

**ANTESEDEN KEPUASAN KERJA PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)  
KEBUN MERBAU SELATAN**

**TESIS**

**OLEH**

**LORIWAN HOLMES SIRAIT  
191802024**



**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2023**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/5/23

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)12/5/23

**ANTESEDEN KEPUASAN KERJA PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)  
KEBUN MERBAU SELATAN**

Tesis

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelas Magister Agribisnis  
Dalam Program Studi Magister Agribisnis pada Pascasarjana Universitas Medan

Area

Oleh:

Loriwan Holmes Sirait

NPM. 191802024

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

**MEDAN**

**2023**

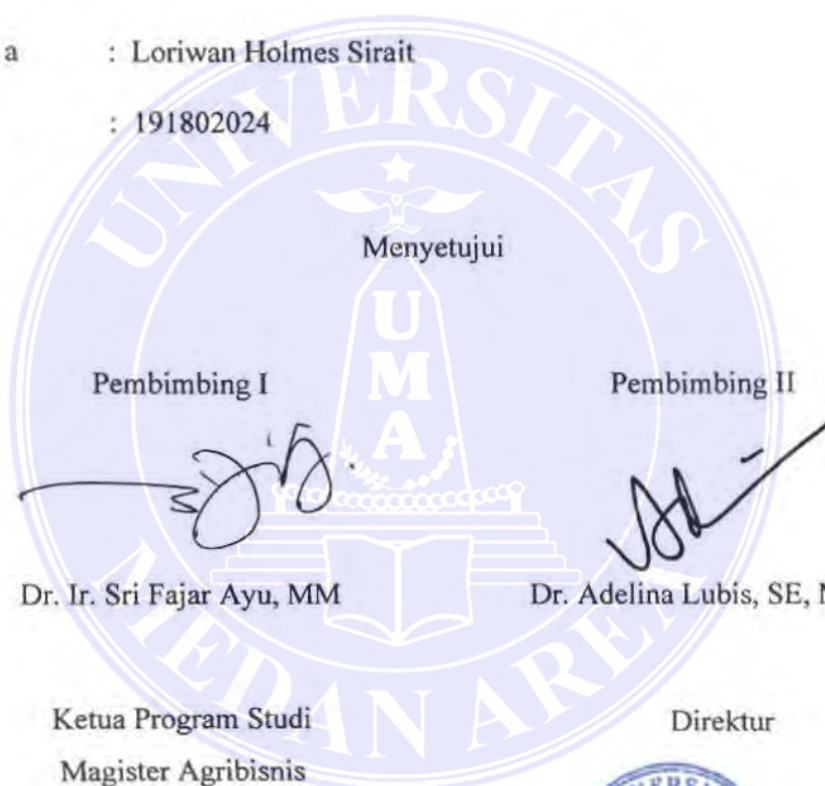
**UNIVERSITAS MEDAN AREA PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER AGRIBISNIS**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Judul : Anteseden Kepuasan Kerja Pada PT Perkebunan Nusantara III  
(Persero) Kebun Merbau Selatan

Nama : Loriwan Holmes Sirait

NPM : 191802024



Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Ir. Sri Fajar Ayu, MM

Dr. Adelina Lubis, SE, M.Si

Ketua Program Studi  
Magister Agribisnis

Direktur

Dr. Ir. Syahbudin Hasibuan, M.Si

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., 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, Februari 2023

Yang Menyatakan



Loriwan Holmes Sirait

## Format Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah Mahasiswa

### HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di  
bawah ini:

Nama : **Loriwan Holmes Sirait**  
NPM : **191802024**  
Program Studi : **MAGISTER AGRIBISNIS**  
Fakultas : **PASCASARJANA**  
Jenis karya : **Tesis**

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Anteseden Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan  
Pada tanggal : 3 Mei 2023  
Yang menyatakan

(Loriwan Holmes Sirait)

## ABSTRAK

### ANTESEDEN KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) KEBUN MERBAU SELATAN

**Nama** : Loriwan Holmes Sirait  
**NPM** : 191802024  
**Program** : Magister Agribisnis  
**Pembimbing I** : Dr. Ir. Sri Fajar Ayu, MM  
**Pembimbing II** : Dr. Adelina Lubis, SE, M.Si

## ABSTRAK

Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya ini merupakan hal yang bersifat individual. Tingkat kepuasan kerja setiap individu memiliki perbedaan satu dengan yang lainnya, sesuai dengan sistem nilai-nilai yang dianut atau berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan individu tersebut, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Relevansi dari karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan mengakibatkan loyalitas atau kepatuhan terhadap perusahaan, tetapi ketika karyawan merasa kurang puas, maka bisa mengakibatkan karyawan merasa cemas, risau, dan mengarah untuk berhenti dari perusahaan. Tujuan penelitian ini Untuk mengetahui secara simultan bagaimana pengaruh faktor-faktor budaya Perusahaan, fasilitas sarana lingkungan kerja, kondisi lingkungan kerja, paket imbalan, gaya kepemimpinan, komunikasi penyampaian keluhan, sistem penilaian Karyawan, sistem pelatihan, sistem pengembangan karir, mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini disesuaikan menjadi sebanyak 87 orang (dibulatkan) dari seluruh hasil penelitian total nilai regresi korelasi sebesar 0.736 artinya secara bersama-sama Budaya Perusahaan, Fasilitas Sarana Lingkungan Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja, Paket Imbalan, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Penyampaian Keluhan, Sistem Penilaian Karyawan, Sistem Pelatihan, Sistem Pengembangan Karir terhadap kepuasan karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan memiliki kontribusi pada taraf yang kuat.

**Kata Kunci** : Kepuasan kerja, budaya perusahaan, kondisi lingkungan kerja

## **ABSTRACT**

### **ANTECEDENTS OF JOB SATISFACTION AT PT. PERKEBUNAN NUSATARA III (PERSERO) MERBAU SELATAN PLANTATION**

**Name** : Loriwan Holmes Sirait  
**NPM** : 191802024  
**Program** : Magister Agribisnis  
**Adviser I** : Dr. Ir. Sri Fajar Ayu, MM  
**Adviser II** : Dr. Adelina Lubis, SE, M.Si

*Employee job satisfaction is basically an individual thing. The work level of each individual differs from one satisfaction to another, according to the value system that is adopted or applies to him. The more aspects of work that can meet the needs and desires of these individuals, the higher the level of satisfaction felt. employees feel anxious, worried, and lead to quitting the company. The purpose of this study is to find out simultaneously how factors influence corporate culture, work environment facilities, work environment conditions, package imbalance, leadership style, complaint communication, employee appraisal systems, training systems, career development systems, affect employee job satisfaction. This research was adjusted to 87 people (rounded) from all research results the total correlation regression value was 0.736 meaning that together Corporate Culture, Work Environment Facilities, Work Environment Conditions, Reward Packages, Leadership Style, Complaint Communication Communication, Employee Rating System, Training System, Career Development System on employee satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Merbau Selatan Plantation contributed to a strong increase.*

**Keywords** : Job satisfaction, corporate culture, working environment conditions

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Tuhan yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“ANTESEDEN KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) KEBUN MERBAU SELATAN”**.

Dalam penyusunan tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Agribisnis, Bapak Dr. Ir. Syahbudin, M.Si.
4. Komisi Pembimbing Ibu Dr. Ir. Sri Fajar Ayu, MM dan Ibu Dr. Adelina Lubis, SE, M.Si.
5. Ayahanda Bapak Ir. Gosen Sirait, MP serta Ibunda Lusperia Butar-butar, SP.
6. Istri tercinta Pathrisia S. D. Situmorang, SE dan anak-anak saya Yemima Gracia Callysta Sirait dan Yehezkiel Gregorio Sirait.
7. Seluruh Dosen Program Studi Magister Agribisnis Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area, yang Namanya tidak dapat dituliskan satu persatu.
8. Bapak Ir. Ahmad Haslan Saragih selaku Direktur Pelaksana PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).
9. Bapak Tengku Rinel, SE, M.Ma selaku Senior Executive Vice President Business Support PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), Bapak Darmansyah Siregar, ST, M.Si selaku Senior Executive Vice President Operation I PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), Bapak Sudarma Bhakti Lessan, SP, M.Si selaku Senior Executive Vice President Operation II PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).
10. Bapak Budi Susilo, SP, MP selaku Senior Executive Vice President Operation I PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero).



10. Bapak Donny Amril, SE selaku Kepala Bagian Operasional Keuangan dan Akuntansi serta seluruh karyawan Bagian Operasional Keuangan dan Akuntansi yang Namanya tidak dapat dituliskan satu persatu.
11. Bapak Drs. Marihot Sianipar, MM, Bapak Ir. Chazali Awang Taruna, Bapak Achmad Munawar Hasibuan, SP, Bapak Kismoyogi, SP, M.Si selaku seluruh Manajer Kebun Merbau Selatan.
12. Bapak-bapak Karyawan Pimpinan dan Bapak/ Ibu Karyawan Pelaksana Kebun Merbau Selatan PT Perkebunan Nusantara III (Persero).
7. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area terkhusus untuk Bapak Ihsan Wahyudi dan Ibu Sabrina yang sudah sangat banyak membantu Penulis didalam menyelesaikan Tesis.
8. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan 2019.

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 2023

**Penulis**

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	i
ABSTRAK .....	ii
ABSTRACT .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR GRAFIK .....	x
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Keaslian Penelitian.....	10
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Tinjauan Pustaka .....	11
2.2 Kerangka Pemikiran .....	65
2.3 Hipotesis.....	65
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	69
3.2 Jenis Penelitian .....	69
3.3 Metode Pengumpulan Data (termasuk Populasi dan Sampel) .....	69
3.4 Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur .....	72
3.5 Analisis Data .....	77
3.6 Definisi Operasional .....	78
3.7 Jadwal Penelitian .....	82
<b>IV. DESKRIPSI WILAYAH DAN KARAKTERISTIK RESPONDEN</b>	
4.1 Deskripisi Wilayah .....	83
4.2 Karakteristik Responden .....	85
<b>V. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	89
<b>VI. PENUTUP</b> .....	143
Kesimpulan .....	143
Rekomendasi .....	143
DAFTAR PUSTAKA .....	145

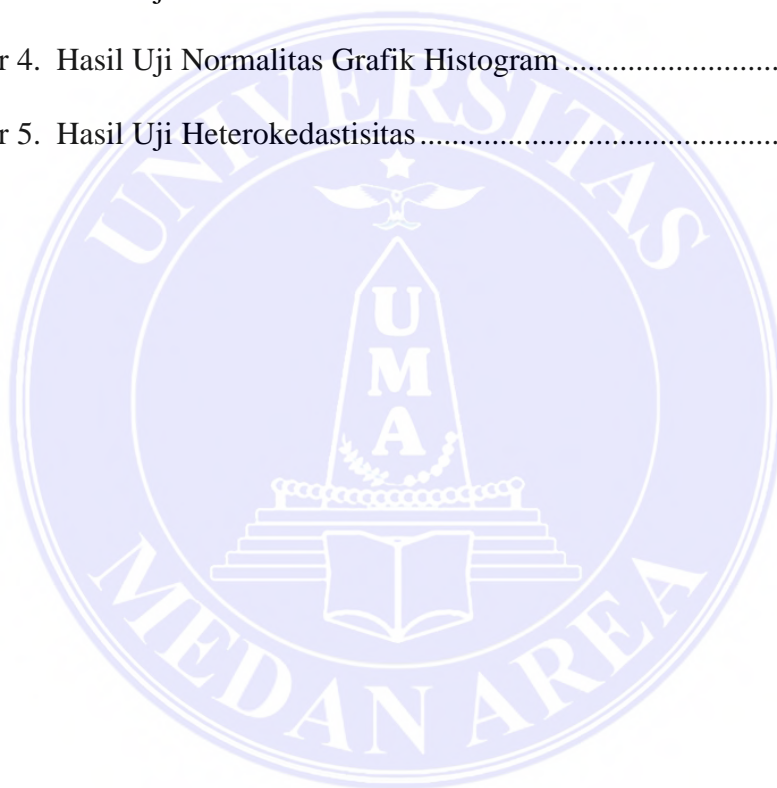
## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1. Defenisi Operasional Variabel Penelitian .....	79
Tabel 2. Jadwal Penelitian .....	82
Tabel 3.. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	85
Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	86
Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	87
Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Perusahaan (X <sub>1</sub> ).....	89
Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Fasilitas Sarana Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	90
Tabel 8. Hasil Uji Validitas Variabel Kondisi Lingkungan Kerja (X <sub>3</sub> ).....	91
Tabel 9. Hasil Uji Validitas Variabel Paket Imbalan (X <sub>4</sub> ).....	92
Tabel 10. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X <sub>5</sub> ).....	93
Tabel 11 Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi PenyampaianKeluhan (X <sub>6</sub> )	94
Tabel 12. Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Penilaian Karya (X <sub>7</sub> ).....	95
Tabel 13. Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X <sub>8</sub> ).....	96
Tabel 14. Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X <sub>9</sub> ).....	97
Tabel 15. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Karyawan (X <sub>10</sub> ).....	98
Tabel 16. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	99
Tabel 17. Tabulasi Responden Variabel Budaya Perusahaan.....	100
Tabel 18. Tabulasi Jawaban Responden Variabel Fasilitas Sarana Lingkungan Kerja.....	101
Tabel 19. Tabulasi Jawaban Responden Lingkungan Kerja .....	103

Tabel 20.	Tabulasi Jawaban Responden Paket Imbalan .....	105
Tabel 21.	Tabulasi Jawaban Responden Gaya Kepemimpinan .....	106
Tabel 22.	Tabulasi Jawaban Responden Komunikasi Penyampaian Keluhan .....	108
Tabel 23.	Tabulasi Jawaban Responden Penilaian Karya.....	110
Tabel 24.	Tabulasi Jawaban Responden Pelatihan.....	111
Tabel 25.	Tabulasi Jawaban Responden Pengembangan Karir.....	113
Tabel 26.	Tabulasi Jawaban Responden Kepuasan Karyawan .....	114
Tabel 27.	Hasil Uji Multikonieritas.....	119
Tabel 28.	Hasil Analisis Regresi Berganda.....	121
Tabel 29.	Hasil Uji t .....	124
Tabel 30.	Hasil Uji F.....	128
Tabel 31.	Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	129
Tabel 32.	Komposisi Umur/ Golongan Karyawan.....	145
Tabel 33.	Komposisi Karyawan Berdasarkan Pendidikan .....	146

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1. Kerangka Pemikiran.....	65
Gambar 2. Struktur Organisasi.....	84
Gambar 3. Hasil Uji Normalitas Kurva PP-Lot .....	117
Gambar 4. Hasil Uji Normalitas Grafik Histogram .....	118
Gambar 5. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	120



## DAFTAR GRAFIK

	<b>Halaman</b>
Grafik 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	85
Grafik 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	86
Grafik 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Berdasarkan Usia .....	87



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Tabel Komposisi Umur / Golongan Karyawan .....	152
Lampiran 2. Tabel Komposisi karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	153



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Keberadaan karyawan dalam suatu organisasi/ perusahaan mempunyai peran yang sangat vital. Karyawan yang bekerja dengan baik akan memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan sementara karyawan yang tidak produktif sebaliknya akan menjadi beban dan akan merugikan perusahaan secara operasional. Untuk itu hal yang penting bagi perusahaan adalah bagaimana perusahaan mampu menciptakan karyawan dengan performa maksimal yang pada gilirannya akan memberikan dampak bagi kemajuan perusahaan dengan cara menciptakan kepuasan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Pada dasarnya upaya meraih kepuasan kerja sangat berarti baik untuk individu maupun organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya mendorong perilaku positif seperti produktif, disiplin, patuh, inovatif, suka menolong, Yahyagil, (2015) mengendalikan perilaku negatif kontra produktif seperti korupsi, pencurian, perusakan, dan keluar kerja ,Greenidge, Devonish, & Alleyne, (2014), Zhang & Deng, (2014) namun juga berhubungan dengan kebahagiaan Avenet, (2007), berhubungan dengan kesehatan psikologis Slaski & Cartwright, (2003) dan kualitas kehidupan pekerja Dhamija, Gupta, & Bag, (2019). Kebahagiaan orang dalam bekerja tidak hanya berhubungan dengan gaji, namun bagaimana pegawai puas yang melibatkan aspek materi dan non materi ,Avent, (2007), Selanjut nya Menurut Siagian dalam Fadli ( 2020) kepuasan kerja akan mempunyai arti penting bagi suatu



organisasi dimana saat seorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya maka berdampak pada prestasi dibandingkan karyawan lainnya, rendahnya tingkat kemangkiran, tidak adanya keinginan untuk berpindah ke perusahaan. Banyak penelitian telah memperlihatkan bagaimana dampak tingkat kepuasan kerja berkontribusi luar biasa bagi kemajuan perusahaan Aziri, (2011). Kepuasan kerja menurut Sree & Satyavathi, (2017) harus mendapat dukungan dari perusahaan terhadap organisasi.

Raziq dan Maulabakhsh (2015) menjelaskan bahwa tantangan untuk bisnis kedepan adalah bagaimana memuaskan karyawannya dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah dan berkembang untuk mencapai kesuksesan dan bersaing dengan yang lain. Hober, Schaarschmidt, dan Korflesch (2019) mendukung persepsi positif terhadap lingkungan kerja individu positif mempengaruhi perilaku berinovasi mereka, sementara itu persepsi negatif terhadap pekerjaan menjadi berkurang. Selanjutnya kepuasan kerja juga memiliki hubungan yang menggambarkan keterkaitan antara individu dan organisasi .Mincu (2015) memperlihatkan adanya hubungan antara sumber daya pribadi (kepuasan hidup, optimisme dan ketahanan disposisional melibatkan pemeliharaan dan mengembangkan sikap organisasi tertentu.

Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya bersifat individual. Tingkat kepuasan kerja setiap individu mempunyai perbedaan satu dengan yang lainnya, sesuai dengan sistem nilai-nilai yang dianut pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan individu tersebut, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya, apabila

semakin sedikit aspek dalam pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan individu tersebut, maka tingkat kepuasan yang dirasakan semakin rendah.

Untuk mengetahui seberapa jauh kepuasan kerja, tentunya manajemen berusaha memperoleh informasi mengenai tanggapan mereka terhadap beberapa kebijakan perusahaan yang ada diantaranya keberadaan budaya perusahaan sangat beragam semuanya merujuk pada sistem makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi, selanjutnya keadaan Fasilitas Sarana Lingkungan Kerja dimana Fasilitas kerja merupakan suatu bentuk pelayanan perusahaan untuk menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktifitas dan kepuasan kerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja juga mempengaruhi cara karyawan dalam bekerja, lingkungan kerja yang dimaksud adalah kumpulan dari faktor yang bersifat fisik maupun non fisik dimana keduanya tidak dapat dipisahkan dari lingkungan kerja. Paket Imbalan yang diberikan menyangkut pemberian gaji imbalan (gaji, tunjangan, premi, lembur, bonus, THR). Gaya kepemimpinan yang diterapkan merupakan identifikasi perilaku pemimpin itu sendiri. Komunikasi dan Penyampaian Keluhan yang biasa dilakukan merupakan bentuk kemampuan menuangkan ide, ekspresi perasaan dan citra diri serta perusahaan, Sistem Penilaian Karyawan Penilaian karyawan disebut juga dengan *performance appraisal* yang dilakukan perusahaan untuk memberikan *feedback* terkait kinerja mereka. Nantinya hasil dari penilaian ini akan dijadikan bahan pertimbangan untuk memberikan kenaikan gaji, promosi, atau mungkin diberhentikan, Sistem Pelatihan merupakan seperangkat elemen yang

membentuk kegiatan atau suatu prosedur atau bagian dalam menyusun bentuk atau pun jenis-jenis pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, Sistem Pengembangan Karir merupakan sistem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat objektif lainnya juga turut menentukan. gaji/upah, tunjangan, jaminan sosial, perencanaan karir/ pengembangan dan umpan balik yang diterima tenaga kerja mengenai kinerja mereka.

Pemberdayaan karyawan memberi karyawan kesempatan untuk memodifikasi cara melakukan pekerjaannya (Abualoush, 2018). Saat ini, organisasi yang secara ekstensif mengadopsi kebijakan pemberdayaan sebagai teknik untuk meningkatkan kinerja semakin bertambah. Kesimpulannya, kebijakan pemberdayaan akan menimbulkan solusi kreatif terhadap setiap kesalahan yang mungkin terjadi dalam kegiatan sehari-hari yang apabila hal tersebut dilakukan maka akan meningkatkan kinerja. Nursyamsi (2012) mengatakan pemberdayaan karyawan berpengaruh paling dominan pada komitmen organisasi, yaitu perusahaan mendorong karyawan menggunakan seluruh sarana serta sumber daya yang ada.

Selanjutnya untuk menaikkan kinerja terikat pada motivasi kerja yang ada pada karyawan itu sendiri, pada dasarnya motivasi kerja adalah menggerakkan dan mengarahkan karyawan di tempat kerja sehingga terhindar dari hambatan, kesalahan serta kegagalan saat bekerja. Motivasi kerja menunjukkan kedisiplinan saat bekerja sehingga karyawan lebih rajin, cermat juga lebih aktif atau semangat

melaksanakan pekerjaan yang jadi kewajiban karyawan. Dengan demikian, pegawai yang melakukan pekerjaannya harus sesuai pada program kerja yang disepakati serta menaati peraturan di tempat kerja. Sehingga menghasilkan karya yang memuaskan.

Namun demikian, terdapat fenomena dalam proses pemberian motivasi kerja dan kurangnya motivasi antara manajer dan karyawan, antara karyawan dan karyawan, dan kurangnya respon karyawan terhadap pemberian motivasi dapat mempengaruhi hasil dan hasil kerja termasuk dampak tujuan organisasi. Motivasi kerja yang rendah menyebabkan kinerja karyawan yang buruk bagi sebagian karyawan. Sangat sedikit karyawan yang memiliki motivasi tinggi. Oleh karena itu, perlu memotivasi rekan kerja yang dapat memimpin untuk membantu karyawan mengatasi masalah dan hambatan di tempat kerja, membantu meningkatkan kinerja dan tujuan organisasi.

Melalui analisa terhadap variabel Kepuasan kerja karyawan diharapkan, karena bagi setiap karyawan yang merasa puas diinginkan akan dapat bekerja pada tingkat kapasitas maksimal. Dengan cara bekerja yang demikian diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Penelitian ini dilakukan di Kebun Merbau Selatan yang adalah salah satu kebun di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang berada di Kabupaten Labuhanbatu Utara, Provinsi Sumatera Utara. Kebun Merbau Selatan merupakan Kebun nomor 2 terbesar untuk budidaya karet dan merupakan kebun terbanyak nomor 2 untuk jumlah karyawan. Jumlah karyawan Kebun Merbau Selatan adalah 666 orang dengan berbagai latar belakang yang berbeda-beda baik dari segi jenis kelamin, usia (< 26 tahun, 26-30 tahun, 31-35 tahun, 36-40 tahun, 41-45 tahun, 46-50 tahun dan 51-55 tahun), segi pendidikan (SD, SLTP, SLTA, Diploma dan Sarjana). Mengkaji perihal Kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan selama ini menunjukkan kondisi yang cukup baik ,namun demikian masih terdapat beberapa kendala menyangkut implementasi manajerial yang berkaitan dengan kepuasan karyawan yang tidak dapat sepenuhnya di penuhi perusahaan mengingat adanya perbedaan nilai, persepsi dan motif karyawan bekerja yang tidak sama dalam bekerja. Hal ini dapat terjadi di sebabkan perbedaan latar belakang dari karyawan, dengan kondisi demikian perusahaan harus melakukan penyesuaian dengan nilai-nilai yang ada dalam perusahaan yang pada gilirannya karyawan akan menjadi efektif dan merasa lebih puas dan memegang teguh komitmennya,.

Relevansi dari karyawan yang merasa senang dengan pekerjaan seyogyanya akan mengakibatkan loyalitas atau kepatuhan terhadap perusahaan, tetapi ketika karyawan merasa kurang puas, maka bisa mengakibatkan karyawan merasa cemas, risau, dan mengarah untuk berhenti dari perusahaan. Pendapat dari Kaswan (2017:193) merangkum mengenai kepuasan kerja adalah seberapa positif dan

negatif emosi dari karyawan terhadap beraneka ragam sudut pandang pekerjaan yang dilakukan serta bagaimana karyawan menyikapi saat menanggapi kondisi kerja. Kepuasan kerja dijadikan parameter atau tolak ukur atas apa yang diharapkan serta apa yang diberikan organisasi kepada karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan riset terdahulu, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam mengenai **“Anteseden Kepuasan Kerja Pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan”**.

## 1.2. Perumusan Masalah

Apakah faktor-faktor Budaya Perusahaan, Fasilitas Lingkungan Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Paket Imbalan, Komunikasi Penyampaian Keluhan, Sistem Penilaian Karyawan, Sistem Pengembangan Karir, Sistem Pelatihan, mempengaruhi kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada PT. Perkebunan Nusantara III dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang timbul yaitu:

1. Apakah Budaya Perusahaan mempengaruhi kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan ?
2. Apakah Fasilitas Lingkungan Kerja mempengaruhi kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan ?
3. Apakah Kondisi Lingkungan Kerja mempengaruhi kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan ?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan mempengaruhi kepuasan karyawan pada

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan ?

5. Apakah Paket Imbalan mempengaruhi kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan ?
6. Apakah Komunikasi Penyampaian Keluhan mempengaruhi kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan ?
7. Apakah Sistem Penilaian Karyawan mempengaruhi kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan ?
8. Apakah Sistem Pengembangan Karir mempengaruhi kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan ?
9. Apakah Sistem Pelatihan mempengaruhi kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Untuk menguji bagaimana pengaruh faktor-faktor Budaya Perusahaan, Fasilitas Lingkungan Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Paket Imbalan, Komunikasi Penyampaian Keluhan, Sistem Penilaian Karya, Sistem Pengembangan Karir, Sistem Pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diinginkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jika variable budaya perusahaan terhadap kepuasan karyawan akan menyebabkan tingkat stress bekerja karyawan menjadi semakin kecil.
2. Jika variabel fasilitas sarana lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan akan memberikan dampak langsung dalam menciptakan kenyamanan dalam bekerja.
3. Jika variabel kondisi lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan akan membuat karyawan merasa senang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dan berdampak pada kualitas dan kuantitas kerja karyawan.
4. Jika variabel paket imbalan terhadap kepuasan karyawan akan mendorong seorang karyawan bekerja secara maksimal dalam mencapai target yang telah ditetapkan.
5. Jika variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya.
6. Jika variabel komunikasi penyampaian keluhan terhadap kepuasan karyawan akan menyebabkan berkurangnya tingkat kesalahan kerja yang dilakukan oleh karyawan dikarenakan terjalin komunikasi yang efektif.
7. Jika variabel sistem penilaian karyawan terhadap kepuasan karyawan akan berdampak kepada meningkatnya rasa kepuasan kerja karyawan



apabila perusahaan memiliki sistem penilaian karyawan yang jelas.

8. Jika variabel sistem pelatihan terhadap kepuasan karyawan akan mendorong karyawan untuk saling berkompetisi secara sehat dalam memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya.
9. Jika variabel pengembangan karir terhadap kepuasan karyawan akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab terhadap beban kerja.

### 1.5. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian diperlukan sebagai bukti agar tidak adanya plagiarisme antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan. Sepengetahuan penulis, tesis dengan judul **Anteseden Kepuasan Kerja Pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan**'' belum pernah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Keaslian pada penelitian ini teridentifikasi pada lokasi serta jurnal yang belum ada yang meneliti. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk perbaikan dan melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga keaslian penelitian ini dapat dijaga.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

Secara umum bagian yang menjelaskan terkait dengan posisi/status terkini penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian-penelitian yang sudah ada dijelaskan pada bagian tinjauan Pustaka. Tinjauan pustaka memuat uraian sistematis dan komprehensif tentang kajian teori, landasan teori dan tinjauan temuan-temuan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan erat dengan permasalahan penelitian. Kajian teori harus memuat landasan teori yang akan digunakan sebagai pijakan dalam melakukan pendekatan masalah penelitian. Tinjauan kepustakaan harus mampu meletakkan dengan tepat akan konsep yang dipakai dalam penelitian, memberikan petunjuk metode penelitian, dan juga harus memberikan jawaban sementara atas pertanyaan penelitian.

##### **2.1.1. Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan (*corporate culture*) adalah keyakinan, nilai, kepercayaan, dan norma bersama yang menjadi ciri perusahaan dan diikuti oleh anggota perusahaan. Budaya memberikan kerangka acuan umum bagi anggota perusahaan yang dapat digunakan untuk menafsirkan peristiwa dan fakta di lingkungan perusahaan. Budaya mengirim pesan kepada orang-orang di dalam dan di luar perusahaan tentang bagaimana bisnis dilakukan. Ini berakar pada tujuan, strategi, struktur, dan pendekatan organisasi terhadap tenaga kerja, pelanggan, investor, dan komunitas yang lebih luas. Dengan demikian, budaya

merupakan komponen penting dalam keberhasilan atau kegagalan utama sebuah bisnis.

(<https://cerdasco.com/budaya-perusahaan/>)

Konsep yang terkait erat adalah etika perusahaan dan citra perusahaan. Etika perusahaan menyatakan nilai-nilai perusahaan, sedangkan citra perusahaan merupakan persepsi publik terhadap budaya perusahaan. Nilai dan norma organisasi menyebar ke semua orang di organisasi. Ini kemudian memandu perilaku dan mengontrol cara orang berinteraksi satu sama lain dan dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Anggota baru perlu mempelajarinya dan beberapa dari mereka mungkin membutuhkan waktu lama untuk beradaptasi, sementara yang lain lebih cepat. Tidak peduli berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyesuaikan, mempelajari lingkungan budaya baru membuatnya lebih mudah bagi mereka untuk bersinergi dengan anggota lain.

#### **2.1.1.1. Pengertian Budaya Perusahaan**

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yakni *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang bersumber dari kata latin *colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Dapat diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. *American Heritage Dictionary* mendefinisikan “budaya” secara lebih formal, sebagai “totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk, yang ditransmisikan bersama”.

Budaya juga memiliki arti tentang nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Budaya juga menggambarkan gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku teman-teman lainnya. Kotter, James (1992) mengatakan bahwa Setiap tingkatan budaya memiliki tendensi alamiah untuk mempengaruhi tingkatan budaya yang lain. Hal ini dapat terlihat dari segi nilai anutan bersama yang mempengaruhi perilaku suatu kelompok yang berkomitmen pada pelanggan.

Sedangkan perusahaan dari berbagai literatur tentang teori perusahaan memberikan petunjuk bahwa pembahasan tentang perusahaan dapat dilihat dari dua segi pandangan, yaitu perusahaan yang ditelaah dengan pendekatan struktural dan perusahaan yang disoroti dengan pendekatan keperilakuan (*behavioral approach*) Siagan, (2017). Pengertian perusahaan ditinjau dari segi dinamikanya dapat dikatakan merupakan proses kerjasama yang serasi antara orang-orang di dalam perwadahan yang sistematis, formal dan hirarkhikal yang berfikir dan bertindak seirama demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan dengan efisien, efektif, produktif dan ekonomis yang pada gilirannya memungkinkan terjadinya pertumbuhan baik dalam arti kuatitatif maupun kualitatif.

Budaya perusahaan dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), asumsi-asumsi (*assumptions*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), norma-norma yangtelah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu perusahaan sebagaipedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah perusahaannya. Budaya perusahaan juga disebut budaya organisai, yaitu

seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota perusahaan (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah perusahaan (perusahaan). Budaya perusahaan adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu perusahaan untuk melakukan aktivitas kerja.

Setiap orang di dalam suatu perusahaan mempelajari budaya yang berlaku di dalam perusahaannya. Budaya perusahaan yang kuat mendukung tujuan dari perusahaan, sebaliknya yang negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya perusahaannya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota perusahaan (karyawan perusahaan) Sutrisno (2011).

#### **2.1.1.2 Fungsi Budaya Perusahaan**

Dari sisi fungsi, budaya perusahaan mempunyai beberapa fungsi. *Pertama*, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja memunculkan perbedaan yang jelas antara satu perusahaan dengan yang lain. *Kedua*, budaya perusahaan membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota perusahaan. *Ketiga*, budaya perusahaan mempermudah muncul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. *Keempat*, budaya perusahaan itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilaksanakan oleh para karyawan.

Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi. Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi.

Dengan demikian, fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan perusahaan berupa ketentuan atau nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kendali atas perilaku para karyawan, Sutrisno (2011).

Budaya perusahaan membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian tujuan, visi dan misi perusahaan. Disamping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar beberapa unit perusahaan, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang di dalam perusahaan bersama-sama.

Budaya perusahaan akan meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan mereka perasaan memiliki, kepercayaan, loyalitas, nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat memaksimalkan potensi staffnya dan memenangkan kompetisi.

Dengan budaya perusahaan kita bisa memperbaiki perilaku serta motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun,

budaya perusahaan harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan.

### **2.1.1.3. Indikator Budaya Perusahaan**

Terdapat beberapa indikator dari budaya perusahaan. Edgar. H. Schein (1992), mengemukakan beberapa indikator dari budaya perusahaan yang diantaranya adalah sebagai berikut:

#### **a. Hakikat Realitas dan Kebenaran**

Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota perusahaan tentang kaidah-kaidah linguistik dan berperilaku yang menetapkan mana yang rill dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana kebenaran akhirnya ditentukan dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditentukan. Terdapat tiga dimensi dari aspek ini yaitu:

1. Social Reality, bagaimana sebuah kelompok mendefinisikan diri mereka sendiri dan nilai yang dianut. Contohnya: banyak kelompok yang meyakini sebuah agama dan juga banyak kelompok budaya.
2. External Physical Reality, kebenaran yang dapat diuji secara empiris atau objektif dan dapat dibuktikan secara fisik. Contohnya : dua orang berdebat tentang bagaimana sebuah gelas dipecahkan, maka mereka akan menggunakan cara dengan menggunakan palu untuk memecahkan gelas tersebut atau dengan cara membanting.
3. Individual Reality, bagaimana sebuah kebenaran yang dianut seseorang berdasarkan pengalamannya sendiri.

## b. Hakikat Waktu

Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota perusahaan tentang orientasi dasar waktu. Terdapat tiga dimensi dari aspek ini. Pertama, dasar orientasi waktu yang menyangkut masa lalu, masa kini, dan masa mendatang. Kedua, waktu bersifat linier (monokronik), atau polikronik. Ketiga, *planning time and development time* (perencanaan waktu dan pengembangan waktu).

1. Monokronik dan Polikronik, Monokronik adalah tipe individu dimana individu tersebut melakukan satu pekerjaan pada satu waktu. Contohnya : seorang bawahan melakukan pekerjaannya sampai dengan selesai baru melakukan pekerjaan berikutnya. Sedangkan Polikronik adalah tipe individu yang dimana individu tersebut melakukan banyak pekerjaan dalam satu waktu. Contohnya: seorang bawahan mengerjakan tugas mengetik sambil mengbrol dengan rekan kerjanya.
2. Dasar Orientasi Waktu, didasarkan dari tingkat perusahaan yang berorientasi pada masa lampau, yang orientasinya lebih ke masa lampau agar dapat diterapkan kembali oleh perusahaannya. Sedangkan masa sekarang, lebih berorientasi bagaimana perusahaan mengerjakan tugas-tugas yang ada pada saat ini. Dan masa depan, perusahaan lebih berorientasi untuk melakukan riset-riset (R&D).
3. Perencanaan Waktu dan Pengembangan Waktu (*Planning Time and Development Time*), dijelaskan bahwa *Planning Time* (Perencanaan Waktu) adalah waktu yang ditentukan atau direncanakan untuk mencapai satu target, sedangkan *Development Time* (Pengembangan Waktu)



adalah waktu alami dimana biasanya suatu target dicapai oleh perusahaan.

#### c. Hakikat Ruang

Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota perusahaan mengenai aspek ruang. Terdapat tiga dimensi dalam aspek ini, yaitu:

1. Ruang sebagai body language, adalah ruang yang dilihat dari cara bertindak, berkomunikasi, dan memberikan persepsi dalam suatu situasi.
2. Penggunaan ruang sebagai simbol, yang berkenaan dengan pandangan apakah ruang itu berfungsi sebagai status kekuasaan, atau untuk keakraban, atau berfungsi sangat pribadi.
3. Ruang sebagai jarak dan penempatan, yaitu jarak antara formal dan informal, dan jarak antara sahabat-teman, serta jarak antara pertemuan dan hubungan dengan orang luar.

#### d. Hakikat Sifat Manusia

Aspek ini menyangkut pandangan segenap anggota perusahaan tentang apa yang dimaksud dengan manusia yang kompleks, sebab manusia selalu mengalami perubahan-perubahan yang didasari dari dua kondisi yaitu siklus hidup dan situasi..

#### e. Hakikat Kegiatan Manusia

Aspek ini menyangkut pandangan semua anggota perusahaan tentang hal-hal benar apa yang perlu dikerjakan oleh manusia atas dasar asumsi mengenai realitas, lingkungan, dan sifat manusia di atas. Dimensi dari aspek ini yaitu sikap mental manusia terhadap lingkungan.

#### f. Hakikat Hubungan Antar Manusia

Aspek ini menyangkut pandangan manusia tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi manusia untuk saling berhubungan. Dimensi dari aspek ini yakni struktur hubungan manusiawi dan struktur hubungan perusahaan.

Sementara itu Menurut Sulaksono Hari (2015) Indikator dari budaya perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan.
2. Berorientasi pada hasil.
3. Inovatif memperhitungkan risiko.

#### **2.1.2. Fasilitas Kerja Sarana Lingkungan Kerja**

##### **2.1.2.1. Pengertian Fasilitas Kerja**

Menurut Baskoro (2019) fasilitas kerja merupakan suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap karyawan agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rifai (2019) fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan dan dipakai oleh pegawai untuk melaksanakan tugas yang dapat memudahkan dan memperlancar pelaksanaan segala sesuatu pekerjaan. Menurut Priyatmono (2017) fasilitas kerja merupakan sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang.

Berdasarkan pengertian fasilitas kerja di atas dapat disimpulkan bahwa fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan dan dipakai dalam bentuk

sarana dan prasarana yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan pegawai yang diberikan oleh instansi sehingga dapat memperlancar penyelesaian tugas dan akan berdampak positif dalam peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai di dalam instansi.

### **2.1.2.2. Fungsi Fasilitas**

Menurut (Moenir, 2016) terdapat beberapa fungsi dari fasilitas kerja yaitu:

- a. Proses implementasi pekerjaan dipercepat, agar bisa mengurangi waktu.
- b. Barang atau jasa yang dapat meningkatkan produktivitas.
- c. Mutu barang yang lebih terjamin.
- d. Ketelitian dalam susunan dan kestabilan standar terjamin.
- e. Semakin mudah dengan dorongan para pelakunya.
- f. Membuat rasa ketenteraman bagi mereka yang bersangkutan agar bisa menurunkan emosional mereka.

### **2.1.2.3. Indikator Fasilitas Kerja**

Ada beberapa indikator-indikator fasilitas kerja menurut Moenir (2016) yaitu :

1. Fasilitas alat kerja
2. Fasilitas perlengkapan kerja
3. Fasilitas sosial

Selanjutnya menurut Assauri, Sofyan dalam Munawirsyah (2017) indikator fasilitas kerja di dalam sebuah perusahaan terdiri dari:

1. Mesin dan peralatannya yang merupakan keseluruhan peralatan yang digunakan untuk mendukung proses produksi yang ada di perusahaan.

2. Prasarana, yaitu fasilitas pendukung yang digunakan untuk memperlancar aktivitas perusahaan, diantaranya adalah jembatan, jalan, pagar dan lainnya.
3. Perlengkapan kantor, yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas kegiatan yang ada di perkantoran, seperti perabot kantor (meja, kursi, lemari, dan lainnya), peralatan laboratorium dan peralatan elektronik (komputer, mesin fotocopy, printer, dan alat hitung lainnya).
4. Peralatan inventaris, yaitu peralatan yang dianggap sebagai alat-alat yang digunakan dalam perusahaan seperti inventaris kendaraan. Inventaris kantor, inventaris pabrik, inventaris laboratorium, inventaris gudang dan lainnya.
5. Tanah dan bangunan, tanah yaitu aset yang terhampar luas baik yang digunakan di tempat bangunan, maupun yang merupakan lahan kosong yang digunakan untuk aktivitas perusahaan. Sedangkan bangunan yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas sentral kegiatan perusahaan utama ,seperti perkantoran dan pergudangan.
6. Alat transportasi, yaitu semua jenis peralatan yang digunakan untuk membantu terlaksananya aktivitas perusahaan seperti kendaraan (truk, traktor, mobil, motor, dan lainnya).

### **2.1.3. Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Darmadi,( 2020), lingkungan kerja termasuk sesuatu yang berada pada sekitar para karyawansehingga mempengaruhi suatu individu dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditugaskan kepadanya, seperti adanya

pendingin udara, pencahayaan yang bagus dan lain-lain. Menurut Effendy & Fitria, (2019), lingkungan kerja merupakan interaksi kerja secara langsung terhadap seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi, jabatan yang sama, ataupun jabatan lebih rendah.

Menurut Anam, (2018), lingkungan kerja ialah sesuatu yang ada disekeliling karyawan sehingga mempengaruhi seseorang untuk mendapatkan rasa aman, nyaman, serta rasa puas dalam melakukan dan menuntaskan pekerjaan yang diberikan oleh atasan.

Menurut Kurniawan (2019) lingkungan kerja adalah suatu tempat yang berada disekitar pegawai baik fisik maupun non fisik di wilayah organisasi, lingkungan dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Menurut Najib (2020) lingkungan kerja adalah suatu tempat dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya ataupun segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Menurut Afandi (2018) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, penilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar

instansi, baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang dapat mendukung kinerja seorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Ruang kerja yang bersih, nyaman, kondusif diharapkan akan mendukung kinerja seorang pegawai. Selain lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik berupa hubungan sosial dengan rekan kerja dan atasan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam instansi.

### **2.1.3.2. Indikator-indikator Lingkungan Kerja**

Indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito dalam Pratama (2016:18) yaitu sebagai berikut:

#### **1. Suasana Kerja**

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Setiap pegawai selalu menginginkan suasana kerja yang menyenangkan, suasana kerja yang nyaman itu meliputi cahaya/penerangan yang jelas, suara yang tidak bising dan tenang dan keamanan didalam bekerja.

#### **2. Hubungan dengan rekan kerja**

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pegawai tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja.

#### **3. Hubungan antara bawahan dengan pimpinan**

Hubungan antara karyawan dengan pimpinan yaitu hubungan dengan karyawan yang baik dan harmonis dengan pimpinan tempat kerja. Hubungan yang baik dan

harmonis dengan pimpinan tempat kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

#### 4. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap.

Menurut (Fachrezi & Khair, 2020), adapun indikator lingkungan kerja, yaitu:

1. Fasilitas
2. Kebisingan
3. Sirkulasi udara
4. Hubungan kerja

#### **2.1.4. Paket Imbalan**

##### **2.1.4.1. Pengertian Imbalan**

Menurut Nawawi dalam Pratama,dkk (2015), imbalan adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Definisi lain mengatakan bahwa imbalan merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kerja yang telah dilakukannya. Imbalan memang identik dengan pengupahan, tetapi wujudnya dapat bersifat finansial dan non finansial (Siagian dalam Daulay dan Kariono, 2015).

Berdasarkan definisi-definisi diatas, dapat dikatakan bahwa imbalan merupakan hasil yang harus diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas apa yang telah dikerjakannya.

### 2.1.4.2. Tujuan dari Pemberian Imbalan

Terdapat beberapa tujuan dari pemberian imbalan menurut Gitosudarmo dalam Pratama,dkk (2015), yaitu sebagai berikut:

1. Untuk memotivasi anggota organisasi.
2. Untuk membuat pekerja yang sudah ada merasa nyaman dan senang.
3. Untuk menarik orang-orang yang berkualitas.

### 2.1.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Imbalan

Menurut Siagian (2016 ), dikatakan bahwa imbalan harus didasarkan pada serangkaian prinsip ilmiah dan metode yang serasional mungkin. Akan tetapi, dapat tidaknya suatu sistem diterapkan tergantung pada berbagai faktor yang mempengaruhinya. Berikut ini merupakan faktor-faktor tersebut :

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku.

Artinya melalui survey berbagai sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah tertentu, diketahu tingkat upah dan gaji yang umumnya berlaku. Akan tetapi, tingkat upah dan gaji umum tersebut tidak bisa diterapkan begitu saja oleh suatu organisasi tertentu. Masih harus dikaitkan dengan berbagai faktor lain, salah satunya yang harus dipertimbangkan adalah langkaidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan.

2. Tuntutan serikat pekerja.

Saat ini, sangat memungkinkan bahwa serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Tuntutan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya seperti usaha serikat pekerja untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan anggotanya,



atau karena situasi yang menurut serikat pekerja itu memang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji. Peranan tuntutan serikat pekerja ini perlu diperhitungkan, sebab jika tidak, terdapat kemungkinan serikat pekerja akan menjalankan kegiatan yang berakibat merugikan pihak manajemen, seperti contohnya pemogokan kerja.

### 3. Produktivitas.

Agar suatu organisasi mampu mencapai tujuannya, maka diperlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila karyawan merasa tidak mendapatkan imbalan yang wajar, maka akan sangat memungkinkan mereka untuk tidak bekerja keras, artinya tingkat produktivitas mereka akan rendah. Maka, pihak manajemen dan karyawan memiliki kaitan yang sangat erat antara tingkat upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.

### 4. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji.

Dalam hal ini, kebijakan organisasi bukan hanya dilihat dari gaji pokok, akan tetapi berbagai komponen lain dari kebijakan tersebut seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus, dan sebagainya. Kebijakan tentang kenaikan gaji berkala juga perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen.

### 5. Peraturan perundang-undangan.

Pemerintah memiliki peran penting dalam bidang ketenagakerjaan. Oleh karena itu, terdapat hal-hal yang diatur dalam perundang-undangan. Misalnya seperti tingkat upah minimum, upah lembur, hak cuti, jumlah jam kerja dalam satu minggu, dan lain sebagainya.

#### 2.1.4.4. Sasaran dari Imbalan

Menurut Siagian (2016 : 254), untuk mencapai sasarannya, maka perlu diperhatikan bahwa imbalan itu harus merupakan instrumen yang ampuh untuk berbagai kepentingan, dapat dilihat sebagai berikut:

1. Imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi.
2. Imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi.
3. Imbalan yang mengandung prinsip keadilan. Yang dimaksud dengan prinsip keadilan ialah bahwa secara internal para pegawai yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama. Namun tetap ada faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan, seperti masa kerja, jumlah tanggungan dan sebagainya.
4. Menghargai perilaku positif. Seharusnya, sistem kompensasi harus mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif karyawan yang mencakup berbagai hal seperti prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar, kejujuran, ketekunan, dan perilaku positif lainnya. Namun, kesusahan dalam praktek dapat timbul karena tidak mudah menerjemahkan perilaku tersebut kedalam bentuk “nilai uang” untuk diberikan kepada karyawan.

#### 2.1.4.5. Indikator Imbalan

Menurut Suryo dalam Rahmisyari (2018), imbalan dapat diberikan kepada karyawan dalam 4 indikator, yaitu:

### 1. Upah dan Gaji

Merupakan bentuk pembayaran yang biasanya diberikan berdasarkan jumlah jam kerja, semakin banyak jam kerja semakin besar upah yang diterima. Sedangkan gaji besarnya tetap tanpa mempertimbangkan jam kerja.

### 2. Program Insentif

Imbalan yang diterima karyawan selain gaji dan upah antara lain dalam bentuk insentif, yang biasanya diberikan berdasarkan tingkat keberhasilan perusahaan baik dalam mencapai tingkat penjualan, tingkat keuntungan atau tingkat produktivitas.

### 3. *Employee Benefit Program* / Tunjangan

Merupakan imbalan tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan seperti program asuransi jiwa dan kesehatan, program pensiun, biaya liburan dan sebagainya.

### 4. *Perquisites*

Umumnya hanya diberikan kepada karyawan yang menduduki level cukup tinggi dalam bentuk fasilitas yang diberikan perusahaan seperti kendaraan dinas, perumahan, keanggotaan klub olahraga, biaya perjalanan dinas dan bentuk-bentuk fasilitas lain.

## 2.1.5. Gaya Kepemimpinan

### 2.1.5.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya diartikan sebagai suatu cara penampilan karakteristik atau tersendiri. Gaya didefinisikan sebagai hak istimewa tersendiri dari si ahli dengan hasil akhir yang dicapai tanpa menimbulkan isu sampingan. Gillies (1996) menyatakan bahwa

gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi berdasarkan perilaku pemimpin itu sendiri. Perilaku seseorang dipengaruhi oleh adanya pengalaman bertahun-tahun dalam kehidupannya. Oleh karena itu, kepribadian seseorang akan memengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan, Nursalam, 2020).

Menurut Thoha (1995) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain. Ada tiga pendekatan utama dalam memahami gaya kepemimpinan yaitu, pendekatan sifat, perilaku, dan situasional (Purba et al., 2020). Gaya kepemimpinan seseorang cenderung sangat bervariasi dan berbeda-beda. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan menurut para ahli yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi menurut Nursalam (2020) antara lain sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan menurut Tannenbau dan Warrant H. Schmidt. Menurut kedua ahli tersebut, gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui dua titik ekstrem yaitu kepemimpinan berfokus pada atasan dan kepemimpinan berfokus pada bawahan. Gaya tersebut dipengaruhi oleh faktor manajer, faktor karyawan, dan faktor situasi. Jika pemimpin memandang bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan jika dibanding dengan kepentingan individu, maka pemimpin akan lebih otoriter, akan tetapi jika bawahan mempunyai pengalaman yang lebih baik dan menginginkan partisipasi, maka pemimpin dapat menerapkan gaya partisipasinya.

2. Gaya kepemimpinan menurut Likert.

Likert dalam Nursalam, (2020) mengelompokkan gaya kepemimpinan dalam empat sistem yaitu:

### 1. Sistem Otoriter–Eksplotatif.

Pemimpin tipe ini sangat otoriter, mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya, memotivasi bawahan melalui ancaman atau hukuman. Komunikasi yang dilakukan bersifat satu arah ke bawah (top-down).

### 2. Sistem Benevolent–Otoritatif (Authoritative).

Pemimpin mempercayai bawahan sampai pada tingkat tertentu, memotivasi bawahan dengan ancaman atau hukuman tetapi tidak selalu, dan membolehkan komunikasi ke atas. Pemimpin memperhatikan ide bawahan dan mendelegasikan wewenang, meskipun dalam pengambilan keputusan masih melakukan pengawasan yang ketat.

### 3. Sistem Konsultatif.

Pemimpin mempunyai kepercayaan yang cukup besar terhadap bawahan. Pemimpin menggunakan balasan (insentif) untuk memotivasi bawahan dan kadang-kadang menggunakan ancaman atau hukuman. Komunikasi dua arah dan menerima keputusan spesifik yang dibuat oleh bawahan.

### 4. Sistem Partisipatif.

Pemimpin mempunyai kepercayaan sepenuhnya terhadap bawahan, selalu memanfaatkan ide bawahan, serta menggunakan insentif ekonomi untuk memotivasi bawahan. Komunikasi bersifat dua arah dan menjadikan bawahan sebagai kelompok kerja.

### 3. Gaya kepemimpinan menurut Teori X dan Teori Y.

Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam bukunya *The Human*

Side Enterprise (1960). Dia menyebutkan bahwa perilaku seseorang dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua kutub utama, yaitu sebagai Teori X dan Teori Y. Teori X mengasumsikan bahwa bawahan itu tidak menyukai pekerjaan, kurang ambisi, tidak mempunyai tanggung jawab, cenderung menolak perubahan, dan lebih suka dipimpin daripada memimpin. Sebaliknya Teori Y mengasumsikan bahwa bawahan itu senang bekerja, bisa menerima tanggung jawab, mampu mandiri, mampu mengawasi diri, mampu berimajinasi, dan kreatif.

#### **2.1.5.2. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robert (dikutip dari jurnal Cahya Wiratama 2019) faktor-faktor Gaya Kepemimpinan antara lain:

1. Pimpinan senantiasa memberikan arahan kepada bawahannya atau karyawan tentang pelaksanaan tugas.
2. Pimpinan memberi bimbingan ketika bawahan atau karyawan menemui kesulitan dalam bekerja.
3. Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan atau karyawan untuk menerapkan gagasan.
4. Pimpinan senantiasa memberikan solusi.

#### **2.1.5.3. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan menurut Kartono (2019) adalah sebagai berikut:

1. Sifat Setiap seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam Gaya Kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin, kemampuan pribadi yang

dimaksud adalah kualitas seorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri didalamnya.

2. Kebiasaan Kebiasaan memegang peranan utama dalam Gaya Kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.
3. Komunikasi Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian proses atau gagasan orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik secara langsung atau tidak langsung.

#### **2.1.6. Komunikasi Penanganan Keluhan**

##### **2.1.6.1. Pengertian Komunikasi**

Menurut Wibowo (2014), komunikasi adalah proses dalam pengaturan organisasi untuk memelihara agar manajemen dan para karyawan tetap tahu tentang bermacam-macam hal yang relevan. Sedangkan menurut Haryani (2016) komunikasi merupakan proses dimana seseorang (komunikator) mengirimkan stimuli (biasanya dengan simbol-simbol verbal) untuk mengubah perilaku dari orang lain (komunikan). Sedangkan menurut Mangkunegara (2014) komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Supardi (2016) memaknai komunikasi sebagai usaha untuk mendorong orang lain untuk menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut. Dengan komunikasi diharapkan diperoleh titik persamaan, saling pengertian. Komunikasi mengandung arti yang lebih luas

daripada sekedar mengatakan atau menuliskan sesuatu, di dalamnya juga tercakup suatu pengertian. Dari pengertian maupun definisi Komunikasi para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa Komunikasi merupakan suatu proses dimana seseorang menyampaikan pesan atau informasi kepada orang lain dalam aktivitasnya.

Pada dasarnya organisasi atau perusahaan juga melakukan komunikasi, bahkan komunikasi bisnis lebih kompleks dibanding komunikasi individu. Komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan ini selanjutnya disebut dengan komunikasi bisnis. Pada suatu perusahaan, orang-orang yang di dalamnya akan saling melakukan komunikasi, yang dikenal dengan komunikasi internal, dalam bisnis komunikasi dapat dipandang apakah komunikasi dilakukan secara verbal atau non verbal. Namun karena dalam bisnis ini komunikasinya bersifat resmi, maka yang ditekankan adalah komunikasi verbal saja. Namun demikian dalam praktiknya, komunikasi non verbal juga perlu dipahami. Komunikasi verbal adalah komunikasi dengan menggunakan simbol-simbol yang mempunyai makna yang berlaku umum dalam proses komunikasi. Simbol-simbol yang dapat digunakan dalam komunikasi verbal yaitu suara, tulisan atau gambar. Sedangkan komunikasi non verbal adalah kumpulan isyarat, gerak tubuh, intonasi suara, sikap dan sebagainya yang memungkinkan seseorang untuk berkomunikasi tanpa menggunakan kata-kata.

#### **2.1.6.2. Saluran Komunikasi dalam Perusahaan**

Pemahaman yang lebih baik tentang komunikasi organisasi dapat diperoleh dengan mempelajari arah-arrah dasar gerakannya yang tampak dengan bentuknya



saluran-saluran komunikasi. Saluran-saluran komunikasi formal ditentukan oleh struktur organisasi atau ditunjukkan oleh berbagai sarana formal lainnya. Menurut Wibowo (2014) , tipe saluran-saluran dasar komunikasi adalah vertikal, horizontal dan diagonal.

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas sesuai rantai perintah. Manajemen seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada komunikasi ke bawah, tetapi juga komunikasi ke atas. Komunikasi Kebawah (*downward communication*) Dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan untuk memberi penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Berita- berita ke bawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, bulletin, pertemuan atau rapat dan percakapan serta melalui interaksi orang atau kelompok-kelompok kecil.

b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal meliputi hal-hal berikut ini:

1. Komunikasi di antara para anggota dalam kelompok kerja yang sama.
2. Komunikasi yang terjadi antara dan di antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama. Bentuk komunikasi ini pada

dasarnya bersifat koordinatif dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi. Sehingga komunikasi ini dirancang guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Komunikasi horizontal juga menghindarkan prosedur pemecahan masalah yang lambat.

c. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan departemen lini dan staf. Tipe komunikasi ini mencakup masalah-masalah lini dan saran staf. Hubungan-hubungan yang ada antara personalia lini dan staf dapat berbeda-beda, yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda-beda pula.

**2.1.6.3. Komunikasi yang Efektif**

Komunikasi yang efektif mencakup pengiriman dan penerimaan pesan-pesan yang akurat dan dapat dimengerti dengan jelas antara manajemen dan para bawahan dalam proses dua arah. Menurut Wibowo (2014,) komunikasi yang efektif perlu diingat langkah-langkah berikut:

- a. Mempunyai gagasan yang jelas tentang pesan yang akan disampaikan.
- b. Gagasan harus disampaikan dalam bentuk yang sesuai, bila mungkin dalam bahasa si penerima.
- c. Memilih medium komunikasi yang paling sesuai, misalnya telepon/fax, email, rapat/pertemuan, memo atau laporan.

- d. Memastikan bahwa pesan sampai pada penerima, namun demikian harus disadari bahwa dalam analisis akhir tanggung jawab untuk mengartikan isi pesan ada pada penerima.
- e. Memastikan bahwa makna yang dimaksud oleh pesan sampai ke tujuan, hal ini lebih mudah dalam komunikasi dua arah.

#### **2.1.6.4. Komunikasi yang Efektif**

Menurut Wibowo (2014) indikator- indikator komunikasi antara lain adalah:

1. Kemudahan dalam memperoleh informasi Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses komunikasi maka terwujud kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.
2. Intensitas komunikasi Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi.
3. Efektivitas komunikasi Efektivitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, Artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.
4. Tingkat pemahaman pesan Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.

5. Perubahan sikap Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

#### **2.1.6.5. Penanganan Keluhan**

Masalah yang terjadi di lingkungan kerja akan berdampak buruk baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Salah satunya adalah Keluhan. Keluhan adalah masalah yang diangkat oleh karyawan untuk diungkapkan ketidakpuasan dengan perilaku manajemen dan merupakan upaya untuk membawa perubahan D'Cruz, (1999). Keluhan melibatkan suatu individu mengklaim bahwa dia telah menderita atau telah dirugikan, seringkali karena tindakan atau keputusan yang dibuat oleh manajer yang bertindak atas nama organisasi, Anderson & Gunderson, (1982). Keluhan yang dibuktikan adalah sinyal bahwa perilaku manajer salah atau manajer telah melanggar perilaku pekerja benar, Meyer (1994). Seringkali dalam organisasi, keluhan muncul karena kurangnya kejelasan dalam aturan perusahaan yang eksplisit Hook, et. al, (1996). Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, (2003) menunjuk bahwa terlalu banyak keluhan dapat mengindikasikan masalah tetapi mungkin juga demikian terlalu sedikit. Menurut mereka, tingkat keluhan yang sangat rendah mungkin menyarankan rasa takut mengajukan keluhan, keyakinan bahwa keluhan tersebut prosedur tidak efektif atau keyakinan bahwa representasi tidak efektif memadai.

Menurut Michael J. Jucius, “Keluhan berarti apapun ketidakpuasan atau ketidakpuasan, baik diungkapkan atau tidak dan sah atau tidak, yang timbul dari

segala sesuatu yang berhubungan dengan perusahaan yang dipikirkan, diyakini, atau bahkan dirasakan oleh karyawan tidak adil, tidak adil, atau tidak adil.”

literatur mengidentifikasi indikator Penanganan Pengaduan berikut ini :

1. Waktu
2. Kecepatan penyelesaian
3. Keterlambatan penyelesaian
4. Keputusan pemberian
5. Keadilan , Ponak et al. (1996)

### **2.1.7. Penilaian Kerja Karyawan**

#### **2.1.7.1. Defenisi Penilaian Kinerja**

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Ardana dkk (2012).

Menurut tangkilisan penilaian kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responbilitas, dan akuntabilitas.

Menurut Veithzal Rivai Penilaian Kinerja Mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Dengan demikian, penilain kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Di dalam dunia usaha yang berkompetisi dalam tataran global, maka karyawan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Handoko (2017) Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Sinambela (2015) Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku.

Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

#### **2.1.7.2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Salah satu permasalahan pokok yang ditemui oleh perusahaan dalam menilai kinerja pegawai adalah tujuan rangkap (dual purpose) dari penilaian kinerja.

Menurut T.V Rao ada beberapa tujuan penilaian yaitu:

- a. Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk mengiktisarkan.
- b. Mengenali akan kebutuhannya sendiri dengan membuat rencana bagi perkembangannya didalam organisasi dengan cara mengidentifikasi

dukungan yang ia perlukan dari atasan yang harus dilaporinya dan orang-orang lainnya di dalam organisasi.

- c. Memprakarsai suatu proses peninjauan dan pemikiran tahunan yang meliputi seluruh organisasi untuk memperkuat perkembangan atas inisiatif sendiri guna mencapai keefektifan managerial.
- d. Menyampaikan kepada atasan yang harus dilaporinya, sumbangannya, apa yang sudah dicapai dan refleksinya supaya ia mampu meninjau prestasinya sendiri dalam perspektif yang benar dan dalam penilaian yang lebih obyektif. Hal ini merupakan sebuah persiapan yang perlu bagi diskusi-diskusi peninjauan prestasi kerja dan rencana-rencana perbaikan prestasi kerja.

### **2.1.7.3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Byars dan Rue, (2017) fungsi penilaian kinerja adalah untuk pembuatan keputusan administrative yang berkaitan dengan promosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja dan peningkatan upah berdasarkan atas jasa karyawan. Fungsi lain dari penilaian kinerja adalah untuk mendorong peningkatan kinerja. Dalam hal ini, penilaian kinerja digunakan sebagai sarana komunikasi dengan karyawan mengenai bagaimana mereka bekerja dan sarana apa yang diperlukan untuk mengubah perilaku dan sikap, serta sarana untuk mengembangkan keahlian dan pengetahuan mereka.

Proses Penilaian Kinerja menurut Ivancevich, kemampuan menghasilkan data yang akurat dan reliable akan meningkat jika mengikuti suatu proses sistematis yang terdiri dari 6 (enam) langkah, yaitu:

- a. Mengadakan standar kinerja untuk setiap posisi dan criteria evaluasinya.

- b. Mengadakan kebijaksanaan evaluasi kinerja berkaitan dengan kapan penilaian dilakukan, seberapa sering dan siapa yang harus menilai.
- c. Memiliki penilaian yang mengumpulkan data kinerja karyawan.
- d. Memiliki penilaian yang mengevaluasi kinerja karyawan.
- e. Mendiskusikan evaluasi tersebut dengan karyawan.
- f. Membuat keputusan dan menyimpan hasil evaluasi tersebut.

Dimensi kinerja atas karyawan yang dinilai disebut dengan criteria evaluasi. Menurut Ivancevich, suatu kriteria yang efektif harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Relevan yaitu Suatu pengukuran kinerja harus sesuai dengan output aktual.
- b. Sensitivitas yaitu Suatu kriteria harus dapat mencerminkan perbedaan antara orang yang berkinerja tinggi dan yang berkinerja rendah.
- c. Praktis yaitu kriteria harus mudah diukur, dan pengumpulan data dilakukan secara efisien (Nasrudi, 2010)

Menurut Ivancevi beberapa pertimbangan yang dapat digunakan dalam menentukan waktu pelaksanaan penilaian kinerja, yakni:

- a. Dapat dilakukan secara arbitari, artinya waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat ditentukan secara sembarang.
- b. Setiap karyawan dievaluasi dengan jadwal tunggal.
- c. Jadwal evaluasi adalah pada suatu saat penyelesaian dari suatu siklus tugas.

Beberapa pihak yang dijadikan sebagai penilai dalam menilai kinerja karyawan antara lain:

- a. Dinilai dari suatu komite dari beberapa atasan



- b. Dinilai oleh teman kerja
- c. Dinilai oleh bawahan
- d. Dinilai oleh orang dari luar
- e. Dinilai oleh diri sendiri
- f. Dinilai dengan kombinasi pendekatan
- g. Penilaian kinerja

#### 2.1.7.4. Metode Penilaian Kinerja

Berbagai metode yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja karyawan ataupun anggota, namun setiap metode memiliki indikator yang berbeda dan memiliki kecenderungan terhadap satu sisi.

Terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Menurut Dessler (2008), metode-metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
2. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.
3. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*) merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri

dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.

4. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*) adalah sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan.
5. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*), dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
6. *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.
7. *Management by Objectives* (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodic
8. *Electronic Performance Monitoring*, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kerjanya.

#### **2.1.7.5. Indikator Kinerja**

Sopiah, Sangadji (2018) , Robbins (2006) menyatakan “ada enam indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas ; kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas ; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu ; merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas ; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku ) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian ; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Menurut Amir (2018) menyatakan “indikator kinerja adalah pengetahuan yang memberikan penanda baik kualitatif maupun kuantitatif bahwa dalam sebuah perusahaan, kinerja yang terjadi bersifat telah terjadi, sedang terjadi, maupun yang akan terjadi pada perusahaan tersebut.

Menurut Sedermayanti (2017) menyatakan bahwa “indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja dalam tahap perencanaan dan pelaksanaan. Dari

pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## **2.1.8. Sistem Pelatihan**

### **2.1.8.1. Defenisi Pelatihan**

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari, Noe,( 2020). Dan menurut Jackson et al. (2018), pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan.

Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dari tugas terakhir, pelatihan merupakan suatu proses yang sudah terencana dalam mengubah sikap, pengetahuan ataupun tingkah laku yang menghasilkan keahlian dengan pengalaman agar mencapai kinerja yang efektif, pelatihan bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan individu dan organisasi di masa yang akan datang. Menurut Dessler (2020), pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan.

Menurut Gomes (2003) dalam Jumawan & Mora (2018), pelatihan merupakan setiap usaha dalam memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sudah menjadi tanggung jawab perusahaan. Sasaran yang ingin dicapai pada Pelatihan adalah peningkatan kinerja pegawai, sedangkan pengembangan cenderung lebih bersifat formal yang mana kemampuan dan keahlian individu harus dipersiapkan bagi kepentingannya dalam memperoleh jabatan yang akan datang.

#### **2.1.8.2. Tujuan Pelatihan**

Menurut Widodo (2018) tujuan utama suatu program pelatihan adalah meningkatnya kompetensi pegawai sehingga memungkinkannya berkinerja lebih baik dalam organisasinya. Itu pun dengan catatan bahwa pelatihan berhasil membuat orang yang mengikutinya belajar sesuatu. Dan tujuan pelatihan adalah meningkatnya mutu dan dipertahankannya SDM yang kompeten. Program pelatihan yang dirancang secara sistematis dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya akan mencapai tujuan itu.

Menurut Simamora dalam Ajabar (2020) tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperbaiki kinerja
2. Untuk memutakhirkan keahlian
3. Untuk mengurangi waktu belajar
4. Untuk membantu memecahkan permasalahan operasional
5. Untuk mempersiapkan promosi
6. Untuk mengorientasikan karyawan terhadap organisasi

## 7. Untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

### 2.1.8.3. Pengembangan

Menurut Noe (2020), pengembangan mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan atau posisi di masa yang akan datang. Dan menurut Jackson et al. (2018), pengembangan mengacu pada kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi. Untuk itu, kegiatan pengembangan sering disebut sebagai pengembangan karir atau pengembangan kepemimpinan. Sedangkan menurut Mondy & Martocchio (2016), pengembangan SDM adalah salah satu fungsi manajemen SDM yang fokus pada perencanaan karier dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi dan manajemen kinerja, serta penilaian.

Menurut Kurniawati, (2020), pengembangan SDM merupakan upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi SDM yang dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang, yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja individu yang bermuara pada kinerja organisasi. Dan menurut Noe et al. (2011), pengembangan merupakan proses memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan berbagai macam pekerjaan baru ataupun pekerjaan yang sudah ada saat ini, termasuk tuntutan dari klien terkait pekerjaannya. Program

pengembangan sering berfokus pada mempersiapkan karyawan untuk mengemban tanggung jawab manajemen.

Salah satu cara dalam meningkatkan suatu produktivitas perusahaan adalah dengan cara memanfaatkan sebuah teknologi. Karena di era digital ini banyak sekali teknologi yang berkembang sangat pesat sehingga pelatihan dan pengembangan karyawan dalam mengakses teknologi tersebut dapat membantu karyawan dalam mengejar perkembangan teknologi tersebut. Karena peningkatan produktivitas juga terjadi ketika karyawan menjadi semakin ahli dalam pekerjaannya sehingga mereka dapat menemukan cara yang baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang biasa mereka lakukan dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

Dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan secara rutin dapat membantu menambah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Semakin cepat karyawan dapat mempelajari hal baru hal tersebut menjadi bonus tersendiri bagi perusahaan sehingga mampu menjadi yang terdepan dalam persaingan bisnisnya. Dan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan lebih baik dan menghemat anggaran dibandingkan melatih dan mengembangkan karyawan baru karena pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membuat pegawai menjadi lebih percaya diri dan merasa bahwa perusahaan sangat peduli terhadap pegawainya tersebut dengan memperhatikan keterampilan mereka dalam bekerja.

#### 2.1.8.4. Sasaran Pelatihan dan Pengembangan

Saat akan dilaksanakan sebuah pelatihan dan pengembangan, perusahaan harus memiliki sasaran serta tujuan pelatihan dan pengembangan yang jelas karena pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk kepentingan perusahaan dan pegawainya.

Menurut Kurniawati (2020), pengembangan SDM bertujuan antara lain untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan, sehingga dapat bekerja lebih baik secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

#### 2.1.8.5. Indikator Pelatihan dan Pengembangan

Selanjutnya, ada beberapa indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan dan pengembangan. Menurut Triton (2005) dalam Sianturi (2018), indikator yang ada pada pelatihan antara lain:

1. Tujuan yang mana seperti diketahui bahwa pelatihan ditetapkan sebagai tujuan dalam mendukung tercapainya suatu perencanaan aksi yang dilakukan untuk penetapan sasaran serta hasil-hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.
2. Sasaran pelatihan harus dapat terinci dan terukur.
3. Pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, sehingga pegawai yang akan mengikuti pelatihan harus benar-benar dipilih kualifikasi yang sesuai dengan bidang, professional dan berkompeten.
4. Materi yang diberikan di dalam pelatihan hendaknya diberikan sesuai dengan apa yang akan dibutuhkan.



5. Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan yang efektif dan harus sesuai dengan jenis materi serta kemampuan peserta pelatihan.
6. Peserta pelatihan biasanya adalah peserta yang sudah dipilih sesuai dengan kualifikasinya.

#### **2.1.8.6. Metode Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Mondy & Joseph J. (2016), terdapat beberapa macam metode pelatihan dan pengembangan, yaitu: Metode kelas, dengan cara instruktur berdiri secara fisik di depan siswa, dengan keuntungan sang instruktur dapat menyampaikan informasi secara langsung; *E-learning*, merupakan pelatihan secara daring dengan menggunakan bantuan peralatan berbasis teknologi; Studi kasus, di mana peserta belajar menyelesaikan sebuah kasus dan belajar dari kasus tersebut; Pemodelan perilaku, yaitu suatu metode dengan cara menirukan perilaku orang lain; *Role-play*, yaitu metode yang meminta peserta memberikan tanggapan terhadap permasalahan khusus yang mungkin dihadapi dalam pekerjaan dunia nyata; *Training games*, yaitu suatu metode yang menggunakan sarana permainan untuk mendorong keterlibatan peserta, sehingga menambah pengetahuan peserta; *In basket training*, metode pelatihan yang menuntut peserta pelatihan untuk menentukan prioritas pada setiap situasi tertentu sebelum membuat keputusan, yang cukup bermanfaat untuk membantu memprediksi keberhasilan kinerja dalam pekerjaan manajemen; *On-the-job-training (OJT)*, merupakan metode yang memungkinkan seorang karyawan mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan benar-benar melakukannya' Magang, yaitu metode yang menggabungkan kelas

dengan OJT' Pelatihan tim, yaitu pelatihan yang difokuskan pada pengajaran pengetahuan dan keterampilan kepada individu yang diharapkan bekerja secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut Dessler (2020), program pelatihan dapat dilakukan melalui: *On the Job Training*, yaitu metode pelatihan dengan cara melatih seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya; Pelatihan Magang, merupakan metode pelatihan yang dilakukan melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan jangka panjang dan biasanya di bawah pengawasan orang yang ahli di bidangnya; Pelatihan informal, meliputi pertemuan, pelatihan, menghadiri konferensi, mencari informasi di internet, bekerja dengan pelanggan, rotasi pekerjaan, membaca buku dan jurnal, dan lainnya; Pelatihan Instruksi Kerja, dengan membuat langkah-langkah dalam menyelesaikan pekerjaan; *Lectures* atau metode perkuliahan, dengan cara memberikan ceramah kepada para peserta pelatihan; Pelatihan Terprogram, merupakan metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja yang melibatkan penyajian pertanyaan atau fakta yang memungkinkan peserta pelatihan untuk merespon dan memberikan umpan balik; Permodelan Perilaku, merupakan teknik pelatihan dimana peserta pelatihan diminta untuk menirukan teknik manajemen yang baik dan kemudian diberikan umpan balik mengenai perannya tersebut; Pelatihan Berbasis Audiovisual, melalui media DVD, film, kaset audio untuk mensimulasikan masalah dan reaksi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi dalam penyelesaian pekerjaan; *Vestibule Training*,

yaitu pelatihan simulasi tempat kerja yang dilakukan di luar tempat kerja yang mirip dengan kondisi sebenarnya.

*Electronic Performance Support Systems (EPSS)*, yaitu alat dan tampilan terkomputerisasi yang mengotomasi pelatihan; *Videoconferencing*, yaitu penyampaian program pelatihan melalui jalur broadband, internet, atau satelit; Pelatihan Berbasis Komputer, merupakan pelatihan yang menggunakan sistem berbasis komputer interaktif untuk meningkatkan pengetahuan atau keterampilan para peserta pelatihan; Pelatihan Berbasis Online/Internet, yaitu metode pelatihan yang dilakukan melalui media online/internet, dalam rangka efisiensi ruang dan waktu pelatih dan para peserta pelatihan; *Lifelong and Literacy Training Techniques*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan selama bekerja dengan program yang berkelanjutan, dengan tujuan untuk memastikan para pegawai memiliki kesempatan untuk mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memperluas wawasannya; Pelatihan Tim, yaitu metode pelatihan untuk mengajarkan cara bekerjasama dalam tim, saling mendengarkan dan saling bekerjasama.

### **2.1.9. Pengembangan Karir**

#### **2.1.9.1. Defenisi Pengembangan Karir**

Menurut Henry Simamora (2012:273) “Pengembangan (development) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2014)

“Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi.”

### **2.1.9.2. Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2013:176) tujuan pengembangan karir adalah:

1. Membantu memecahkan persoalan operasional.
2. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
3. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestas secara optimal.
4. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

### **2.1.9.3. Faktor-faktor Pengembangan Karir**

Tohardi (2011), mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi karier seorang karyawan diantaranya adalah:

1. Sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh oaring disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karier yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karier berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Baik hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.
2. Pengalaman, yang mana pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang karyawan, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja

tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.

3. Pendidikan, yang mana pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kemulusan karier seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang oaring yang berpendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.
4. Prestasi, yang mana prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila indicator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.
5. Nasib, yang mana nasib turut menentukan, walaupun porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan.

#### **2.1.9.4. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Henry Simamora (2012), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi:

1. Mutasi
2. Seleksi
3. Penempatan
4. Pendidikan
5. Pelatihan

### **2.1.10. Kepuasan Kerja**

#### **2.1.10.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan persepsi yang di rasakan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan mereka. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Robbins (2015) Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Roe and Byars (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan. Robbins (2016) mengemukakan, bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Gibson, et al (2016) menyatakan, bahwa kepuasan kerja ialah sikap seorang terhadap pelayanan mereka, sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Begitu pula dengan George and Jones (2016) Kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon terhadap pekerjaannya.

Handoko (2012) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Davis and Newstrom (2016) mengatakan bahwa sebagian manajer berasumsi bahwa kepuasan kerja yang tinggi selamanya akan menimbulkan prestasi yang tinggi, tetapi asumsi ini tidak benar, bukti yang memberi kesan menjadi lebih akurat bahwa produktifitas itu memungkinkan timbulnya kepuasan. Robbin (2016). Kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan kerja, ketidakhadiran, dan keluar masuknya pegawai. Selanjutnya bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai atau karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Selanjutnya dari definisi di atas peneliti mengacu pada kepuasan kerja yang dikemukakan oleh George and

Jones (2016) yang mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya.

#### **2.1.10.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

As'ad (2009) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

##### **a. Faktor Psikologi**

Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi: minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan

##### **b. Faktor Sosial**

Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama pegawai, dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

##### **c. Faktor Fisik**

Faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.

##### **d. Faktor Finansial**

Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jamiian sebagainya.

George and Jones (2007) mengatakan bahwa faktor penentu kepuasan kerja adalah sebagai berikut:



## 1. Kepribadian

Kepribadian sebagai karakter yang melekat pada diri seseorang seperti perasaan, pemikiran, dan perilaku adalah determinan utama yang menunjang setiap orang yang berfikir dan merasakan mengenai pekerjaan atau kepuasan lainnya. Kepribadian memberi pengaruh terhadap pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hal positif atau negatif. Seorang individu pegawai yang agresif dan kompetitif akan memiliki target kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu pegawai yang tenang dan santai dalam bekerja.

## 2. Nilai-nilai

Nilai (values) berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karena nilai mencerminkan keyakinan pegawai atas hasil kerjanya dan tata cara pegawai harus berperilaku di tempat kerjanya. Pegawai dengan nilai kerja intristik yang kuat (berhubungan dengan jenis kerja itu sendiri) cenderung lebih puas dengan pekerjaannya yang menarik (interesting) dan berarti (personally meaningful) seperti pekerjaan yang bersifat sosial (social work) ketimbang pegawai dengan nilai kerja intristik yang lemah, meskipun pekerjaan bersifat sosial ini memerlukan waktu kerja yang panjang dan bayaran yang kecil. Pegawai dengan nilai kerja ekstristik yang kuat (berhubungan dengan konsekuensi kerja) cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang di bayar tinggi tetapi jenis pekerjaannya monoton (monotonous) ketimbang pegawai dengan nilai ekstristik rendah.

### 3. Pengaruh Sosial

Determinan terakhir dari kepuasan kerja adalah pengaruh sosial atau sikap dan perilaku pegawai. Rekan kerja, budaya kerja, dan gaya hidup pegawai berpotensi untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Misalnya, pegawai yang berasal dari keluarga yang mapan akan merasa tidak puas dengan pekerjaan sebagai guru sekolah dasar karena pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan gaya hidup yang dijalannya selama ini. Pegawai yang tumbuh dari budaya yang menekankan pentingnya melakukan pekerjaan yang berguna bagi semua orang, seperti budaya Jepang, tentunya akan kurang puas dengan pekerjaan yang kompetitif.

### 4. Kerja

Situasi yang terbentuk karena pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, supervisor, pegawai dengan level lebih rendah, kondisi fisik, wewenang, hubungan dengan pimpinan, pengawasan teknis, keberagaman, tugas dan kondisi kerja.

#### 2.1.10.3. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal-tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup. Berikut ini diuraikan mengenai dampak kepuasan kerja pegawai:

1. Jacobs and Solomon (2016) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja akan lebih tinggi pada pekerjaan dimana kinerja yang bagus dihargai di bandingkan pada pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dalam

kondisi seperti itu, pegawai yang memiliki kinerja baik mendapatkan penghargaan, dan penghargaan itu menyebabkan kepuasan kerja. Konsisten dengan prediksi mereka, Jacobs and Solomon menemukan bahwa kinerja dan kepuasan kerja sangat berhubungan kuat ketika organisasi memberikan penghargaan terhadap kerja yang bagus.

## 2. Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau yang lebih dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. OCB menurut Schnake dalam Spector dalam Priansa (2016) adalah perilaku di luar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi.

## 3. Perilaku Menghindar (Withdrawal Behavior)

Kemangkiran atau pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya ada menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Peneliti memandang absenteism dan turnover merupakan fenomena yang saling berhubungan yang didasari oleh motivasi yang sama, yaitu melarikan diri dari pekerjaan yang sangat tidak memuaskan.

## 4. Burnout

Burnout adalah emosi terhadap pekerjaan distress atau keadaan psikologi yang dialami dalam bekerja. Teori burnout mengatakan bahwa pegawai mengalami

gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan orang lain seperti pekerja kesehatan dan pekerja sosial. Maslach and Jackson (2016) menyatakan bahwa burnout terdiri dari tiga komponen yaitu: dispersonalisasi, emotional exhaustion, berkurangnya personal accomplishment.

#### 5. Kesehatan Mental dan Fisik

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur (longevity) atau tentang kehidupan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah pada level setiap jabatan, persepsi dari pegawai bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental tinggi. Sekor-sekor ini juga berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja dari level dan jabatan.

#### 6. Perilaku Kontraproduktif

Perilaku yang berlawanan dengan organizational citizenship adalah counterproductive. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja maupun yang tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase, dan pencurian. Perilaku-perilaku tersebut mempunyai berbagai macam penyebab, tetapi seringkali dihubungkan dengan ketidakpuasan dan frustrasi di tempat kerja.

## 7. Kepuasan Hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaannya. Kita cenderung untuk mempelajari kerja terutama di tempat kerja, tetapi pegawai juga berpengaruh oleh kejadian dan situasi di luar tempat kerjanya. Demikian juga sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang sesuatu di luar pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan. Hal itu dapat dinilai berdasarkan dimensi tertentu seperti kepuasan dengan area khusus dalam kehidupan, misalnya keluarga atau rekreasi. Dapat juga dinilai secara global sebagai keseluruhan kepuasan terhadap kehidupan.

### 2.1.10.4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

1. Manusia berhak diperlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperlihatkan indikator emosional dan psikologis.
2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler (2009) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus

ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi dibidang karyawan maka akan dapat menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat turnover, diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji akan memunculkan perilaku yang sama dikalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan kurang loyal.

#### **2.1.10.5. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja Robbins (2015) yaitu:

##### **1. Pekerjaan yang secara mental menantang**

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

##### **2. Kondisi kerja yang mendukung**

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

### 3. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan. mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

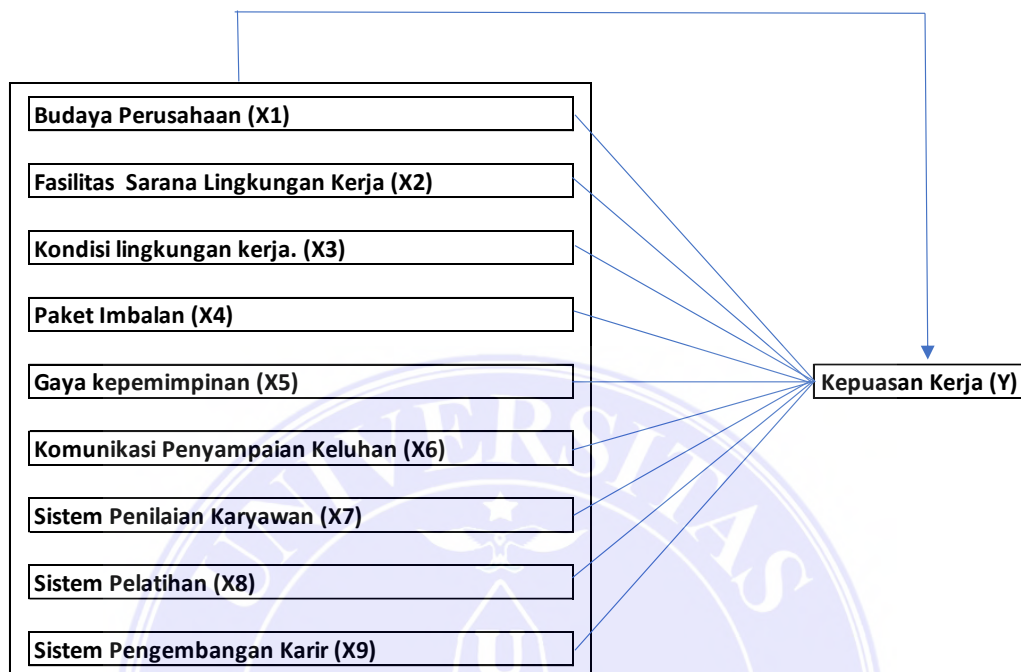
### 4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

### 5. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan mengarah kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

## 2.2. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## 2.3. Hipotesis

Berdasarkan pengertian hipotesis, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.
2. Fasilitas sarana lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.
3. Kondisi lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.



4. Paket imbalan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.
6. Komunikasi penyampaian keluhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.
7. Sistem penilaian karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.
8. Sistem pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.
9. Sistem pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.

### Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Hasil
1	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan di PT Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Rokan Kecamatan Pagarantapah Darussalam Kabupaten Rokan Hulu	Aidil Mansukra	Diketahui bahwa rata-rata tingkatkepuasan kerja PTPN V Kebun Sei Rokan dengan skor 3,66 dengan kategori puas.
2	Analisis Kepuasan Kerja pegawai PT Bank "X" Bandung	Anton Budi Santoso	Diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja dari pegawai yang bekerja di perusahaan ini sudah berada pada kategori yang dgolongkan tinggi, yang mana aspek penentu kepuasan kerja yang memiliki nilai rata-rata persentase tertinggi dalam penelitian ini terletak pada dimensi rekan kerja.
3	Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan (studi kasus pada karyawan kontrak PT. Kharisma Ide Nusantara Garmindo Cibitung - Bekasi)	Sabilla Nurul Imanda, Apriatni Endang Prihatini, Reni Sinta Dewi	Berdasarkan hasil important performance analysis diperoleh kesimpulan bahwa rata rata total untuk variable kompensasi adalah sebesar 85,45% yang termasuk dalam kategori sangat puas, untuk variable pengawasan adalah sebesar 79,10% termasuk dalam kategori puas, untuk kategori pekerjaan itu sendiri adalah sebesar 75,91% termasuk dalam kategori puas, untuk kategori dalam hubungan kerja adalah sebesar 79,64% termasuk dalam kategori puas, untuk variable jaminan kerja adalah sebesar 75,13% termasuk dalam kategori puas.
4	Pengaruh ketidaknyamanan kerja, kepuasan kerja dan motivasi terhadap <i>turnover intention</i> pada PT. Ratu Pola Bumi (RPB) Bandar Lampung	Bella Shandy & Stefanus Rumangkit (2017)	Ketidaknyamanan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada PT. Ratu Pola Bumi (RPB) Bandar Lampung. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada PT. Ratu Pola Bumi (RPB) Bandar Lampung. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada PT. Ratu Pola Bumi (RPB) Bandar Lampung.

5	Analysis teori herzberg terhadap kepuasan Kerja karyawan universitas sanata dharma Yogyakarta.	Stefanus Rumangkit (2017)	Kesempatan bertumbuh, dan pengakuan orang lain dalam faktor motivasional menurut herzberg merupakan faktor-faktor yang berpengaruh positif pada kepuasan kerja.
---	--	---------------------------	---



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Penelitian dilakukan di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan, Desa Perkebunan Merbau Selatan, Kecamatan Merbau, Kabupaten Labuhanbatu Utara Provinsi Sumatera Utara dengan waktu penelitian dimulai sejak Februari 2021 s/d Februari 2023.

#### **3.2. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala atau kejadian.

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dilakukan melalui metode survey, penelitian direncanakan mengambil responden dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner dan juga wawancara langsung dengan responden sebagai alat pengumpulan data pokok.

#### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang tepat sangat penting, karena menentukan baik buruknya suatu penelitian. Pengumpulan data merupakan usaha untuk memperoleh bahan-bahan keterangan serta kenyataan yang benar-benar nyata dan dapat dipertanggung jawabkan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

## 1. Observasi

Observasi atau yang disebut pula dengan pengamatan, meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini melihat secara langsung kondisi yang ada di lapangan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.

## 2. Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui.

### 3.3.1. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1.1. Populasi

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah Karyawan Kebun Merbau Selatan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) sebanyak 666 dimana seluruh nya adalah karyawan tetap.

#### 3.3.1.2. Sampel

Pada Penelitian dari jumlah populasi sebanyak 666 karyawan dengan maka di tariklah sampel dengan menggunakan teknik Slovin. agar jumlah responden, *representative* agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan.

Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

$n$  = Ukuran sampel/ jumlah responden

$N$  = Ukuran Populasi

$e$  = Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir.

Dalam rumus Slovin, ada ketentuan sebagai berikut :

Nilai  $e = 0,1$  (10 %) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai  $e = 0,2$  (20 %) untuk populasi dalam jumlah kecil

Jadi rentang sampel yang dapat diambil dari teknik Solvin adalah antara 10-20 % dari populasi penelitian.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 666 orang karyawan, sehingga persentase kelonggaran yang digunakan adalah 10% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{666}{1 + 666 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{666}{1 + 6,66}$$

$$n = \frac{666}{7,66}$$

$$n = 86,94$$

$$n = 87 \text{ (pembulatan)}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, sampel yang mejadi responden dalam penelitian ini disesuaikan menjadi sebanyak 87 orang (dibulatkan) dari seluruh total

Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), Kebun Merbau Selatan hal dilakukan untuk mempermudah dalam pengolahan data dan untuk hasil pengujian yang lebih baik.

### 3.3.2. Sumber Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data primer dan sekunder. Menurut (Sugiyono, 2019) data primer dan data sekunder adalah sebagai berikut:

#### 1. Data Primer

Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui angket atau kuesioner. Kuesioner dalam penelitian terlebih dahulu disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel bebas, terikat dan intervening.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder, yaitu data-data yang mendukung data primer, berupa laporan-laporan, buku-buku, struktur organisasi, internet dan melalui literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini berupa laporan hasil evaluasi dari program kemitraan serta struktur organisasi yang ada di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan.

### 3.4. Validitas dan Reabilitas Alat Ukur

Validitas dan realibilitas alat ukur untuk menunjukkan apakah instrumen indikator maupun pertanyaan sudah valid dan dapat menggambarkan apa yang ingin diteliti.

### 3.4.1. Skala Pengukuran Variabel Penelitian

Skala yang digunakan oleh penelitian ini adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Menurut Sugiyono (2012:93), skala pengukuran yang berbentuk likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala Likert
5 = Sangat Setuju (SS)
4 = Setuju (S)
3 = Ragu – ragu (R)
2 = Tidak Setuju (TS)
1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

### 3.4.2. Uji Asumsi Klasik

#### 3.4.2.1. Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini uji normalitas menggunakan SPSS versi 22.

Menurut Situmorang (2011:103) untuk melihat data berdistribusi normal atau tidak dapat dilihat dari grafik PP plot. Grafik PP plot akan membentuk plot antara nilai-nilai teoritis (sumbu x) melawan nilai-nilai yang didapat dari sampel (sumbu y). Apabila plot dari keduanya membentuk linier (dapat didekati oleh garis lurus), maka hal ini merupakan indikasi bahwa residual menyebar normal.



### 3.4.2.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini uji multikonieritas menggunakan SPSS versi 22.

Menurut (Ghozali, 2011:106) untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi digunakan matrik korelasi variable-variabel bebas, dan melihat nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Nilai Cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya problem multikolinieritas adalah nilai Tolerance  $> 0,1$  atau 10% dan atau sama dengan nilai VIF lebih kecil 10”.

### 3.4.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji asumsi heterokedastisitas untuk menguji dalam sebuah model regresi apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Uji heteroskedastisitas dapat dilihat dari garifik scatterplot. Apabila titik menyebar secara acak tidak membentuk sebuah pola pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai uji uji selanjutnya”.

### 3.4.3. Uji Hipotesis

#### 3.4.3.1. Uji Parsial (Uji-t)

Uji ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial (satu persatu) terhadap variabel terikat. Hasil uji dilakukan pada ouput SPSS versi 22 pada tabel coeficient. Hasil kriteria

pengujiannya adalah sebagai berikut :

Kriteria pengambilan keputusan, yaitu :

1.  $H_0$  : diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada signifikan  $> 0,05$  maka dinyatakan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh Budaya Perusahaan. Fasilitas Sarana Lingkungan Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja, Paket Imbalan, Gaya kepemimpinan Komunikasi Penyampaian Keluhan, Sistem Penilaian Karya, Sistem Pelatihan, Sistem Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
2.  $H_a$  : diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada signifikan  $< 0,05$  maka dinyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh dan signifikan Budaya Perusahaan. Fasilitas Sarana Lingkungan Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja, Paket Imbalan, Gaya kepemimpinan Komunikasi Penyampaian Keluhan, Sistem Penilaian Karya, Sistem Pelatihan, Sistem Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

#### 3.4.3.2. Uji Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independent secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependent Ghazali (2013:81). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

1.  $H_0$  : Variabel diterima jika Budaya Perusahaan. Fasilitas Sarana Lingkungan Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja, Paket Imbalan, Gaya kepemimpinan Komunikasi Penyampaian Keluhan, Sistem Penilaian Karya, Sistem Pelatihan, Sistem Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

2.  $H_a$  : Variabel-variabel bebas yaitu Budaya Perusahaan. Fasilitas Sarana Lingkungan Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja, Paket Imbalan, Gaya kepemimpinan Komunikasi Penyampaian Keluhan, Sistem Penilaian Karya, Sistem Pelatihan, Sistem Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

1. Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya secara simultan tidak terdapat pengaruh positif signifikan Budaya Perusahaan. Fasilitas Sarana Lingkungan Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja, Paket Imbalan, Gaya kepemimpinan Komunikasi Penyampaian Keluhan, Sistem Penilaian Karya, Sistem Pelatihan, Sistem Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
2. Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya secara simultan terdapat pengaruh positif signifikan Budaya Perusahaan. Fasilitas Sarana Lingkungan Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja, Paket Imbalan, Gaya kepemimpinan Komunikasi Penyampaian Keluhan, Sistem Penilaian Karya, Sistem Pelatihan, Sistem Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

#### 3.4.3.3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinan menunjukkan besarnya kontribusi variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ). Semakin besar nilai determinasi maka semakin baik kemampuan variabel bebas menjelaskan variabel terikat. Jika koefisien determinasi

(R<sup>2</sup>) semakin besar (mendekati satu) maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.

Jika determinasi (R<sup>2</sup>) semakin kecil (mendekati nol) maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan tidak kuat untuk menerangkan variabel bebas terhadap variabel terikat.

Keterangan :

D = Koefisien Determinan.

R<sup>2</sup> = Koefisien Korelasi yang di Kuadratkan.

Koefisien determinasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 22.

### **3.5. Analisis Data**

#### **3.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda**

Menurut Sugiyono (2012:277): Analisis regresi linier berganda merupakan hubungan secara linear antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependent (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independent dengan variabel dependen apakah positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependent apabila nilai variabel independent mengalami kenaikan atau penurunan.

Model persamaan regresi linear berganda adalah seperti berikut ini :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8 + b_9X_9 + e$$

Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja Karyawan

a = konstanta

$b_1, b_2$  = koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Budaya Perusahaan

X<sub>2</sub> = Fasilitas & Sarana Lingkungan Kerja

X<sub>3</sub> = Kondisi Lingkungan Kerja

X<sub>4</sub> = Paket Imbalan

X<sub>5</sub> = Gaya kepemimpinan

X<sub>6</sub> = Komunikasi dan Penyampaian Keluhan

X<sub>7</sub> = Sistem Penilaian Karya

X<sub>8</sub> = Sistem Pelatihan dan Pengembangan

X<sub>9</sub> = Sistem Promosi dan Pengembangan Karir

e = error term

### 3.6. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah aspek penelitian yang memberikan informasi tentang cara pengukuran variabel yang diteliti dan digunakan sebagai petunjuk tentang cara mengukur variabel yang diteliti. Definisi operasional merupakan definisi yang didasarkan pada sifat-sifat yang diamati dan diukur dalam penelitian ini, definisi operasional diperlukan agar terdapat gambaran yang jelas mengenai

data yang akan di kumpulkan. Variabel dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan meliputi (Budaya Perusahaan, Fasilitas & Sarana Lingkungan Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja, Paket Imbalan, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Penyampaian Keluhan, Sistem Penilaian Karyawan, Sistem Pelatihan dan Pengembangan, Sistem Promosi dan Pengembangan Karir dan kepuasan karyawan).

Difinisi operasional berdasarkan variabel penelitian diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
Budaya Perusahaan (X1)	Budaya perusahaan merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi.	1. Inovatif memperhitungkan risiko 2. Berorientasi pada hasil, 3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan Sulaksono (2015)	<i>Likert</i>
Fasilitas Sarana Lingkungan Kerja (X2)	Adalah bentuk pelayanan perusahaan agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktifitas dan kepuasan kerja karyawan.	1. Fasilitas alat kerja 2. Fasilitas perlengkapan kerja 3. Fasilitas sosial Assauri (2017)	<i>Likert</i>

Kondisi lingkungan kerja. (X3)	merupakan kumpulan dari faktor yang bersifat fisik maupun non fisik dimana keduanya tidak dapat di pisahkan dari lingkungan kerja.	1. Suasana Kerja 2. Hubungan dengan rekan kerja 3. Hubungan antara bawahan dengan pimpinan 4. Tersedianya fasilitas kerja, Nitisemito (2016)	<i>Likert</i>
Paket Imbalan (X4)	Menyangkut pemberian gaji imbalan (gaji, tunjangan, premi, lembur, bonus, THR).	1. Upah/gaji 2. Program Insentif 3. <i>Employee Benefit Program</i> / Tunjangan Rahmisyari (2018,	<i>Likert</i>
Gaya kepemimpinan (X5)	Merupakan penerapan dari identifikasikan perilaku pemimpin itu sendiri	1. kualitas seorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri didalamnya. 2. Pegang peranan 3. Kemampuan komunikasi , Kartono (2019)	<i>Likert</i>
Komunikasi Penyampaian Keluhan (X6)	kemampuan menuangkan id, ekspresi perasaan dan citra diri serta perusahaan dalam penanganan masalah karyawan	1. Waktu 2. Kecepatan penyelesaian: 3. Keterlambatan penyelesaian	<i>Likert</i>
Sistem Penilaian Karyawan (X7)	Penilaian karyawan melalui <i>performance appraisal</i> yang dilakukan perusahaan untuk memberikan <i>feedback</i> terkait kinerja mereka	1. Kuantitas,kualitas 2. Ketepatan waktu 3. Efektifitas , Sangadji (2018 )	<i>Likert</i>

Sistem Pelatihan (X8)	seperangkat elemen yang membentuk kegiatan atau suatu prosedur atau bagian dalam menyusun bentuk atau pun jenis-jenis pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tercapainya suatu perencanaan</li> <li>2. Terinci dan terukur</li> <li>3. Peningkatan <i>skill</i>, Sianturi (2018)</li> </ol>	<i>Likert</i>
Sistem Pengembangan Karir (X9)	sistem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat objektif lainnya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesempatan Promosi jabatan</li> <li>2. Kemampuan Promosi jabatan</li> <li>3. Keadilan Perusahaan, Simamora (2012)</li> </ol>	<i>Likert</i>
Kepuasan Kerja (X10)	Persepsi positif dan negatif emosi dari karyawan terhadap beraneka ragam sudut pandang pekerjaan yang dilakukan serta bagaimana karyawan menyikapi saat menanggapi kondisi kerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan yang secara mental menantang</li> <li>2. Kondisi kerja yang mendukung</li> <li>3. Gaji atau upah yang pantas</li> <li>4. Rekan sekerja yang mendukung Robbins (2015)</li> </ol>	

Sumber: Diolah Peneliti (2021)



### 3.7. Jadwal Penelitian

**Tabel 2. Jadwal Penelitian**

	KEGIATAN	Maret'21				Oktober'22				Nov'23				Januari'23			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan Kuisisioner dan Peninjauan Lapangan	■															
2	Pengumpulan Data		■														
3	Kunjungan ke tempat penelitian			■													
4	Penyebaran alat ukur				■												
5	Analisa Data						■	■	■	■	■	■					
6	Laporan hasil penelitian											■	■				
7	Seminar															■	■

## BAB IV

### DESKRIPSI WILAYAH DAN KARAKTERISTIK RESPONDEN

#### 4.1. Deskripsi Wilayah

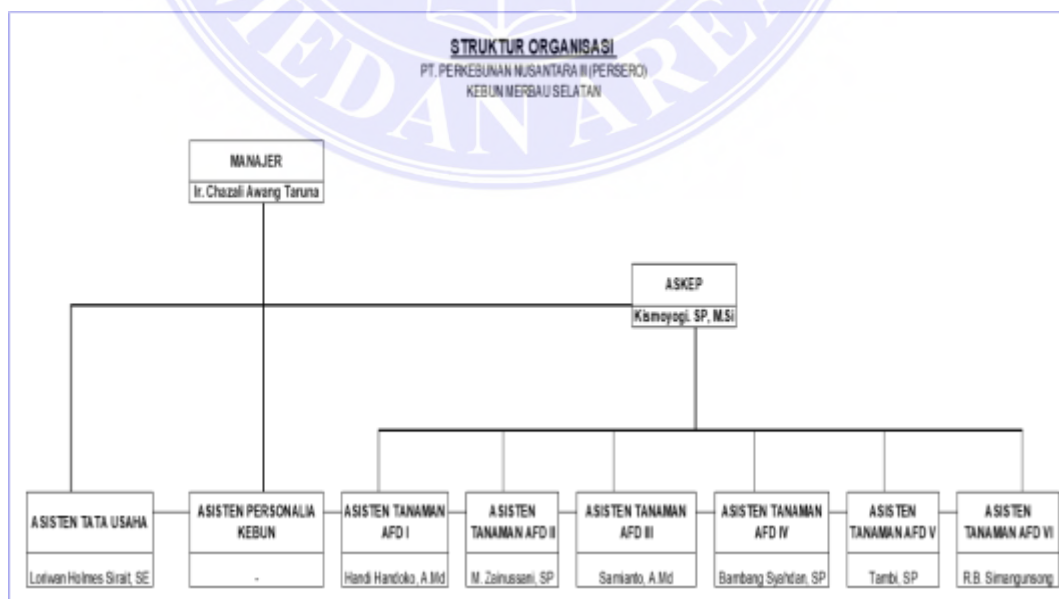
Kebun Merbau Selatan terletak di Kecamatan Marbau Kabupaten Labuhanbatu Utara Propinsi Sumatera Utara. Pada tahun 1966 sesuai dengan pertemuan bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pertanian terbit SK No. 2/Pert/OP/8/1966 dan SK Gubernur Sumatera Utara No. DA.III 6185 – 3317/1975 Kebun Merbau Selatan resmi dikelola oleh PT. Perkebunan III. Pada tahun 1975 Kebun Merbau Selatan menambah areal dari Kebun Rantau Prapat. Pada tanggal 14 Pebruari 1996.

Kebun Merbau Selatan memiliki luas areal 3.293,55 Ha dengan 2 (dua) komoditi di dalamnya yakni budi daya karet (2.792,10 Ha) dan budi daya kelapa sawit (501,45 Ha). Kebun Merbau Selatan berada pada ketinggian + 38 – 53 meter diatas permukaan laut dengan tofografi berbukit-bukit, jenis tanah Podsolid kuning tekstur tanah lempung dan berpasir curah hujan pada umumnya diatas 2.800 mm/tahun dengan hari hujan diatas 145 hari setiap tahunnya.

Adapun produk yang dihasilkan oleh Kebun Merbau Selatan adalah TBS Kelapa Sawit (PKS) untuk budidaya Kelapa Sawit yang nantinya akan diolah oleh PKS dalam bentuk Minyak Sawit dan Inti Sawit serta Lateks dan Kompo untuk budi daya karet yang nantinya akan diolah oleh Pabrik Pengolahan Karet (PPK) dalam bentuk RSS, SIR serta Lateks Pekat.

Kebun Merbau Selatan berlokasi di Desa Perkebunan Marbau Selatan, Kabupaten Labuhanbatu Utara dengan jarak tempuh  $\pm$  290 KM dari Kota Medan.

Struktur organisasi yang dapat mengatur sumber daya dan mengatur berbagai bagian bisnis diperlukan untuk mengaturnya. Adanya struktur organisasi diharapkan dapat membuat anggota organisasi menyadari batas-batas tanggung jawabnya. otoritas. serta tugas yang telah diberikan kepadanya, dan dia dapat berpartisipasi dalam kegiatan yang membantu perusahaan mencapai tujuannya. Struktur organisasi perusahaan yang ada harus disertakan sebelum aktivitas apa pun dapat dilakukan. Dalam hal ini, itu adalah dasar dimana semua karyawan perusahaan mendasarkan pekerjaan mereka. Struktur organisasi bersifat fungsional per fungsi dan berbentuk garis-garis. Struktur organisasi mengungkapkan pembagian tugas, dengan spesialisasi tugas menjadi dasar pembagian unit-unit organisasi. Selain itu, di beberapa daerah, pimpinan langsung mendelegasikan wewenang kepada unit organisasi yang berada di bawahnya.



**Gambar 2. Struktur Organisasi**

## 4.2. Karakteristik Responden

### 4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

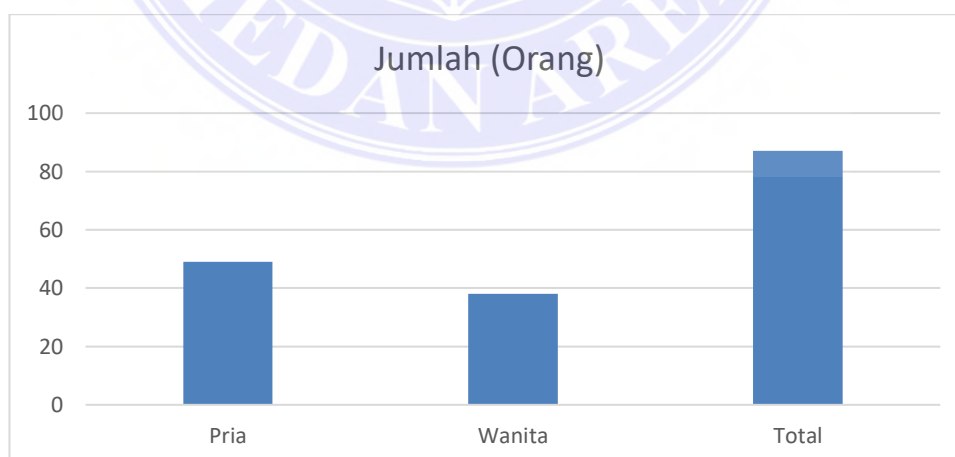
Gambaran umum responden yang ada dalam penelitian ini adalah konsumen pada PT. Perkebunan Nusantara 3 sedangkan prosedur dan meminta untuk mengisi kuesioner. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	(%)
Pria	49	56%
Wanita	38	44%
Total	87	100%

Sumber: Pada PT. Perkebunan Nusantara III (2021)

Berdasarkan Tabel 3 di atas dapat digambar pada grafik di bawah ini:



Sumber: Hasil Diolah Peneliti (2021)

**Grafik 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan tabel dan grafik menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin pada PT. Perkebunan Nusantara 3 yang paling banyak adalah pria yang berjumlah 49 orang (56%) sedangkan wanita 38 orang (42%).

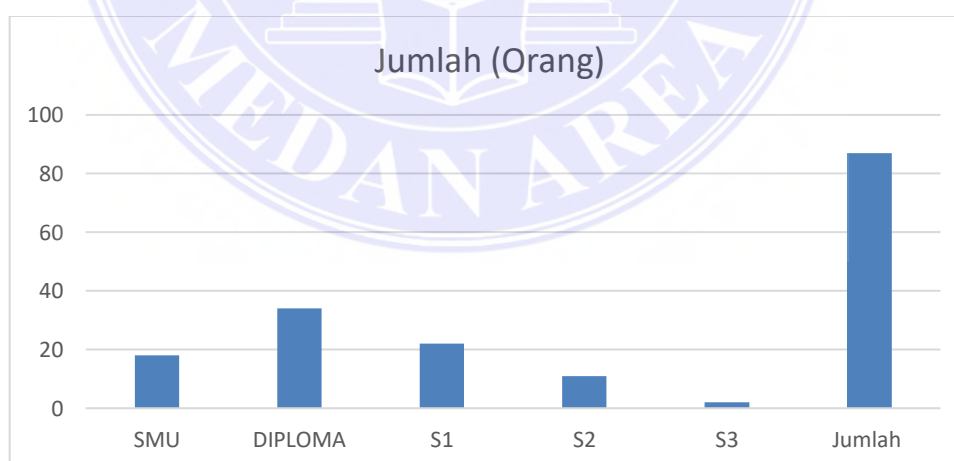
#### 4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah (Orang)	(%)
SMU	18	21%
DIPLOMA	34	39%
S1	22	25%
S2	11	13%
S3	2	2%
Jumlah	87	100%

Sumber: Pada PT. Perkebunan Nusantara III (2021)

Berdasarkan Tabel 4 dapat digambarkan pada grafik di bawah ini:



Sumber: Hasil Diolah Peneliti (2021)

**Grafik 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Berdasarkan tabel dan grafik di atas diketahui bahwa konsumen yang berpendidikan SMU berjumlah 18 orang atau (21%), konsumen yang berpendidikan Diploma berjumlah 34 konsumen atau (39%), konsumen yang berpendidikan S1 berjumlah 22 orang atau (25%) dan konsumen yang berpendidikan S2 berjumlah 11 orang atau (13%) serta konsumen yang berpendidikan S3 berjumlah 2 orang atau (2%).

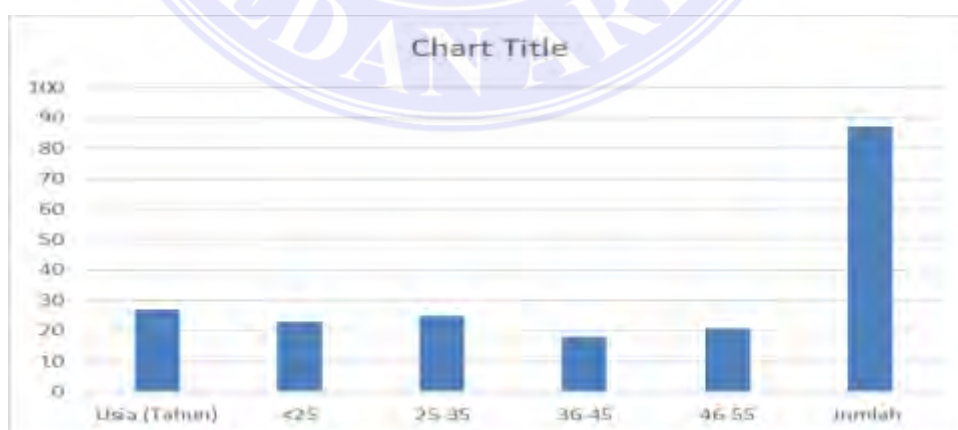
#### 4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia (Tahun)	27	(%)
<25	23	26%
25-35	25	29%
36-45	18	21%
46-55	21	24%
Jumlah	87	100%

Sumber: Pada PT. Perkebunan Nusantara III (2021)

Berdasarkan Tabel 5 dapat digambarkan pada grafik di bawah ini:



Sumber: Hasil Diolah Peneliti (2021)

#### Grafik 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan tabel dan grafik di atas diketahui bahwa konsumen yang berusia <25 tahun yang berjumlah 23 orang (26%), konsumen yang berusia 25-35 tahun berjumlah 25 orang (29%), konsumen yang berusia 36-45 berjumlah 18 orang (21%) serta konsumen yang berusia 46-55 tahun berjumlah 21 orang (24%).



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa dari sembilan faktor yang terdiri dari budaya perusahaan, fasilitas sarana lingkungan kerja, kondisi lingkungan kerja, paket imbalan, gaya kepemimpinan, komunikasi penyampaian keluhan, sistem penilaian karyawan, sistem pelatihan, sistem pengembangan karir, ada 7 (tujuh) variabel yang berpengaruh positif dan signifikan dan ada 2 (dua) variabel yang tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Merbau Selatan. Berikutnya 2 (dua) variabel yang tidak berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu sistem pelatihan dan sistem pengembangan karir.

#### **6.2. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan yang peneliti dapatkan, maka saran atau rekomendasi yang peneliti dapatkan yaitu sebagai berikut:

1. Sistem pelatihan yang dilakukan sudah baik akan tetapi disarankan agar Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan secara bertahap dalam rangka peningkatan *skill* dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan/ tepat sasaran sehingga mendorong karyawan untuk saling berkompetisi secara sehat dalam memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya.



2. Sistem pengembangan karir sudah baik akan tetapi terkadang informasi terkait promosi untuk pengembangan karir bagi karyawan belum seluruhnya dapat diakses oleh karyawan sehingga terkesan belum sepenuhnya transparan terkait informasi untuk berkesempatan dalam mengembangkan karir bagi seluruh karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Abdul, Raziq., & Raheela Maulabakhsh. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*. 23 (2015) 717 – 725.
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan. Indikator). Riau: Zanafa Publishing. Alabi,
- Ahmad Fadli, Nasib (2020) Mengenal Dasar Manajemen ,Pena Persada
- Ahmad Yani Pratama (2016). Pengaruh Disiplin, Kreativitas Dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Pemerintah Integratif*, 4 (4): 462-476
- Ajabar. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Grup Penerbit CV. Budi Utama
- As'ad, Mohammad. 2009. Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri,. Edisi IV. Yogyakarta: Liberty. Cahyana,
- Amir, M. F. (2018). Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan Konsep dan Penilaian. Kinerja di Perusahaan. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ambar T. Sulistiyani dn Rosidah. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan. Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta
- Anam, Chairul. (2018). “Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Unggulan NU Mojoagung Kabupaten Jombang”. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*. Vol. 04. No. 01.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & M.Wright, P. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management* 8th ed.
- Ardana, Komang dkk. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Asep Rifa’i, SE., M.Ak (2019) Pengaruh Komunikasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kecamatan Sukabumi Kabupaten Sukabumi
- Avent, C. (2007). Happiness is job satisfaction. In *Education & Trai* (p. 106).
- Aziri, B. 2011. Job Satisfication: A Literature Review. *Management Research and Practice* Vol 3, 77-86.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management*. 8th edition. New York: McGraw-Hill.

- Douglas McGregor (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. ed), Holt, Rinehart and Winston. New York.
- Daulay, Ikhwan Hidayat dan Kariono. 2015. Pengaruh Komitmen Pada Tugas dan Pemberian Imbalan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Labuhanbatu Selatan. *Jurnal Administrasi Publik*. Vol.3, No.1 (60-78)
- Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Indeks: Jakarta.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction : the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Edy, Sutrisno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana
- Endin, Nasrudin (2013)., *Psikologi Komunikasi*, Bandung, Pustaka. Setia,
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero).
- Effendy, Aidil Amin dan Fitria, Juwita Ramadani. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pt. Modernland Realty, Tbk). *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*. Vol.2. No.2.
- Darmadi, D. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap. Kinerja Karyawan Pada Indomaret Cabang Kelapa Dua Gading Serpong
- George, Jennifer and Gareth R Jones. (2012). *Understanding and Managing. Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Ghozali, Imam. 2011. “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS*. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro
- Gillies. (1996). *Manajemen Keperawatan*, Edisi ke dua, Philadelphia
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The Relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors : A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 37–41. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913591>
- Handoko 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta Bumi Aksara.

- Haryani , & Setyowati,. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Restoran Taman Pringsewu Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*, 55-72.
- Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit. Bumi Aksara.
- Hari Sulaksono. (2015). *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogyakarta: CV Budi. Utama.
- Hersey, Paul., dan Blanchard, Kenneth H. (1997). *Management of Organizational Behavior: Publishing Human Resources, Third Edition*, New York: Prentice
- Hook, J. R., & Hall, H. E. (2010). *Solid State Physics. Manchester Physics Series (2nd ed.)*. John Wiley & Sons
- Jumawan, & Mora, M. T. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi. *JRMB*, 3(3), 346.
- Kartono, Kartini. 2015. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta. Penerbit: PT. Raja Grafindo Persada
- Kurniawati. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia (1st ed.)*. Universitas Terbuka.
- Korflesch, H. Von. P, A. T., (2016). A conceptual model of social entrepreneurial intention based on the social cognitive career theory. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 17–38. <https://doi.org/10.1108/APJIE-12-2016-007>
- Meyer. J.W (1994). Scott, W.R. and *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. ThousandOaks, CA: Sage Publications, Inc
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson. 2016. *Human Resource Management*. Edisi 10 Jilid 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Moenir, 2016. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mondy, R.W., dan Martocchio, J.J. (2016), *Human Resource Management*, ed.14., Harlow: Pearson Education
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management, Global Edition*. In *IOSR Journal of Business and Management Ver. I (14th ed.)*. Pearson.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, New York: McGraw Hill.

- Nursalam. (2020). Metode Penelitian Ilmu Keperawatan. Edisi 5. Jakarta: Salemba Medika.
- Ponak, A., Zerbe, W., Rose, S., & Olson, C. (1996). Using event history analysis to model delay in grievance arbitration. *ILR Review*, 50(1), 105-121.
- Purba, H. P. & Kusuma, F. H (2021). Pengaruh Fear of COVID-19 terhadap Burnout dengan Variabel Mediator Resiliensi pada Tenaga Kesehatan. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental (BRPKM)*
- Rahmisyari, (2017). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai,
- Robbins, P. Stephen. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta. Jurnal JMBI. Vol 5.
- Schein, H Edgar, 1992, *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition., Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Sedarmayanti. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian Sondang, (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, PT. Bumi. Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT.Bumi. Aksara, Jakarta.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress , health and performance. *Stress and Health*, 239(October 2002), 233–239. <https://doi.org/10.1002/smi.979>
- Sugiyono. (2012). Memahami Penelitian Kualitatif?. Bandung : ALFABETA.
- Sugiyono (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung
- Supardi, D. (2016). Kinerja Guru. Jakarta: Rajawali Pers. Sutrianto, M., & dkk. (2016). Gerakan Literasi Sekolah di SMA. Jakarta:
- Supriyanto, A.S. dan M.Masyhuri. 2010. Metodologi Riset Manajemen Sumber. Daya Manusia. Malang: UIN Malang Press.
- Tohardi, Ahmad. 2011. Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya. Manusia, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Thoha. 1995. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta : PT. Rajawali.
- Unggul Priyatmono (2017 ) Pengaruh Motivasi Kerja, Fasilitas Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Line Leavis di PT Kharisma Buana Jaya

Wibowo . (2014) . Manajemen Kinerja . Edisi Keempat . Jakarta : Rajawali

Yahyagil, M. Y. (2015). Values, feelings, job satisfaction and well-being: the Turkish case. *Management Decision*, 53(10)



## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran 1. Tabel Komposisi Umur / Golongan Karyawan

URAIAN	UMUR KARYAWAN								JUMLAH
	< 26	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	> 56 (MBT)	
<b>Karyawan Pelaksana</b>									
<b>I. STRATA I</b>									
- Golongan IA	75	110	109	55	-	-	-	-	349
- Golongan IB	1	6	27	38	77	67	13	-	229
<b>Jumlah Strata I</b>	<b>76</b>	<b>116</b>	<b>136</b>	<b>93</b>	<b>77</b>	<b>67</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>578</b>
<b>II. STRATA II</b>									
- Golongan IC	-	-	4	3	10	14	1	-	32
- Golongan ID	-	-	-	-	8	14	3	-	25
- Golongan IIA	-	-	-	1	3	6	4	-	14
- Golongan IIB	-	-	-	-	1	3	3	-	7
<b>Jumlah Strata II</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>37</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>78</b>
<b>III. STRATA III</b>									
- Golongan IIC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Golongan IID	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah Strata III</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>IV. STRATA IV</b>									
- Golongan IIIA	-	-	1	1	1	1	-	-	4
- Golongan IIIB	-	-	1	-	-	-	1	-	2
- Golongan IIIC	-	-	-	1	-	-	1	-	2
- Golongan IIID	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah Strata IV</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>8</b>
<b>V. STRATA V</b>									
- Golongan IVA	-	-	-	-	1	-	-	-	1
- Golongan IVB	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah Strata V</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>VI. STRATA VI</b>									
- Golongan IVA	-	-	-	-	-	-	1	-	1
- Golongan IVB	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Golongan IVC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Golongan IVD	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah Strata VI</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Jumlah Seluruhnya (I s/d VI)</b>	<b>76</b>	<b>116</b>	<b>142</b>	<b>99</b>	<b>101</b>	<b>105</b>	<b>27</b>	<b>-</b>	<b>666</b>

**Lampiran 2. Komposisi karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

URAIAN	PENDIDIKAN								JUMLAH
	S3	S2	S1	DIPLOMA	SLTA	SLTP	SD	LAIN-LAIN	
<b>Karyawan Pelaksana</b>									
<b>I. STRATA I</b>									
- Gol. IA	-	-	10	33	204	90	26	-	349
- Gol. IB	-	3	22	1	44	126	19	-	229
<b>Jumlah Strata I</b>	-	3	32	34	248	216	45	-	578
<b>II. STRATA II</b>									
- Gol. IC	-	-	-	-	20	12	-	-	32
- Gol. ID	-	-	-	-	13	11	1	-	25
- Gol. IIA	-	-	-	-	12	2	-	-	14
- Gol. IIB	-	-	-	-	7	-	-	-	7
<b>Jumlah Strata II</b>	-	-	-	-	52	25	1	-	78
<b>III. STRATA III</b>									
- Gol. IIC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Gol. IID	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah Strata III</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>IV. STRATA IV</b>									
- Gol. IIIA	-	5	-	-	-	-	-	-	5
- Gol. IIIB	-	1	-	-	-	-	-	-	1
- Gol. IIIC	-	2	-	-	-	-	-	-	2
- Gol. IIID	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah Strata IV</b>	-	8	-	-	-	-	-	-	8
<b>V. STRATA V</b>									
- Gol. IVA	1	-	-	-	-	-	-	-	1
- Gol. IVB	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah Strata V</b>	1	-	-	-	-	-	-	-	1
<b>VI. STRATA VI</b>									
- Gol. IVA	1	-	-	-	-	-	-	-	1
- Gol. IVB	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Gol. IVC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Gol. IVD	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah Strata VI</b>	1	-	-	-	-	-	-	-	1
<b>Jumlah Seluruhnya (I s/d VI)</b>	2	11	32	34	300	241	46	-	666