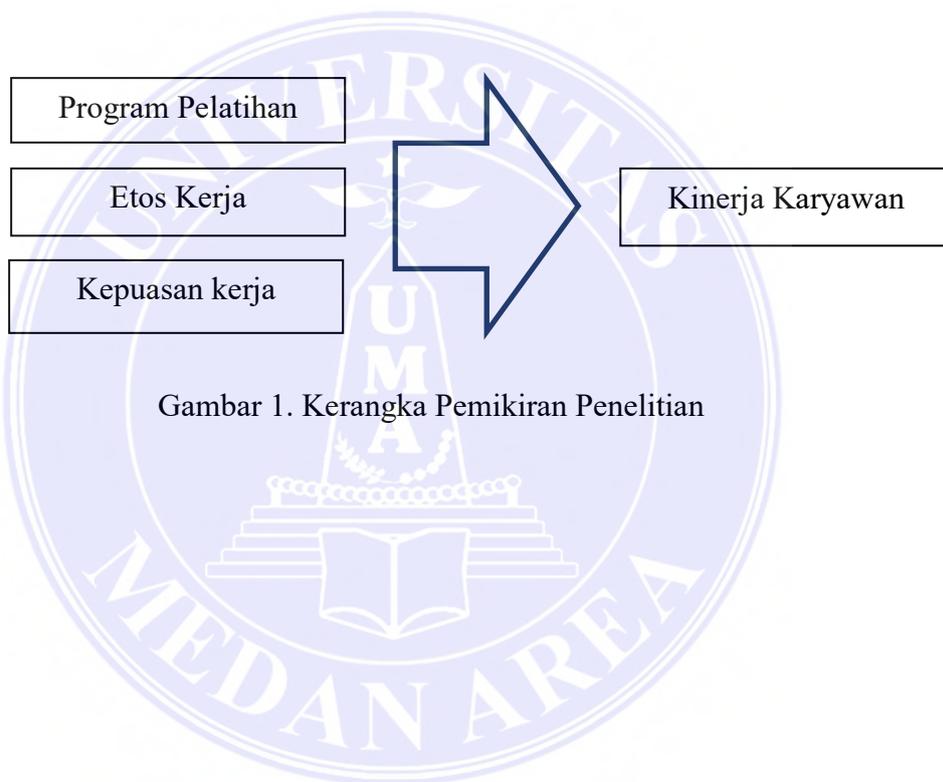
Dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya sebagai pelaksana aktivitas perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan perlu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan melalui program pelatihan.

Etos kerja erat kaitanyadengan kepribadian, perilakudan 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.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan merupakan tanda bahwa perusahaan telah dikelola dengan baik, dan merupakan hasil dari manajemen perilaku yang efektif. Kepuasan kerja adalah sebuah tolak ukur terhadap suatu proses pembangunan dan pengembangan iklim yang berkelanjutan dalam perusahaan. Tingkat kepuasan kerja juga dianggap sangat penting sebagai sebuah proses pencapaian aktualisasi. Diyakini bahwa karyawan yang tidak dapat memperoleh kepuasan kerja, tidak akan mencapai kematangan psikologis yang pada gilirannya akan menyebabkan stres, serta berimplikasi pada pencapaian kinerja yang tidak rnaksimal. Tingkat kepuasan kerja mempunyai arti yang sangat

penting baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan, terutama karena hal ini dapat menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja serta pencapaian prestasi kerja yang lebih baik.

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

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Program Pelatihan

1) Pengertian Pelatihan Kerja

Menurut Hasibuan (2006) pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Menurut Hasibuan (2006) mengatakan bahwa “pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial”. Pendidikan berorientasi pada teori dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. latihan berorientasi pada praktek dilakukan di lapangan berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*.

Menurut Sudarmanto (2009), “pelatihan merupakan usaha yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan”. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dipandang penting atau berpengaruh

langsung terhadap produktivitas kerja karyawan". Tujuan utama pelatihan adalah agar pengetahuan, keterampilan, dan perilaku tadi dapat diterapkan dalam aktivitas sehari-hari dalam lingkungan kerja.

Menurut Jill Brookes (dalam Sudarmanto, 2009) dalam bukunya "*Training and Development Competence*" mendefinisikan pelatihan dengan mengutip *Manpower Services Commission* (1981), yaitu: proses terencana untuk memodifikasi sikap, pengetahuan, perilaku keahlian melalui pengalaman pembelajaran untuk mencapai kinerja efektif dalam suatu aktivitas.

2) Tujuan dan Manfaat serta Sasaran Pelatihan Kerja

Menurut Sekaran (2009) pelatihan berdampak pada bidang utama berikut:

- 1) Meningkatkan moral karyawan. Pelatihan membantu karyawan untuk mendapatkan keamanan kerja dan kepuasan kerja. Semakin puas karyawan tersebut dan semakin besar moral-nya, semakin dia akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi dan lebih rendah akan absensi dan perpindahan karyawan.
- 2) Pengawasan kurang. Seorang karyawan terlatih akan kenal baik dengan pekerjaan dan akan perlu waktu kurang pengawasan. Dengan demikian, akan ada lebih sedikit pemborosan waktu dan upaya.
- 3) Kecelakaan yang lebih sedikit. Kesalahan yang mungkin terjadi jika karyawan tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Semakin dilatih karyawan, semakin sedikit yang kemungkinan melakukan kecelakaan dalam pekerjaan dan karyawan menjadi lebih mahir.

- 4) Kemungkinan promosi. Karyawan memperoleh keterampilan dan efisiensi selama pelatihan. Mereka menjadi lebih memenuhi syarat untuk promosi. Mereka menjadi aset bagi organisasi.
- 5) Peningkatan produktivitas. Pelatihan meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan. Karyawan yang terlatih menunjukkan kuantitas dan kualitas kinerja. Ada kurang pemborosan waktu, uang dan sumber daya jika karyawan terlatih.

3) Indikator Pelatihan Kerja

Siagian (2004) berpendapat bahwa pelaksanaan pelatihan kerja dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan yang baik, kemampuan dan sikap yang baik untuk mengisi jabatan pekerjaan yang tersedia dengan produktivitas kerja yang tinggi, yang mampu menghasilkan hasil kerja yang baik. Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, untuk itu pelatihan kerja perlu dipersiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dengan demikian pekerjaan yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang benar.

1) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan hasil proses dari usaha manusia. Dalam peristiwa ini yang mengetahui (subjek) memiliki yang diketahui (objek) di dalam dirinya sendiri sedemikian aktif sehingga yang mengetahui itu menyusun yang diketahui pada dirinya sendiri dalam kesatuan aktif. Sehingga dengan adanya pengetahuan yang cukup akan membantu pekerjaan yang dilakukan cepat selesai dan dengan hasil yang baik.

2) Kemampuan Berpikir

Kemampuan berpikir merupakan kegiatan penalaran yang reflektif, kritis, dan kreatif, yang berorientasi pada suatu proses intelektual yang melibatkan pembentukan konsep (*conceptualizing*), aplikasi, analisis, menilai informasi yang terkumpul (*synthesis*) atau dihasilkan melalui pengamatan, pengalaman, refleksi, komunikasi sebagai landasan kepada suatu keyakinan (kepercayaan) dan tindakan.

3) Sikap

Sikap (*attitude*) adalah sebagai pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.

4) Kecakapan

Kecakapan adalah suatu keterampilan yang memungkinkan seseorang untuk mendapatkan pekerjaan atau untuk dapat tetap bekerja, meliputi *personal skills*, *interpersonal skills*, *attitudes*, *habits* dan *behaviors*. Kecakapan yang dimiliki seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan berpengaruh pada hasil yang didapatnya nanti.

2.1.2. 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 selam 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 pekerjakeras 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 berikut 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 mengawal jam kantor dan mengakhiri jam kantor. Seorang sekretaris yang mengetik tanpa masalah 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 memulainya 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 di semua medan baik di lapangan yang panas atau di ruangan yang ber-AC. Mempunyai spektrum kerja yang luas. Mampu memberdayakan seluruh indera 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 di mana saja, setelah mengerjakan yang satu ia langsung menuju ke pekerjaan 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.

2.1.3. Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Bekerja bagi sebagian orang merupakan sarana atau bentuk aktifitas yang bertujuan untuk memperbaiki taraf hidup. Hal ini lebih menekankan pada orientasi material sebagai tujuan dari bekerja. Sedangkan pada sebagian yang lain, bekerja dianggap sebagai serangkaian aktifitas yang bertujuan meningkatkan dan memperbaiki taraf hidup sekaligus juga sebagai sarana aktualisasi diri untuk menunjukkan individu yang dianutnya. Kepuasan kerja merupakan dampak dari pelaksanaan pekerjaan. Dalam konteks organisasi, pegawai terdorong untuk bekerja untuk memuaskan ketutuhan-kebutuhannya. Apabila kebutuhannya terpenuhi sebagai imbalan dari pekerjaan yang dilakukannya, maka ia cenderung untuk merasa puas. Sebaliknya, ketika kebutuhannya tidak bisa terpenuhi, ketidakpuasan akan muncul.

Kepuasan kerja adalah suatu tingkatan emosi yang menyenangkan dan bersifat positif yang muncul atau dihasilkan dari penilaian terhadap suatu prestasi kerja atau pengalaman (Locke, dalam Luthans, 2008). Sedangkan Davis (2006), memandang kepuasan kerja sebagai rasa senang seseorang dalam memandang pekerjaannya. Jadi, kepuasan kerja akan tercapai apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan yang dibebankan dengan keinginan individu pegawai

Wexley dan Yukl dalam As'ad, (2004) memandang kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Jewell dan Siegall (1998) dikutip oleh Koesmono (2007) kepuasan kerja merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Seseorang melakukan tugas dalam pekerjaannya bertujuan untuk mencapai pemenuhan kebutuhannya.

Menurut Robbins (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assessment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan atau terpisahkan satu sama lain). Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan / supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman kerja, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai

Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Kepuasan kerja menurut Blum merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja (Anoraga, 2002).

Howell dan Dipboye (2006) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap yaitu

seberapa jauh berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah variabel yang sangat menarik untuk diteliti karena dengan tercapainya kepuasan kerja akan tercipta suatu kondisi yang saling menguntungkan bagi organisasi, sebab karyawan akan menyukai pekerjaannya dan berperilaku baik sesuai tuntutan kerjanya, sedangkan bagi karyawan sendiri kebutuhannya terpenuhi. Istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu kepada pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerjanya: sementara seseorang yang tidak puas menunjukkan sikap negatif terhadap kerjanya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisional seseorang mengenai suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh persepsi dan harapannya terhadap pekerjaannya dan dengan demikian akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

2) Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi. Luthan (2006), menganjurkan untuk mengacu pada JDI (*Job Descriptive Index*). Menurut indeks ini, kepuasan kerja diukur atas dasar lima dimensi yaitu :

a. Pekerjaan

Sekarang ini, seseorang cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kepada mereka kesempatan untuk berkreatifitas, yakni dengan menggunakan ketrampilan dan kemampuan serta menawarkan keberagaman tugas dan kebebasan berekspresi.

b. Imbalan/Bayaran

Dalam organisasi, seseorang cenderung menginginkan sistem imbalan yang mampu mempresentasikan rasa keadilan yang sesuai dengan keinginan mereka. Oleh karena itu, ketika individu mempersepsikan bahwa kebijakan sistem imbalan dilakukan secara adil, maka mereka akan mempunyai kecenderungan untuk merasa puas dengan pekerjaan.

c. Promosi

Promosi adalah menunjuk pada suatu kesempatan untuk memperoleh jenjang jabatan tertentu yang lebih tinggi dalam organisasi. Kesempatan tersebut bisa timbul karena berbagai faktor diantaranya pengetahuan dan kemampuan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan. Pencapaian prestasi tertentu juga memungkinkan diberikannya kesempatan untuk mendapatkan jenjang jabatan yang lebih menantang.

d. Supervisi

Pengaruh-pengaruh dari perilaku pengawas yang berorientasi pada pekerjaan terhadap kepuasan kerja, kurang dapat diramalkan. Dalam beberapa *studi*, para pegawai lebih banyak mendapatkan kepuasan dengan supervisi yang tidak terlalu berorientasi pada pekerjaan (Wexley dan Yukl, 1971). Namun demikian para peneliti akhir-akhir ini telah banyak mengidentifikasi sifat-sifat individu dan variabel-variabel situasional yang membentuk kesukaan pegawai terhadap pengawasan partisipatif.

e. Rekan kerja

Dukungan, motivasi, perhatian dan tingkat pemahaman ditunjukkan sebagai suatu proses positif dari sebuah interaksi antar sesama pegawai dalam

organisasi. Hal ini juga tidak terlepas dari daya dukung yang diberikan oleh pimpinan organisasi kepada para pegawainya.

4) Penilaian Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja sangat bervariasi, baik dalam segi analisa statistiknya maupun pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja bisa melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket maupun dengan pertemuan suatu kelompok kerja. Kalau menggunakan tanya jawab sebagai alatnya maka karyawan diminta untuk merumuskan tentang perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaan. Cara lain dengan mengamati sikap dan tingkah laku orang tersebut (As'ad, 2004).

Penilaian kepuasan kerja seorang karyawan terhadap seberapa puas atau tidak puasnya dia dengan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain. Ada dua pendekatan yang paling banyak digunakan yaitu :

1) Angka nilai global tunggal

Metode ini meminta individu untuk menjawab satu pertanyaan, misalnya “Bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda?” kemudian responden menjawab dengan melingkari suatu bilangan jawaban 1 sampai 5 yang berpadanan dengan jawaban dari “sangat dipuaskan” sampai “sangat tidak dipuaskan”.

2) Skor penjumlahan yang tersusun atas aspek kerja

Metode ini lebih canggih yaitu dengan mengenali unsure-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap

unsure tersebut, misalnya tentang sifat dasar pekerjaan, penyelia, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja (Robbins, 2006).

Tujuan pengukuran kepuasan kerja bagi para karyawan adalah :

- 1) Mengidentifikasi kepuasan kerja secara keseluruhan, termasuk kaitannya dengan tingkat urutan prioritasnya (urutan faktor atau atribut tolak ukur kepuasan yang dianggap penting bagi karyawan).

Prioritas yang dimaksud dapat berbeda antara para karyawan dari berbagai bidang dalam organisasi yang sama dan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.

- 2) Mengetahui persepsi setiap karyawan terhadap organisasi atau organisasi. Sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan karyawan lain.
- 3) Mengetahui atribut – atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis (*critical performant attributes*) yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Atribut yang bersifat kritis tersebut merupakan prioritas untuk diadakannya peningkatan kepuasan kerja.
- 4) Apabila memungkinkan, organisasi atau instansi dapat membandingkannya dengan indeks milik organisasi atau instansi saingan atau yang lainnya (Kuswadi, 2004).

Menurut Rabinowitz dalam Kuswadi (2004) terdapat 6 aspek untuk mengukur kepuasan kerja karyawan yaitu :

- 1) Kepuasan terhadap penghargaan, yang terdiri dari gaji dan benefit, dan kesempatan-kesempatan untuk mencapai kemajuan. Kepuasan terhadap penghargaan sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja, sehingga

organisasi atau instansi demi kepuasan kerja karyawannya menambahkan gaji dan benefit.

- 2) Kepuasan terhadap situasi kerja, terdiri dari tuntutan pekerjaan dan atmosfer kerja kelompok dengan rekan kerja dan atasan di tempat kerja. Situasi kerja yang meningkatkan kepuasan kerja.
- 3) Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen merupakan kepuasan terhadap perhatian yang diberikan oleh atasan dan pihak manajemen. Interaksi tersebut sangat mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan.
- 4) Kepuasan terhadap komunikasi. Terjalannya komunikasi horizontal dan vertikal mengenai kejelasan tujuan organisasi, sebagaimana organisasi menambahkan pengetahuan dan pengalaman individu dapat menerima masukan atau pendapat karyawan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
- 5) Kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan organisasi. Sejauhmana nilai dan kepercayaan karyawan sesuai dengan tujuan organisasi, perhatian organisasi terhadap kualitas dan produktivitas karyawan, merupakan aspek-aspek penting untuk mencapai kepuasan kerja.
- 6) Kepuasan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Meliputi sejauhmana individu mengidentifikasi organisasinya, besarnya kontribusi atau sumbangan organisasinya pada masyarakat dan nilai intrinsik dari pekerjaan organisasi tersebut.

2.1.4. Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan didalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Winardi, 2001).

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (Mangkunegara, 2014).

Mangkunegara (2014) juga menyatakan kadang-kadang kinerja didefinisikan sebagai hasil akhir dari suatu aktivitas. Sedangkan kinerja organisasional (*Organizational performance*) adalah hasil akhir yang diakumulasi dari seluruh proses dan kegiatan kerja organisasi.

Menurut Sulistyorini (2001) kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.

Dessler (2005) mendefinisikan kinerja adalah perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan sedangkan kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerjanya. Berdasarkan pengertian tersebut, kinerja

mengandung tiga unsur yaitu :

- 1) Unsur “waktu” dalam arti hasil -hasil yang dicapai oleh usaha-usaha tertentu, dinilai dalam satu putaran waktu atau sering disebut periode, ukuran dari periode dapat menggunakan satuan jam, hari, bulan maupun tahun.
- 2) Unsur “hasil” dalam arti hasil -hasil merupakan hasil rata-rata pada akhir periode tersebut. Hal ini tidak berarti untuk setengah periode harus memberikan hasil setengah dari keseluruhan.
- 3) Unsur “metode” dalam arti seorang karyawan tersebut menguasai betul dan bersedia mengikuti pedoman metode yang telah ditentukan, yaitu metode kerja yang efektif dan efisien, ditambahkan dalam bekerjanya karyawan tersebut harus bekerja dengan penuh gairah dan tekun serta bukan berarti harus bekerja berlebihan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka member kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis & Jackson, 2006).

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Martoyo (2002) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pekerjaan yang aman, rekan kerja yang kompak, masa kerja, lingkungan kerja, dan pimpinan yang adil dan bijaksana. Menurut Flippo (2002) faktor-faktor penentu kinerja disesuaikan dengan kategori

jabatannya yaitu meliputi kuantitas dan kualitas, kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan, pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan, dan inisiatif.

Sedangkan menurut Ranupandojo dan Husnan (2002) faktor-faktor yang biasa dipakai untuk menilai adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatannya, kerajinan, kesetiaan, ketangguhan, dan inisiatif.

Menurut Winardi (2001) secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan. Faktor ekstrinsik meliputi lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja, gaji.

Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, usaha, kesempatan, tujuan, dan rangsangan, perhatian, lingkungan, serta kebutuhan, keinginan, kepuasan, dan penghargaan baik dari lingkup internal maupun eksternal secara individu atau organisasi (Newstorm dan Davis, 2002).

Menurut A. Dale Timple (Mangkunegara, 2006), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (dispositional), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Mangkunegara (2000), faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan.

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkariier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor utama, antara lain: kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*Ability*), usaha yang dicurahkan (*Effort*), dan dukungan organisasi (*Support*).

3) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mempunyai kegunaan sebagai berikut (Handoko, 2008) :

a. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan sumber daya manusia, manager dan departemen sumber daya manusia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, bonus dan kompensasi bentuk lain.

c. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja pada masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir, tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

f. Penyimpanan-penyimpanan proses staffing

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur staffing departemen sumber daya manusia.

g. Ketidakakuratan informasi

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi sumber daya manusia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan sumber daya manusia yang diambil tidak tepat.

h. Keselamatan-keselamatan desain pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain

pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

- i. Kesempatan kerja yang adil
- j. Tantangan tantangan eksternal

Perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja para karyawan yang menjadi masalah adalah metode yang akan dipilih oleh pimpinan perusahaan.

Metode- metode penilaian kinerja pada dasarnya bisa dibagi menjadi tiga yaitu (Ranupandjojo dan Husnan, 2002):

- 1) Penilaian secara “kebetulan“, tidak sistematis, dan sering membahayakan.
- 2) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur:
 - a. Karakteristik karyawan.
 - b. Sumbangan karyawan kepada organisasi.
 - c. Keduanya.
- 3) Tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan manajemen berdasarkan sasaran atau yang dikenal dengan “MBO”.

Menurut Mathis dan Jackson (2002), penilaian kinerja (*Performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standard dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman.

Penilaian kinerja menurut Rivai (2005) digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Instrument penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan

secara baik, efisien, dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Robbins (2001), ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Atasan langsung

Sekira 96% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan itu karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja karyawannya.

2. Rekan sekerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan, *pertama*, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada karyawan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang karyawan dalam pekerjaan. *Kedua*, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

3. Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja karyawan dan atasan karyawan.

4. Bawahan langsung

Penilaian kinerja karyawan oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

5. Pendekatan menyeluruh: 360 derajat

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja, dan bawahan. Penilaian kinerja ini cocok di dalam organisasi yang memperkenalkan tim.

2.2. Hipotesis

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

1. Terdapat pengaruh signifikan program pelatihan terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III.
2. Terdapat pengaruh signifikan etos kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III.
3. Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III.
4. Terdapat pengaruh signifikan program pelatihan, etos kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*), berdasarkan keterjangkauan pengumpulan data. Penelitian dilakukan di Kantor Direksi PTPN III Medan.

Waktu penelitian dilaksanakan selama 1 (satu) bulan, yaitu bulan November tahun 2016.

3.2. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan metode observasi (survey) dan pengamatan di lapangan. Analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif studi literatur untuk data sekunder dan analisis kuantitatif untuk data primer yang diperoleh dengan instrument penelitian berupa daftar pertanyaan dan wawancara.

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

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

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan unit atau obyek analisa yang ciri-ciri atau karakteristiknya hendak diduga. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Direksi PTPN III Medan, sebanyak 1.168 orang, terdiri dari 221 orang karyawan pimpinan, dan 947 orang karyawan pelaksana.

3.3.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti, dipandang sebagai suatu pendugaan terhadap populasi. Sampel dianggap sebagai perwakilan dari populasi yang hasilnya mewakili keseluruhan gejala yang diamati. Ukuran dan keragaman sampel menjadi penentu baik tidaknya sampel yang diamati.

Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Umar *et al*, 2005), yaitu:

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

Dimana :

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

e = kesalahan yang ditolerir .

Kesalahan yang ditolerir dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini ditentukan sebesar 10%. Dari rumus tersebut di atas, maka dapat dihitung jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{1.168}{1 + (1.168)(0,1)^2}$$

$n = 92,11$ (dibulatkan menjadi 92 orang)

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 92 orang, dengan persebaran sebagai berikut:

Tabel 1. Persebaran Sampel Berdasarkan Status Karyawan

No.	Status Karyawan	Populasi (orang)	Sampel (orang)
1.	Karyawan Pimpinan	221	17
2.	Karyawan Pelaksana	947	75
	Jumlah	1.168	92

Sumber: Kantor Direksi PTPN III, 2016.

Pemilihan sampel pada kelompok status karyawan dilakukan dengan metode *random sampling*.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

a. Data Primer

Data primer diperoleh melalui kuisioner dan wawancara langsung dengan para responden yaitu para karyawan sebagai objek penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari studi pustaka, pusat penelitian, jurnal ilmiah, badan statistik, hasil riset atau penelitian terdahulu dan sumber data lainnya.

3.5. Teknik Analisis Data

3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur (Sugiyono, 2007). Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak di ukur.

b. Uji Reliabilitas

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

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

Ket :

r_{11} = nilai reliabilitas

R_b = nilai koefisien korelasi

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

Pengukuran validitas dan reliabilitas mutlak dilakukan, karena jika instrument yang digunakan sudah tidak valid dan reliable maka dipastikan hasil penelitiannya pun tidak akan valid dan reliable. Sugiyono (2007) menjelaskan

perbedaan antara penelitian yang *valid* dan *reliable* dengan instrument yang *valid* dan *reliable* sebagai berikut :

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

3.5.2. Uji Normalitas

Penggunaan statistik parametrik harus memenuhi kriteria normalitas distribusi data, sebagaimana dinyatakan Sugiyono (2007), bahwa penggunaan statistik parametrik bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Apabila data tidak normal, maka teknik statistik parametris tidak dapat digunakan untuk alat analisis. Sebagai gantinya digunakan teknik statistik lain yang tidak harus berasumsi bahwa data terdistribusi normal. Teknik statistik itu adalah Statistik Nonparametris. Untuk itu, sebelum peneliti akan menggunakan teknik statistik parametris sebagai alat analisisnya, maka peneliti harus membuktikan lebih dahulu apakah data yang akan dianalisis itu berdistribusi normal atau tidak.

Memperhatikan pernyataan Sugiyono tersebut di atas, maka sebelum menentukan teknik analisis yang akan digunakan, peneliti akan melakukan uji normalitas data terlebih dahulu. Apabila hasil uji normalitas data menunjukkan data

berdistribusi normal, maka penulis menggunakan teknik analisis statistik parametrik. Sebaliknya apabila hasil uji normalitas menunjukkan data berdistribusi tidak normal, maka yang digunakan adalah teknik analisis statistik nonparametrik. Instrumen uji normalitas yang digunakan adalah *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria normalitas yang digunakan adalah kriteria dari Santoso dan Tjiptono (2001) yaitu sebagai berikut :

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

3.5.3. Analisis Deskriptif

Teknik analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel program pelatihan (X_1), etos kerja (X_2), kepuasan kerja (X_3), serta kinerja karyawan (Y), dengan cara menghitung rata-rata (*mean*) dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel. 2. Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian

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

3.5.4. Analisis Regresi

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Kinerja karyawan sebagai variabel terikat, sedangkan program pelatihan, etos kerja, kepuasan kerja sebagai variabel bebas.

Model regresi yang digunakan adalah:

$$\hat{Y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dimana:

- \hat{Y} = Kinerja karyawan
a = parameter intercept
 b_1, b_2, b_3 = parameter koefisien regresi
 X_1 = program pelatihan
 X_2 = etos kerja
 X_3 = kepuasan kerja
e = error

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara serempak terhadap Pendapatan petani, digunakan uji F dengan criteria uji sebagai berikut:

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

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

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

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

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

3.6. Definisi dan Operasionalisasi Variabel

3.6.1. Defenisi Variabel

Pada penelitian ini variabel yang akan diteliti ada empat yaitu variabel program pelatihan (X_1), etos kerja (X_2), kepuasan kerja (X_3) sebagai variabel bebas, serta kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Dimana variabel penelitian tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Program pelatihan merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pelatihan merupakan usaha yang direncanakan

oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan.

2. Etos kerja berartijiwa atau watak seseorang dalam melaksanakan tugasnya yang dipancarkan keluar, sehingga memancarkan citra positif atau negatif kepada orang luar orang bersangkutan.
3. Kepuasan kerja adalah suatu tingkatan emosi yang menyenangkan dan bersifat positif yang muncul atau dihasilkan dari penilaian terhadap suatu prestasi kerja atau pengalaman, serta rasa senang seseorang dalam memandang pekerjaannya.
4. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dengan dimensi kinerja karyawan yaitu : kuantitas; kualitas; waktu; kerjasama.

3.6.2. Operasionalisasi Variabel

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

Tabel. 3. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Program pelatihan (X₁)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan • Kemampuan berpikir • Sikap • Kecakapan. 	Ordinal Likert 1-5
Etos kerja (X₂)	<ul style="list-style-type: none"> • Kemauan bekerja keras • Stamina • Disiplin • Keberdayagunaan • Ketersediaan diri 	Ordinal Likert 1-5
Kepuasan kerja (X₃)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan terhadap penghargaan • Kepuasan terhadap situasi kerja • Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen • Kepuasan terhadap komunikasi • Kepuasan terhadap kebijakan perusahaan • Kepuasan terhadap pekerjaan 	Ordinal Likert 1-5
Kinerja karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas • Kualitas • Waktu • Kerjasama 	Ordinal Likert 1-5

dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, sehingga diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif sebesar 22,4% pada variabel program pelatihan terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PTPN III Medan.
2. Terdapat pengaruh positif sebesar 9,5% pada variabel etos kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PTPN III Medan.
3. Terdapat pengaruh positif sebesar 21,5% pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PTPN III Medan.
4. Secara simultan, variabel program pelatihan, etos kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kantor Direksi PTPN III Medan. Nilai koefisien determinasi sebesar 26,1% berarti bahwa pengaruh dari program pelatihan, etos kerja dan kepuasan kerja terhadap perubahan kinerja karyawan di Kantor Direksi PTPN III Medan adalah sebesar 73,9 %.

5.2. Saran

Sehubungan dengan hasil penelitian, maka diberikan beberapa saran dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan hubungannya dengan program pelatihan, etos kerja dan kepuasan kerja, sebagai berikut:

1. Etos kerja dapat ditingkatkan salah satu diantaranya melalui rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Selain itu juga perlu diperhatikan masalah kekompakan karyawan dalam satu unit kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, dukungan norma-norma instansi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, serta perusahaan membuat suatu acara yang dapat meningkatkan interaksi antar karyawan.
2. Kinerja karyawan yang sudah baik dapat ditingkatkan melalui peningkatkan program pelatihan, etos kerja dan kepuasan kerja. Dalam hal ini perlu dipertahankan kemampuan karyawan bekerja sama membangun kinerja tim yang baik, suasana kerja menimbulkan rasa kebersamaan antar anggota organisasi dan suasana kerja dalam perusahaan sudah kondusif.
3. Pemberian Reward and Punishman kepada karyawan akan mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Mohammad, 2004. *Kepemimpinan efektif dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Liberty.
- Davis, Keith, 2006, *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill Book.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Personalia*, Alih Bahasa oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Fitriah; Yunus, Mahdani Ibrahim dan Putra, T. Roli Ilhamsyah, 2015. Pengaruh Remunerasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Etos Kerja Serta Implikasi Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 4, No. 3, Agustus.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Hasibuan, Melayu SP. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ingsih, Kusni, 2011. *Menerapkan Etos Kerja Profesional Dalam Meningkatkan Kinerja*. Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan 2011 (Semantik 2011)
- Koesmono H. Teman, 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Surabaya: Disertasi Universitas Airlangga.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: ANDI Offset.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- _____. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2002. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan kelima. Bandung: Bina Aksara.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, Jhon H. 2006. *Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-10. Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.

- Newstorm Jhon W. dan Davis, Keith. 2002. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Pulungan, Aminullah; Yunus, Mukhlis, dan Amri, 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Motivasi serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Kantor PT. (Persero) Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 4, No. 3, Agustus.
- Ranupandodjo, Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Teori dan Praktek*. Jakarta: Murai Kencana.
- Robbins, Stephen. P. 2001. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Edisi ke-3. New Jersey: Prentice Hall
- _____, 2006, *Organizational Behavior: Contemporary Issues in Leadership*, 13th Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- _____. 2008. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Safri, Amri dan Putra, T. Roli Ilhamsyah, 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan dan Kekayaan Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 4, No. 3, Agustus.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarmanto, R.Gunawan. 2009. *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Edisi Pertama. Cetakan pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyorini. 2001. Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru. *Ilmu Pendidikan*: 28 (1) 62-70
- Tanjung dan Arief. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-10. Jakarta: Salemba Empat.
- Umar, Husein. 2005. *Metodologi Penelitian: Aplikasi Dalam Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Widodo, 2004. Cerdik Menyusun Proposal Penelitian Skripsi, Tesis dan Disertasi. Jakarta: Yayasan Kelopak.

Winardi, J. 2001. Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

