

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA
KARYAWAN DENGAN LOYALITAS KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PABRIK
KERNEL OIL (PKO) SEI MANGKEI (PTPN III)**

Oleh:
TAUFIK HIDAYAT LUBIS
NPM: 2015300008

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN**



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
MEDAN
2022**

PENGESAHAN TESIS

JUDUL : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS KERJA
SEBAGAI VARIABLE INTERVENING DI PABRIK KERNEL OIL (PKO) SEI
MENGKEI (PTPN III)

NAMA : TAUFIK HIDAYAT LUBIS
N.P.M : 2015300008
JENJANG : PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : Magister Manajemen
TANGGAL KELULUSAN : 18 November 2022



Dr. Kiki Farida Ferine, SE., M.Si

Dr Kiki Farida Ferine, S.E., M.Si.

DISETUJUI
KOMISI PEMBIMBING

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II



Dr Kiki Farida Ferine, S.E., M.Si.



Dr Yohny Anwar, S.E., S.H., M.M., M.H.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : TAUFIK HIDAYAT LUBIS
NPM : 2015300008
Fakultas/Program Studi : Program Pasca Sarjana / Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mengkei (PTPN III)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Tesis ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat);
2. Memberikan ijin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Universitas Pembangunan Panca Budi untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Desember 2022



TAUFIK HIDAYAT LUBIS

NPM: 2015300008

ABSTRAK

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PABRIK KERNAL OIL (PKO) SEI MANGKEI (PTPN III)

**TAUFIK HIDAYAT LUBIS
2015300008**

Setiap organisasi yang berdiri pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Baik organisasi yang berorientasi komersial maupun organisasi yang berorientasi sosial dan pelayanan publik. Tentunya organisasi – organisasi tersebut memiliki tujuan yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Sebagai salah satu organisasi yang berdiri untuk memberikan kesejahteraan bagi semua stakeholder, berharap kinerja mereka tetap baik dan terus menghasilkan keuntungan bagi semua pihak. Oleh sebab itu, setiap karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik yang tercermin dari keuntungan yang diperoleh perusahaan. Kinerja yang baik dari setiap karyawan akan membentuk kinerja yang baik pula bagi perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja perusahaan tidak terlepas dari pencapaian kinerja karyawan perusahaan itu sendiri, karena keberhasilan karyawan sangat dipengaruhi oleh efektivitas kinerja pegawai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Pabrik Kernal Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III). Sampel yang diambil pada penelitian ini adalah sebanyak 160 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Data diuji dan dianalisis dengan menggunakan *Structure Equation Modelling* (SEM) yang telah memenuhi asumsi yang diperlukan.

Penelitian ini berkesimpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas kerja. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja. Lebih lanjut motivasi kerja, kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dilihat dari pengaruh tidak langsung diketahui bahwa loyalitas kerja memberikan pengaruh tidak langsung yang tidak signifikan pada pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja dan Kinerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND JOB SATISFACTION ON IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE WITH LOYALTY WORK AS AN INTERVENING VARIABLE IN SEI KERNAL OIL (PKO) FACTORY MANGKEI (PTPN III)

**TAUFIK HIDAYAT LUBIS
2015300008**

Every organization that stands must have goals to be achieved. Both commercially oriented organizations and socially oriented organizations and public services. Of course, these organizations have different goals from one another. As one of the organizations that stands to provide welfare for all stakeholders, hope that their performance will remain good and continue to generate profits for all parties. Therefore, every employee is required to have good performance which is reflected in the profits obtained by the company. Good performance of each employee will form a good performance for the company. Measurement of company performance is inseparable from the achievement of the performance of the company's employees themselves because employee success is greatly influenced by the effectiveness of employee performance.

The purpose of this study isto find out and analyze job motivasi and job satisfaction on job satisfaction and the performance of employees of the Sei Mangkei Kernal Oil Plant (PKO) (PTPN III). The sample taken in this study was 160 people. Data were collected using questionnaires. The data was tested and analyzed using Structure Equation Modelling (SEM) which has met the required assumptions.

This study concluded that work motivation has an insignificant effect on work loyalty. Sedangkan job satisfaction has a significant effect on job loyalty. Furthermore, job motivation, job satisfaction and job loyalty have a significant effect on performance. Judging from the indirect influence, it is known that job loyalty has an insignificant indirect influence on the influence of job motivation and job satisfaction on employee performance.

Keywords : Job Motivation, Job Satisfaction, Job Loyalty and Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah *Subhana Wataala* yang atas rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul ***“PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PABRIK KERNEL OIL (PKO) SEI MANGKEI (PTPN III).”***

Selanjutnya, solawat serta salam senantiasa tercurah keharibaan junjungan alam Nabi besar Muhammad SAW yang telah mengeluarkan umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang hingga sekarang ini.

Penyusunan proposal tesis ini merupakan salah satu tugas dan persyaratan untuk ke tahap selanjutnya yakni penelitian dan perampungan tesis demi memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Studi Magister Manajemen pada jenjang Strata 2 di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Dalam penyusunan proposal tesis ini penulis merasa masih banyak kekurangan-kekurangan baik pada teknis penulisan maupun materi, mengingat kemampuan yang penulis miliki. Untuk itu kritik dan saran dari semua pihak sangat penulis harapkan demi penyempurnaan/perbaikan proposal tesis ini.

Pada kesempatan ini, penulis hendak menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moril maupun materil sehingga tesis penelitian ini dapat selesai. Penghargaan terbesar penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Isa Indarawan S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.

2. Bapak Dr. Yohny Anwar SE,SH,MM.MH. selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Pembangunan Panca Budi Sekaligus Pembimbing II Tesis saya.
3. Ibu Dr. Kiki Farida Ferine SE., M.Si., Selaku Kaprodi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Sekaligus Pembimbing I Tesis Saya.
4. Bapak Dr.E.Rusiadi, SE, M.Si, atas arahan dan bantuannya dalam susunan kerangka Tesis ini.
5. Bapak Maulidani Hidayat, ST Manajer PKO Sei Mangkei atas ijinnya dalam melakukan penelitian di PKO Sei Mangkei ini.
6. Teristimewa kepada Istri dan anak-anak penulis yang telah memberikan dukungan dan motivasi.
7. Kepada Ayah dan Keluarga penulis lainnya untuk support dan Doanya.

Akhirnya penulis berharap semoga Allah memberikan imbalan yang setimpal pada mereka yang telah memberikan bantuan, dan dapat menjadikan semua bantuan ini sebagai ibadah, Amin Ya Robbal 'Alamin.

Medan, 4 Juli 2022
Penulis,

Taufik Hidayat Lubis
2015300008

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah Penelitian	1
B. Identifikasi Masalah Penelitian	8
C. Batasan Masalah	9
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	11
1. Manfaat Teoritis	12
2. Manfaat Praktis	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	13
A. Kajian Pustaka	13
1. Teori Tentang Kinerja Karyawan	13
a. Pengertian Kinerja	13
b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	14
c. Indikator Kinerja	17
2. Teori Tentang Loyalitas Kerja	18
a. Pengertian Loyalitas Kerja	18
b. Aspek Loyalitas Kerja	20
c. Faktor Loyalitas Kerja	22
d. Indikator Loyalitas Kerja	23
3. Teori Tentang Motivasi Kerja	24
a. Pengertian Motivasi Kerja	24
b. Teori – Teori Motivasi	27
c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi	30
d. Indikator Motivasi Kerja	31
4. Teori Tentang Kepuasan Kerja	31
a. Pengertian Kepuasan Kerja	31
b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	34
c. Teori – Teori Kepuasan Kerja	35
d. Indikator Kepuasan Kerja	40
5. Hasil Penelitian Yang Relevan	41
B. Kerangka Konseptual	43
C. Hipotesis	44

BAB III	METODE PENELITIAN	47
A.	Lokasi dan Waktu Penelitian	47
1.	Lokasi Penelitian	47
2.	Waktu Penelitian	47
B.	Jenis Penelitian.....	47
C.	Populasi dan Sampel.....	48
1.	Populasi.....	48
2.	Sampel.....	48
D.	Definisi Operasional Variabel.....	49
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	50
F.	Teknik Analisis Data.....	50
1.	Deskriptif Statistik	50
2.	Structural Equation Modelling (SEM).....	51
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
A.	Hasil Penelitian	57
1.	Profil PT Perkebunan Nusantara III.....	57
a.	Sejarah Singkat Perusahaan	57
b.	Lokasi dan Letak Geografis	59
c.	Visi dan Misi PT Perkebunan Nusantara III (Persero).....	60
d.	Struktur Organisasi Perusahaan	60
e.	Wewenang dan Tanggungjawab Jabatan	62
2.	Gambaran Umum Responden Penelitian	65
a.	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	65
b.	Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja	66
c.	Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	67
3.	Deskripsi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Penelitian.....	67
a.	Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Motivasi Kerja (X_1).....	67
b.	Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Kepuasan Kerja (X_2).....	69
c.	Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Loyalitas Kerja (Y_1).....	73
d.	Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Kinerja (Y_2).....	75
4.	Confirmatory Factor Analysis	77
a.	Analisis Faktor Konfirmatori Motivasi Kerja.....	78
b.	Analisis Faktor Konfirmatori Kepuasan Kerja ...	79
c.	Analisis Faktor Konfirmatori Loyalitas Kerja	80

d. Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja	81
5. Analisis Construct Reliability dan Variance Extract.	82
a. Variabel Motivasi Kerja.....	83
b. Variabel Kepuasan Kerja	84
c. Variabel Loyalitas Kerja	84
d. Variabel Kinerja.....	85
6. Pengujian Asumsi Structural Equation Modelling ..	86
a. Asumsi Normalitas Data Outlier Mahalanobis ...	86
b. Asumsi Normalitas Data Univariante dan Multivariate.....	87
c. Uji Multikolinearitas dan Singularitas	88
7. Pengujian Goodness of Fit Model Structural Equation Modelling	89
8. Pengujian Hipotesis Secara Langsung.....	93
a. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Kerja.....	94
b. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja.....	94
c. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	94
d. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.....	95
e. Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja.....	95
9. Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung.....	96
a. Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Loyalitas Kerja	97
b. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Loyalitas Kerja	98
10. Total Pengaruh.....	99
B. Pembahasan.....	99
1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Kerja	99
2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja	101
3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	103
4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	105
5. Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	109
A. Kesimpulan	109
B. Saran	110
LAMPIRAN.....	112

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	Daftar Penilaian Kepuasan Kerja.....	
5		
Tabel 1.2	Daftar Penilaian Kinerja Karyawan.....	
5		
Tabel 3.1	Waktu Penelitian.....	47
Tabel 3.2	Daftar Jumlah Karyawan	48
Tabel 3.3	Definisi Operasional Variabel	49
Tabel 3.4	Skala Penilaian Jawaban Responden	50
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	66
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	67
Tabel 4.4	Jawaban Responden Tentang Variabel Motivasi Kerja.....	68
Tabel 4.5	Jawaban Responden Tentang Variabel Kepuasan Kerja	70
Tabel 4.6	Jawaban Responden Tentang Variabel Loyalitas Kerja.....	73
Tabel 4.7	Jawaban Responden Tentang Variabel Kinerja.....	75
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori Motivasi Kerja	78
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori Kepuasan Kerja	80
Tabel 4.10	Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori Loyalitas Kerja	81
Tabel 4.11	Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja	82
Tabel 4.12	Uji Construct Reliability dan Variance Extract Variabel Motivasi.....	83
Tabel 4.13	Uji Construct Reliability dan Variance Extract Variabel Kepuasan Kerja.....	84
Tabel 4.14	Uji Construct Reliability dan Variance Extract Variabel Loyalitas Kerja	85
Tabel 4.15	Uji Construct Reliability dan Variance Extract Variabel Kinerja	85
Tabel 4.16	Uji Normalitas Data Outlier Mahalanobis Distance.....	86
Tabel 4.17	Hasil Pengujian Normalitas Univariate dan Multivariate....	87
Tabel 4.18	Cut of Value Goodness of fit Index.....	90
Tabel 4.19	Pengujian Goodness of Fit Index.....	92
Tabel 4.20	Pengujian Hipotesis	93
Tabel 4.21	Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis	95
Tabel 4.22	Standarized Estimates Pengaruh Tidak Langsung.....	96
Tabel 4.23	Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung	99
Tabel 4.24	Total Pengaruh.....	99

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Model Hierarki Kebutuhan Maslow.....	30
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	61
Gambar 4.2 Analisis Konfirmatori Motivasi Kerja.....	78
Gambar 4.3 Analisis Konfirmatori Kepuasan Kerja	79
Gambar 4.4 Analisis Konfirmatori Loyalitas Kerja.....	80
Gambar 4.5 Analisis Konfirmatori Kinerja.....	82
Gambar 4.6 Pengujian Model Struktur Equation Modelling	91
Gambar 4.7 Hasil Sobel Test Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Loyalitas.....	97
Gambar 4.8 Hasil Sobel Test Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Loyalitas.....	98



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Kuesioner Penelitian 114
Lampiran 2	Tabulasi Jawaban Responden..... 117
Lampiran 3	Pengujian Reliability dan Variance Extract 133
Lampiran 4	Pengujian Asumsi Normalitas Data Outlier Mahalanobis Distance..... 135
Lampiran 5	Pengujian Asumsi Normalitas Data Univariate dan Multivariate..... 138
Lampiran 6	Pengujian Multikolinearitas dan Singularitas 139
Lampiran 7	Estimate..... 140
Lampiran 8	Model Fit..... 144



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini persaingan usaha dan industri cukup tinggi. Dimana, Perusahaan yang bisa tetap berkembang dan tumbuh adalah Perusahaan yang selalu inovasi dan menghasilkan terobosan terobosan baru. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mementingkan dan menghargai karyawannya. Kalau karyawan mempunyai motivasi kerja yang baik tentunya ini berbanding lurus dengan kebaikan yang di peroleh oleh perusahaan tersebut.

Untuk Daerah Sumatera Utara salah satu Jenis Industri nya yang terbesar adalah Industri Pabrik kelapa Sawit. Pabrik Kernel Oil dan turunannya. Salah Satunya adalah Pabrik Kernel Oil Sei Mangkei PTPN III.

Pabrik ini berada di kabupaten Simalungun dan Provinsi Sumtaera Utara. Pabrik ini milik PTPN III yang mana Merupakan Salah Satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terbaik saat ini. Atas hal ini penulis tertarik untuk melakukan Penelitian di Industri ini. Adapun yang akan coba di teliti adalah perihal Motivasi kerja Karyawan dan Kepuasan Kerja karyawannya.

Motivasi kerja merupakan rangsangan yang bisa di dapatkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehari hari. Motivasi tidak harus dari atasan saja, alangkah baiknya kalau motivasi itu timbul dari karyawan itu sendiri. Setiap karyawan harus mempunyai motivasi kerja yang baik sehingga memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan tersebut. Dalam agama islam kerja adalah ibadah, yang tentunya kalau niat nya ibadah dia akan mendapat kan pahala. Ini tentunya dapat menjadi dorongan dan motivasi bagi karyawan tersebut.

Memahami arti Motivasi diatas dapat kita pahami orang yang tidak mempunyai Motivasi tentunya hasil kerjanya juga tidak akan bagus. Hampir setiap perusahaan menginginkan hasil kerja

yang tinggi dan baik. Dalam hal ini perusahaan dapat memberikan apresiasi kepada karyawan yang sudah bekerja dengan baik. Apresiasi tidak harus dalam bentuk uang. Bisa juga dalam bentuk hadiah, pujian, piagam dan pelakat.

Penghargaan yang diberikan perusahaan merupakan bentuk dari kepuasan Manajemen terhadap hasil kerja karyawannya yang di harapkan berujung kepada keuntungan dan kesuksesan yang akan dapat di raih bersama. Pola pikirnya , Ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi , kerja dengan totalitas yang tinggi dan produktif , tentunya hasil produksi akan meningkat dan keuntungan juga akan meningkat.

Motivasi bisa berasal dari Internal dan Eksternal. Internal bersifat dari dalam diri karyawan itu sendiri. Ada karena ibadah, kebutuhan untuk hidup, untuk apresiasi ilmu, yang di pelajarnya dan aplikasi diri. Eksternal bersifat yang datangnya dari Perusahaan. Sistem perusahaan biasanya memberikan Reward. Pada saat Karyawan mengetahui akan adanya reward atau penghargaan, tentunya ini akan menambah daya dorong Motivasi kerja karyawan tersebut. Karyawaan tersebut akan bekerja lebih sungguh sungguh.

Kepuasan kerja yaitu apa yang dirasakan karyawan tersebut. Apakah dia terbebani dengan pekerjaan tersebut dan apakah dia bahagia dengan pekerjaan tersebut.

Tentunya perusahaan berharap agar karyawannya puas dan mendapat kepuasan di tempat kerjanya. Karena kalau karyawaan tersebut puas tentunya dia akan merasa bahagia dan senang dengan pekerjaan tersebut maupun dengan pekerjaanya Sendiri. Karena seperti yang di Sampaikan Ignatius Jonan Mantan Dirut PT. Kereta Api Indonesia tahun 2009 s.d 2013 ” Kalau karyawan bahagia tentunya dia akan menularkan kebahagiaan ke konsumennya termasuk ke produk dan hasil kerjanya ”.

Salah satu tugas Manajemen Perusahaan adalah bagaimana menciptakan tempat kerja yang baik, suasana kerja yang baik, penempatan karyawan di tempat yang pas dan lainnya sehingga kepuasan kerja ini dapat di capai.

Banyak perusahaan berpikir untuk meraih kepuasan kerja hanya dengan gaji. Tentunya pola pikir ini adalah salah. Masih banyak cara bagaimana cara kepuasan kerja ini bisa dicapai. Salah satunya seperti di perusahaan International mereka sangat menghargai karyawannya seperti dengan adanya jenjang karir yang baik, SOP yang jelas dan tidak tumpang tindih, penerapan K3 yang baik dan lainnya.

Kinerja bisa diartikan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang di bebaskan kepadanya. Bagaimana dia menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Kinerja Karyawan itu meliputi Kuantitas dan Kuantitas Output serta keandalan dalam bekerja. Karyawan yang baik dapat diukur dari hasil kerjanya. Hasil kerja yang baik bisa diukur dari seberapa besar tugas dan tanggung jawab karyawan tersebut, lama nya waktu menyelesaikan pekerjaan tersebut dan mutu hasil kerja karyawan tersebut.

Setiap Karyawan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berbeda beda. Ini sesuai dengan Job desk di karyawan tersebut. Untuk saat ini salah satu alat ukur kinerja adalah dengan Key Performance Indikator (KPI). Dengan KPI masing masing karyawan bisa mengukur sejauh mana hasil perkerjaanya dan sebesar apa tugas dan tanggung jawabnya..

Kinerja adalah produk yang dihasilkan karyawan tersebut yang tentunya dapat di ukur secara kualitas dan kuantitas. Hasil kinerja ini bisa naik dan bisa juga turun. Tentunya ini di pengaruhi oleh Motivasi karyawan tersebut.

Dari sini bisa kita lihat pentingnya Motivasi kerja dan Kepuasan kerja ini. Jadi perlu kita pahami apa apa saja yang dapat menurunkan dan tentu juga menaikkan motivasi ini. Ada Tiga elemen yang menjadi kunci dalam motivasi ini yaitu usaha, tujuan organisasi dan kebutuhan, yang mana tentunya motivasi kerja karyawan di sesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan pada uraian diatas tentang motivasi kerja, kepuasan kerja dengan peningkatan kinerja karyawan bahwa penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana dan bagaimana pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam suatu pabrik/perusahaan.

Disamping itu Penulis juga akan memasukkan Variable lain sebagai alat ukur lainnya terhadap kinerja ini. Adapun Variable tersebut adalah Loyalitas Kerja.

Tentunya penulis akan mengukur melalui Loyalitas kerja ini seberapa jauh naik turunnya hasil kinerja ini.

Loyalitas Kerja adalah sebuah perilaku konsumen yang dapat melakukan pembelian rutin atau berulang. Loyalitas karyawan di Pabrik bisa terlihat dari sikap kerjanya sehari hari dengan cara bila manajemen beri tugas tiga (3), biasanya kalau karyawan dengan loyalitas yang baik dia kan mengerjakan tugas tersebut tiga (3+) artinya tepat waktu dan hasil kerjanya juga diatas standard yang manajemen tetapkan.

Karyawan yang mempunyai Loyalitas yang baik adalah aset perusahaan yang harus di jaga dan di beri Reward. Tentunya penulis akan mengukur Pengaruh Loyalitas ini juga.

Dari Hasil Observasi saya ke PKO Sei Mangkei di dapat daftar penilaian Kepuasan Kerja Karyawan sbb :

Tabel 1.1 Daftar Penilaian Kepuasan Kerja Tahun 2018-2020

Unit	2018	2019	2020
Sangat Baik (A)	50	70	65
Baik (B)	82	49	45
Sedang (C)	16	31	35
Rendah (D)	12	10	15
Total	160	160	160

Sumber : Observasi (Wawancara dgn Manager dan KTU)

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 diketahui adanya penurunan kepuasan kerja yang sangat signifikan dalam kategori sangat baik pada tahun 2020 dari tahun sebelumnya, dimana kepuasan kerja kategori sedang terus meningkat sedangkan kategori rendah meningkat pada tahun 2020.

Hasil Observasi saya terhadap penilaian Kinerja karyawan sbb :

Tabel 1.2 Daftar Penilaian Kinerja Karyawan

No.	Unit	Sangat baik (A)	Baik (B)	Sedang (C)	Rendah (D)	Jumlah
1.	Logistik	6	9	3	2	20
2.	Engineering	7	8	3	2	20
3.	Utility dan Produksi	4	2	3	1	10
4.	Teknisi	5	4	2	1	12
5.	Quality	4	6	5	3	18
6.	Manufaktur	0	0	78	0	78
7.	Hrd	0	2	0	0	2
	Total	26	31	94	9	160

Sumber : Observasi (Wawancara dgn Manager dan KTU)

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum menunjukkan kinerja yang optimal, hal ini dapat dilihat dengan masih ada karyawan yang memiliki kinerja rendah dan kinerja sedang. Ini tentu saja menimbulkan pertanyaan bagi peneliti pengukuran kinerja di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTN III) perlu dikaji kembali agar kinerja karyawan bisa lebih optimal.

Dengan demikian arah penelitian adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTN III), sehingga dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam merumuskan strategi sumber daya manusia yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan sebagai basis keunggulan bersaing. Kinerja karyawan yang masih rendah tersebut berdampak pada kualitas pelayanan dan akhirnya menurunkan kepuasan karyawan.

Masalah penurunan kinerja karyawan, pada dasarnya faktor individu menjadi yang paling dominan misalnya kerjasama tim yang tidak sesuai, kemampuan yang kurang memadai dari setiap karyawan memicu kurang maksimalnya hasil kerja yang dihasilkan, kemudian selain itu keterampilan dari setiap karyawan dalam kerja masih kurang, hal ini juga menjadi faktor yang harus terus di perhatikan, karena apabila perusahaan kurang memberikan pelatihan terhadap karyawan maka keterampilan berkurang dan kinerja pun tidak maksimal.

Loyalitas kerja karyawan di perusahaan identik dengan kesetiaan yang semestinya dilakukan dalam berbagai kondisi tanpa syarat dan tanpa mengharapkan adanya balasan. Kondisi psikologis yang mengikat karyawan pada, karena loyalitas bukan hanya sekedar kesetiaan fisik yang tercermin dari seberapa lama seseorang bekerja pula perusahaan melainkan dari seberapa besar pikiran, gagasan, serta dedikasinya tercurah pada perusahaan. Karyawan pada perusahaan mempunyai loyalitas yang kurang, hal ini ditunjukkan dari sikap mereka dimana tiap akhir bulan, banyak pekerjaan yang harus dikerjakan sedangkan mereka cenderung malas-malasan yang membuat kerja menurun. Loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk menjaga kinerja perusahaan secara efektif dan efisien. Karyawan yang sudah tidak loyal cenderung menunjukkan sikap yang kurang bersemangat dalam bekerja, hal ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan dapat diketahui bahwa masih dijumpai motivasi kerja beberapa karyawan yang masih rendah. Hal ini ditandai dengan rasa nyaman setiap karyawan dalam bekerja karena kompensasi yang telah terpenuhi dan dirasakan cukup oleh karyawan, sehingga merasakan kenyamanan secara materi telah terpenuhi. Karena berada pada zona aman secara financial membuat karyawan memiliki motivasi yang rendah.

Variabel lainnya yang menimbulkan permasalahan loyalitas karyawan tidak terlepas dari masalah adanya penurunan kepuasan kerja, rendahnya kepuasan kerja karyawan disebabkan *job descriptions* yang tidak sesuai, keputusan atasan yang tidak beralasan dan bahkan ketidak selarasan antara rekan kerja satu dengan rekan kerja yang lain mengakibatkan minat bekerja mereka menjadi berkurang, hal ini lah yang mempengaruhi kepuasan kerja setiap karyawan. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkeiran, konflik manager-pekerja dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moril kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Hasil observasi terkait dengan tingkat kepuasan kerja karyawan memberikan informasi dan menjelaskan kondisi saat ini bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas. Hasil observasi dilihat dari keterampilan dapat diketahui bahwa sebagian besar dari mereka bekerja diluar dari norma yang sudah ditetapkan oleh manajemen perusahaan seperti bersikap ramah dan teliti, hampir 50% karyawan tidak melakukan hal yang sudah menjadi konsensus bersama di dalam perusahaan. Jika dilihat dari sisi pengetahuan karyawan maka diketahui setidaknya lebih dari 50% karyawan yang kurang mengerti dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya serta sering abai dengan tugas pokoknya sebagai karyawan. Sejalan dengan itu, kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya juga kurang dimiliki

oleh mereka. Selanjutnya dari sisi kepribadian karyawan dapat diketahui bahwa mereka kurang baik dalam berkomunikasi diantara mereka sesama karyawan.

Berdasarkan paparan-paparan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Intervening di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).**

B. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan pada penjelasan yang telah dilakukan, maka penelitian ini dapat melakukan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Motivasi kerja karyawan cenderung rendah disebabkan hampir seluruh karyawan merasakan pada posisi nyaman bekerja. Hal ini tergambar dari tidak ada upaya dari karyawan untuk meningkatkan kemampuannya dan meningkatkan kariernya menjadi lebih baik, bahkan banyak pekerjaan yang diselesaikan tepat waktu.
2. Kepuasan kerja karyawan mengalami penurunan, kondisi tersebut karena banyak hal diantaranya adalah *job descriptions* yang tidak sesuai, keputusan atasan yang tidak beralasan dan bahkan ketidak selarasan antara rekan kerja satu dengan rekan kerja yang lain mengakibatkan minat bekerja mereka menjadi berkurang, hal ini lah yang mempengaruhi kepuasan kerja setiap karyawan.
3. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga mengalami masalah yang ditunjukkan dengan sikap karyawan yang cenderung malas dalam bekerja. Tiap akhir bulan, banyak pekerjaan yang harus dikerjakan sedangkan mayoritas cenderung menyelesaikan pekerjaannya tidak tepat waktu.

4. Kinerja karyawan cenderung rendah yang ditunjukkan hasil penelitian kinerja. Diduga menjadi penyebabnya adalah kerjasama tim yang tidak sesuai, kemampuan yang kurang memadai dari setiap karyawan memicu kurang maksimalnya hasil kerja yang dihasilkan, kemudian selain itu keterampilan dari setiap karyawan dalam kerja masih kurang.

C. Batasan Masalah

Perlu untuk menetapkan batasan masalah pada penelitian ini. Hal tersebut dilakukan mengingat waktu yang tidak panjang dan biaya yang terbatas serta agar pembahasan penelitian tidak meluas pada hal – hal yang tidak menjawab permasalahan penelitian ini, maka penelitian ini hanya fokus dan membatasi pembahasan pada motivasi kerja, kepuasan kerja, loyalitas kerja karyawan dan kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangke (PTPN III).

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada penjelasan yang ada pada latar belakang masalah seperti yang telah dijelaskan, maka penelitian ini menetapkan yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)?
5. Apakah loyalitas kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)?

6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di intervening variabel loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di intervening variabel loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah penelitian ini, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji:

1. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).
2. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).
3. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).
4. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).
5. Loyalitas kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).
6. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di intervening variabel loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di intervening variabel loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)

F. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini nantinya memberikan manfaat dan kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi dunia produsen, sebagai bentuk kontribusi pemikiran dan menjadi acuan alternatif dalam mengembangkan wawasan keilmuan, khususnya dalam kajian motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam pencapaian kapabilitas yang menjadi tujuan dunia produsen.

3. Manfaat Praktis

- a. Pabrik/perusahaan: memberikan masukan kepada pabrik tentang motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan.
- b. Karyawan: memberikan masukan kepada karyawan tentang motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan.
- c. Menambah khazanah keilmuan calon peneliti dengan fokus penulisan tentang sumber daya manusia dalam hal tentang motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan sesuai dengan kaidah-kaidah akademik, serta menjadi sumber informasi bagi penelitian lebih lanjut.
- d. Melengkapi hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya tentang motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan.
- e. Penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi para manajerial dan produsen yang berjabaku dalam memberikan kualitas dan kuantitas produk.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

1. Teori Tentang Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Menurut Prawirosentono (2008:2) “Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*”, yaitu: hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan atau keahlian dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Nawawi (2017:63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Sedangkan menurut Hasibuan (2016:94) “. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau

personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut Mangkunegara (2017:13) adalah:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata – rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*The Right Man, On the Right Place, The Right man On the Right Job*).

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal (sikap mental yang siap secara psikofisik) artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik,

memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:94) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Menurut Mangkunegara (2017:12) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Kualitas pekerjaan (*quality of work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

2) Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3) Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan

4) Kerjasama tim (*teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan

organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

5) Kreativitas (*creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan – perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6) Inovasi (*Innovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide – ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7) Inisiatif (*initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

- 1) Faktor individu, meliputi kemampuan, kreativitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu.
- 2) Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- 3) Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

c. Indikator Kinerja

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017:75) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing – masing.
- 3) Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2. Teori Tentang Loyalitas Kerja

a. Pengertian Loyalitas Kerja

Menurut pandey dan Khare (2012:29), Loyalitas karyawan adalah manifestasi dari komitmen organisasi, dengan identifikasi kekuatan relative dari tiap individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Fletcher (2001) merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dan tidak meninggalkan atau membelot serta tidak mengkhianati yang lain pada waktu yang diperlukan. Robbin dan Coulter (2016) mengemukakan bahwa loyalitas adalah kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan fisik dan perasaan seseorang. Siswanto (2017) mengemukakan loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Loyalitas adalah kesetiaan pada prinsip yang dianut. Loyalitas karyawan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Dessler, 2017)

Secara umum loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Menurut Hasibuan (2016), Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Menurut Meyer dan Herscovits (2001) loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya. Reichheld & Scheffer (2000), berpendapat bahwa semakin tinggi loyalitas karyawan di suatu organisasi maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah diterapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi.

Menurut Poerwadarminta (2007) loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Steers & Porter (1983) mengemukakan pendapat tentang loyalitas adalah hubungan aktif antara individu atau antara bawahan dan atasan sedemikian rupa sebagai individu sehingga individu bersedia memberikan pelayanan terbaik pada atasan. Menurut Nitisemito (2017) mengemukakan, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasikan tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

Robbins (2016) mengemukakan pengertian loyalitas yang berkaitan dengan tingkat kepercayaan adalah suatu keinginan untuk melindungi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain.

Bila seseorang memiliki loyalitas dan kepercayaan terhadap suatu hal, maka orang tersebut bersedia berkorban dan setia terhadap hal yang dipercayainya tersebut. Jadi, loyalitas memiliki hubungan positif tingkat kepercayaan, semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan. Purwopoespito (2016), mengemukakan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, disiplin serta jujur dalam bekerja. Nitisemito (2017) Loyalitas kerja para pegawai terhadap organisasi akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab serta menciptakan gairah dan semangat kerja. Untuk dapat menimbulkan loyalitas para pegawai terhadap organisasi maka perusahaan harus mengusahakan agar para pegawai merasa senasib dengan organisasi. Dengan perasaan senasib seperti ini maka kemajuan dan kemunduran perusahaan akan dirasakan juga oleh para pegawai.

Dari definisi –definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja adalah suatu kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang ditandai dengan, keinginan yang kuat untuk tetap bertahan dalam perusahaan dan bekerja sebaik mungkin demi kemajuan perusahaan tersebut dan rela berkorban serta melakukan apapun demi kemajuan organisasi.

b. Aspek Loyalitas Kerja

Steers dan Porter (1983) menitik beratkan aspek loyalitas antara lain: Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan dan memiliki kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai organisasi. Nitisemito (2017) menitik beratkan aspek-aspek loyalitas pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain: taat pada peraturan, bertanggung jawab dan sikap kerja. Taat pada

peraturan ditandai dengan memiliki tekad dan kesanggupan untuk mentaati segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Tanggung jawab yang ditandai dengan kesanggupan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran setiap resiko melaksanakan tugas akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab ini akan melahirkan loyalitas kerja. Sikap kerja, Sikap mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya diperoleh dari pengalaman dapat merespon stimulus tidaklah sama, ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negatif.

Aspek loyalitas menurut Saydam (2011) adalah sebagai berikut:

1) Ketaatan atau kepatuhan

Ketaatan yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan kedinasan yang berlaku dan metaati perintah kedinasan yang berlaku dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

2) Bertanggungjawab

Bertanggung jawab ditandai dengan kesanggupann seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

3) Pengabdian

Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga serta ikhlas kepada perusahaan.

4) Kejujuran

Kejujuran berarti adanya keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa loyalitas kerja merupakan suatu kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Seseorang karyawan yang memiliki loyalitas kerja yang tinggi akan memiliki dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin untuk memajukan organisasi, kepercayaan penun terhadap organisasi.

c. Faktor Loyalitas Kerja

Simamora (2016) mengemukakan ada tiga alasan dasar loyalitas yaitu:

- 1) Faktor rasional menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir, fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan.
- 2) Faktor emosional menyangkut perasaan atau ekspresi diri, seperti: Pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkarisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan, budaya kerja.
- 3) Faktor spiritual yang menyangkut kebutuhan rohani seperti: kepuasan rohani, pekerjaan yang bersifat rohani, sikap perusahaan terhadap misi-misi rohani, pemimpin yang religius, kesempatan untuk melakukan kegiatan rohani.

Selanjutnya Steers & Porter (1983) mengemukakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sbb:

- 1) Karakteristik pribadi, yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, meliputi: tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas.

- 3) Karakteristik desain perusahaan/organisasi, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.
- 4) Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan/ organisasi, meliputi sikap positif terhadap 19 perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor faktor rasional seperti gaji, bonus dan jenjang karir, faktor emosional seperti pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung dan faktor spiritual menyangkut kebutuhan rohani seperti kebebasan untuk melakukan ibadah.

d. Indikator Loyalitas Kerja

Menurut Runtu (2014) Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Apabila organisasi menginginkan seorang karyawan yang loyal, 16 organisasi harus mengupayakan agar karyawan menjadi bagian dari organisasi yang merupakan tingkatan lebih tinggi.

Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas yang rendah diantaranya karena sifat karakternya (bawaan), kekecewaan karyawan, dan sikap atasan, serta perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan organisasi, merasa bekerja di organisasi lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat, dan menyesali bergabung dengan organisasi.

Indikator loyalitas yang dikemukakan Steers dan Potters (1983), indikator loyalitas yang digunakan untuk menentukan loyalitas anggota organisasi adalah keinginan untuk tetap bertahan pada organisasi ditandai dengan:

1. Keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.
2. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin ditandai dengan bersedia bekerja melebihi kondisi biasa.
3. Penerimaan penuh terhadap nilai-nilai organisasi yang ditandai dengan menerima apapun yang menjadi kebijakan organisasi.
4. Setia pada perusahaan.

3. Teori Tentang Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Secara etimologi, motivasi berasal dari kata di dalam bahasa Inggris yakni *Motivation* yang artinya adalah dorongan. Sementara motivasi di dalam KBBI diartikan dengan dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.

Secara terminologi, motivasi merupakan istilah yang lebih umum mengarah pada seluruh proses gerakan, termasuk situasi yang mendorong, dorongan yang timbul dalam diri individu, tingkah laku yang ditimbulkannya, dan tujuan atau akhir dari gerakan atau perbuatan. Namun, secara histori, istilah motivasi baru digunakan sejak awal abad kedua puluh. Selama beratus-ratus tahun, manusia dipandang sebagai makhluk rasional dan intelek yang memilih tujuan dan menentukan sederet perbuatan secara bebas. Nalar lah yang menentukan apa yang hendak dilakukan manusia, bebas memilih, mau baik atau buruk masing-masing ada konsekuensinya,

tergantung pada intelegensi individu. Maka dari itu, manusia bertanggung jawab penuh terhadap setiap perilakunya. Beberapa pakar memberi pengertian motivasi seperti:

- 1) Robbin (2016) mengatakan, *“Motivation willingness to exert high levels of effort to reach organization goal, conditioned by the effort’s ability to satisfy some individual need”*, yang artinya kemauan tingkat tinggi untuk mengerahkan usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.
- 2) Garret mendefinisikan motivasi *is a term twhich refered “set” or drive within the organism which impel to action*, yang artinya motivasi adalah istilah yang mengacu pada pengaturan atau pengarahannya dalam organisme yang mendorong untuk bertindak.
- 3) Dennis Coon mengartikan motivasi *refers to the dynamics or behavior, the proses of initiating, sustaining, and directing activities of the organism*, yang artinya motivasi mengacu pada dinamika atau perilaku, proses memulai, mempertahankan dan mengarahkan aktivitas organisme.
- 4) Silverstone berpendapat bahwa motivasi *is a general term that refere to driven behavior that seek to fulfil a need*, yang artinya motivasi adalah istilah umum yang mengacu pada perilaku yang didorong yang berusaha untuk memenuhi kebutuhan.
- 5) Hoy dan Miskel sepakat mengartikan motivasi merupakan kekuatan-kekuatan yang kompleks, dorongan-dorongan, kebutuhan-kebutuhan, pernyataan-pernyataan, ketegangan (*tension states*), atau mekanisme-mekanisme lainnya yang memulai dan menjaga kegiatan-kegiatan yang diinginkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan personal.
- 6) Wibowo (2017:378) yaitu motivasi merupakan proses psikologi yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau goal-directed behavior. (Kreitner & Kinicki, 2014:205).

Sementara motivasi kerja diartikan dengan stimulus atau rangsangan bagi setiap karyawan untuk bekerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan motivasi yang tinggi mereka akan lebih bersemangat dan bergairah dalam bekerja, namun terkadang pada kenyataan cukup banyak karyawan yang memiliki motivasi rendah atau menurun. Berikut ini beberapa penyebab yang barangkali dapat menurunkan motivasi kerja sebagai berikut:

- 1) Tidak puas dengan penghasilan
- 2) Lingkungan kerja yang tidak nyaman
- 3) Perlakuan yang tidak adil
- 4) Beban kerja yang berlebihan
- 5) Kurangnya keterampilan
- 6) Tidak punya tujuan
- 7) Rutinitas

Setiap problem tentu ada solusi atau jalan keluarnya, begitupun dengan motivasi kerja yang rendah atau menurun, adapun caranya adalah di antaranya sebagai berikut:

- 1) Reward/Hadiah
- 2) Membuat tujuan
- 3) Melihat atau mendengar cerita orang yang sudah berhasil
- 4) Mencari referensi bacaan berupa buku atau internet dan mengikuti seminar pelatihan.
- 5) Lakukan *Outbond*

Setelah bangkit dan meningkat, tentu harus dipertahankan agar tak jatuh kembali ke dalam lubang yang sama. Adapun cara mempertahankan motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Niatkan bekerja adalah ibadah.
- 2) Bersyukurlah.

- 3) Ingatlah kepada orang-orang yang bergantung kepada kita.
- 4) Ingatlah manfaat yang bisa kita berikan pada orang lain.
- 5) Memberi semangat kepada orang lain.

b. Teori – Teori Motivasi

1) Teori Hedonisme

Istilah hedonisme adalah berasal dari bahasa Yunian yang berarti kesukaan, kesenangan, atau kenikmatan. Hedonisme adalah suatu aliran di dalam filsafat yang memandang bahwa tujuan hidup yang utama pada manusia adalah mencari kesenangan duniawi. Secara histori, pada abad ke-17, Hobbes menyatakan bahwa apa pun alasannya yang diberikan seseorang untuk perilakunya, sebab – sebab terpendam dari semua perilaku itu adalah kecenderungan untuk mencari kesenangan dan menghindari kesusahan.

Menurut teori hedonisme, para karyawan harus diberi, mendapatkan atau memiliki motivasi secara tepat agar tidak malas bekerja, karena implikasi dari teori ini adalah adanya anggapan bahwa kebanyakan orang cenderung menghindari hal – hal yang menyulitkan dan lebih menyukai melakukan perbuatan yang mendatangkan kesenangan.

Jadi dengan adanya motivasi pada setiap individu karyawan efek yang ditimbulkan adalah rasa senang dan semangat sewaktu hendak atau melangsungkan pekerjaan sehingga akan lebih produktif.

2) Teori Naluri

Teori naluri ini merupakan bagian terpenting dari pandangan mekanisme terhadap manusia. Naluri merupakan suatu kekuatan biologis bawaan yang mempengaruhi anggota tubuh untuk berlaku dengan cara tertentu dalam keadaan tepat sehingga semua pemikiran dan perilaku manusia merupakan hasil dari naluri yang diwariskan dan tidak ada hubungan dengan akal.

Menurut teori ini, seorang karyawan tidak memilih tujuan dan perbuatan, akan tetapi dikuasai oleh kekuatan – kekuatan bawaan yang menentukan tujuan dan perbuatan yang akan dilakukan. Dapat dipercayai bahwa dalam diri manusia ada sesuatu yang tanpa disadari menentukan setiap sikap dan perilaku manusia. Oleh karenanya, faktor eksternal terkadang mempengaruhi bahkan mengubahnya.

Teori ini muncul berdasarkan pola dan tingkah laku yang dipelajari dari lingkungan kebudayaan di tempat orang itu hidup dan dibesarkan, oleh karenanya teori ini disebut juga teori lingkungan kebudayaan. Menurut teori ini, apabila pimpinan atau atasan akan memotivasi karyawannya, hendaknya benar – benar mengetahui latar belakang kehidupan dan kebudayaan karyawan – karyawan yang dipimpinya.

3) Teori Pendorong

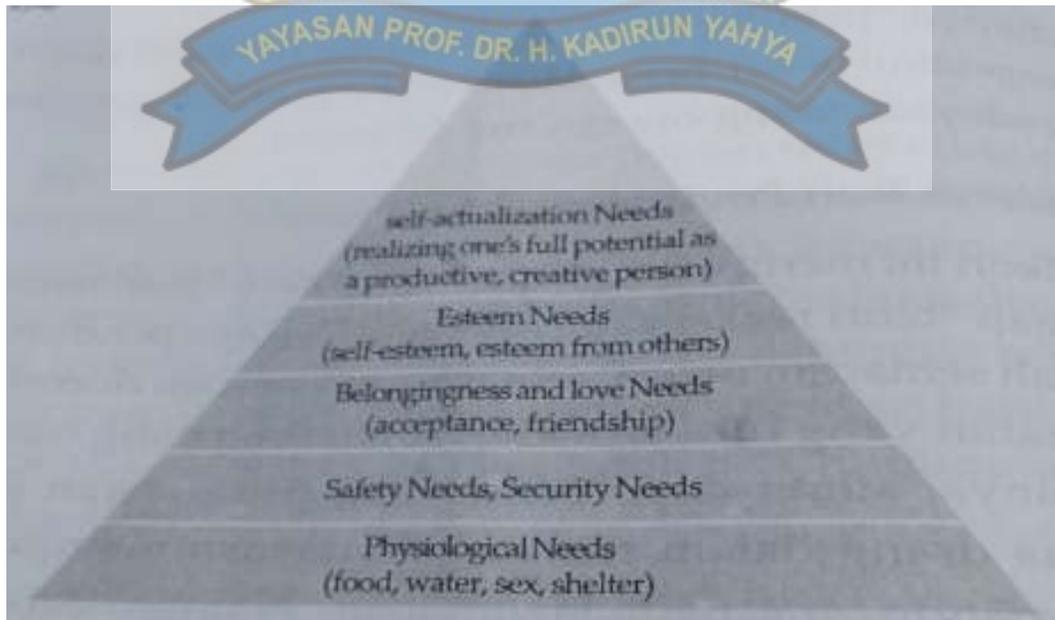
Teori ini kombinasi antara teori naluri dengan teori rekasi yang dipelajari. Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya sesuatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Semua orang mempunyai daya pendorong terhadap sesuatu. Namun cara – cara yang digunakan berlainan pada tiap individu menurut latar belakang masing – masing.

Begitu pula daya pendorong pada diri karyawan terhadap suatu hal yang berorientasi terhadap kerjanya. Kuat atau tidaknya daya pendorong tersebut tergantung latar belakang masing – masing karyawan, semakin latar belakang mereka mempengaruhi tujuan maka daya pendorong akan semakin kuat.

4) Teori kebutuhan

Teori ini beranggapan bahwa tindakan yang dilakukan manusia pada hakikatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan fisik maupun psikis. Menurut Maslow, manusia memiliki lima tingkat kebutuhan (fisiologis) yakni:

- a) Kebutuhan dasar, primer atau vital yang menyangkut biologis, seperti sandang, pangan, papan, kesehatan dan seks.
- b) Kebutuhan rasa aman dan perlindungan (*safety and security*) seperti: perlindungan dari bahaya dan ancaman, penyakit, perang, kelaparan dan perlakuan tidak adil.
- c) Kebutuhan sosial seperti: rasa dicintai, diperhitungkan sebagai pribadi, diakui sebagai bagian kelompok tertentu, rasa setia kawan, dan kerjasama.
- d) Kebutuhan akan penghargaan, seperti: dihargai karena prestasi, kemampuan, status dan pangkat.
- e) Kebutuhan akan aktualisasi diri, seperti: kebutuhan mempertinggi potensi – potensi yang dimiliki, mengembangkan diri secara maksimum dan totalitas, kreativitas dan ekspresi diri.



Model Hierarki Kebutuhan Maslow

Terkadang istilah “kebutuhan” dan “dorongan” digunakan secara bergantian, namun “kebutuhan” lebih sering mengacu pada keadaan fisiologis, dari hilangnya jaringan – jaringan, dan

”dorongan” mengacu pada akibat psikologis dari suatu kebutuhan. Kebutuhan dan dorongan berjalan paralel tetapi tidak identik.

c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Berbagai pendapat ahli di atas mengenai bagian pada motivasi mengantarkan di ujung pemahaman bahwa sesungguhnya dapat digaris bawahi bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

1) Motivasi intrinsik

Motivasi ini berasal dari dalam diri seseorang tanpa rangsangan dari luar. Misalnya, seorang karyawan gemar bersih – bersih sesuai bekerja, apa pun itu, mulai dari kebersihan diri walaupun sebentar saat jam istirahat sampai kepada lingkungan tempat ia bekerja, tidak usah ada yang mendorong, ia akan melakukannya dengan senang hati. Motif intrinsik juga diartikan sebagai motivasi yang pendorongnya berkaitan langsung dengan nilai – nilai yang terkandung di dalam tujuan pekerjaan sendiri.

2) Motivasi ekstrinsik

Motivasi ini sebaliknya datang karena adanya rangsangan dari luar. Misalnya, seorang karyawan rajin bekerja dan terlihat berbeda dari biasanya karena akan ada pemilihan karyawan terbaik di lingkungan tempatnya bekerja atau motif lainnya. Kebalikan dari intrinsik di atas, motivasi ekstrinsik ini diartikan sebagai motivasi yang pendorongnya tidak ada kaitannya dengan nilai yang terkandung dalam tujuan pekerjaannya, tampak lebih pragmatis.

d. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi juga memiliki tiga indikator komponen pokok sebagai berikut:

- 1) Menggerakkan, dalam hal ini motivasi menimbulkan kekuatan pada individu, membawa seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Misalnya kekuatan ingatan, respon – respon efektif, dan kecenderungan mendapat kesenangan.
- 2) Mengarahkan, yakni mengarahkan tingkah laku, menyediakan suatu orientasi tujuan, tingkat laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
- 3) Menopang, dalam artian motivasi digunakan untuk menjaga dan menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan intensitas dan arah dorongan – dorongan serta kekuatan – kekuatan individu.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Puspitawati (2014), kepuasan kerja merupakan **rasa puas karyawan terhadap gaji yang didapat, beban kerja, rekan dan pemimpin, hingga lingkungan kerja mereka.**

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan afektifitas dan respon emosi karyawan terhadap pekerjaannya.

Richard dkk. (2012:312) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran

mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif.

Bangun (2012:327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya.

Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Kepuasan kerja menurut Ahmadi & Dadang (2013:15) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sutrisno (2016:75) juga mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbins & Judge (2018:107) Pengertian kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu

pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau dari pada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaannya dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Wibowo (2017:302), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1) *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) *Discrepancies* (Perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan

3) *Value attainment* (Pencapaian Nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting

4) *Equity* (Keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5) *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Hasibuan (2016:203) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- 3) Berat-ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

c. Teori – Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang memuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya. Priansa (2018:297) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umum adalah:

1) Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)

Teori kepuasan kerja menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variabel yang berbeda yakni *hygiene factors* dan *motivators*. *Hygiene factors* adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari faktor-faktor (kualitas, pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas lembaga, hubungan kerja dan kebijakan organisasi).

2) Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori kepuasan kerja menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas. Teori ini berfokus pada banyak hasil yang diperoleh. Kunci kepuasan adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka.

Priansa (2018:298) menyatakan tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang sudah dikenal, yaitu : *discrepancy theory*, *equity theory*, dan *two factor theory*. Masing-masing di uraikan sebagai berikut:

1) *Discrepancy Theory*

Teori ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh porter. Dalam teorinya Porter menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan perbedaan antara apa yang dirasakan oleh pegawai tentang apa yang seharusnya ia terima. Priansa (2016:298) menjelaskan bahwa

kepuasan kerja atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) apa yang seharusnya ada yaitu harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai, dengan apa yang menurut perasaan atau presepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Pegawai akan merasa puas apabila tidak ada selisih antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan, jika semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan maka semakin besar ketidakpuasannya. Apabila terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihannya menguntungkan (misalnya upah tambahan, jam kerja yang lebih lama), orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan. Locke menyatakan bahwa orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan yang diinginkan dengan presepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapatkan ternyata lebih besar dari yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas. Walaupun *discrepancy*, tetapi merupakan hal yang positif. Demikian juga sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga menjadi selisih yang negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

2) *Equity Theory*

Priansa (2018:299) menyatakan bahwa keadilan (*equity*) adalah suatu keadaan yang muncul dalam pikiran pegawai jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan adalah seimbang dengan rasio individu yang dibandingkannya. Inti dari teori keadilan adalah bahwa pegawai membandingkan usaha mereka terhadap imbalan pegawai lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Pegawai bekerja untuk mendapat tukaran imbalan

dari dalam organisasi. Pegawai akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada apakah pegawai merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *in-equity* atas situasi diperoleh pegawai dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Komponen-komponen utama dalam *equity theory* adalah *input*, *out comes*, *comparison person*, dan *equity-inequity*.

a) *Input*

Merupakan sesuatu yang bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah jam kerja, serta peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya.

b) *Out Comes*

Sesuatu yang dianggap bernilai oleh pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

c) *Comparison Person*

Pegawai membandingkan rasio *input-out comes* yang dimilikinya kepada orang lain. *Comparison person* ini dapat dilakukan pada pegawai lain di organisasi yang sama atau di tempat lain dan bisa juga dengan dirinya sendiri dimasa lampau.

d) *Equity – Inequity*

Pegawai merasa adil apabila input yang diperoleh sama atau sebanding dengan rasio orang pembandingnya. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*overcompensation inequity*), dapat menimbulkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Tetapi bila perbandingan tersebut tidak seimbang atau merugikan (*under compensation inequity*) maka akan timbul ketidakpuasan.

3) *Two Factor Theory*

Two factor theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Artinya kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap pegawai terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok penting yaitu kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors* dan *satisfiers* atau *motivator*.

a) *Dissatisfiers*

Meliputi hal-hal seperti: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *dissatisfiers* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas, tetapi jika besarnya *dissatisfiers* memadai untuk kebutuhan tersebut, pegawai tidak lagi kecewa tetapi belum terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *dissatisfiers*.

b) *Satisfiers* atau *Motivators*

Meliputi faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan (*recognition*), tanggung jawab, kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang. *Satisfiers* merupakan karakteristik pekerjaan yang relevan dengan urutan urutan kebutuhan yang lebih tinggi pada pegawai serta perkembangan psikologisnya. Adanya faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi tidak adanya faktor ini tidaklah selalu menimbulkan kepuasan bagi pegawai namun hanya mengurangi ketidakpuasan, yang mampu memacu pegawai untuk dapat bekerja dengan baik dan bergairah (*motivator*) hanyalah kelompok *satisfiers*.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Puspitawati (2014:18) yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work itself*) yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- 2) Gaji/Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
- 3) Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
- 4) Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
- 5) Rekan Kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

5. Hasil Penelitian Yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan merupakan pengidentifikasian variabel – variabel penelitian terdahulu yang memiliki hubungan dengan permasalahan penelitian yang dilakuakn dan

merupakan teori yang digunakan untuk membangun hipotesis. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait mengenai pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Tri Hardjono (2013) meneliti tentang “Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Empiris pada Kecamatan Mijen Kota Semarang)”. Hasil penelitian membuktikan bahwa Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Mijen, ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Mijen, ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Mijen, ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Mijen.
- b. Alexander (2018) meneliti tentang “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Toko X Bandung”. Hasil penelitian di toko X adalah tingkat kepuasan kerja karyawan mendapatkan kategori tinggi dan tingkat kinerja karyawan mendapatkan kategori baik. Sedangkan dari hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil koefisien determinasi sebesar 0.613 mengartikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 61.3% dan sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini, sehingga penulis tersebut menyarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Toko X Bandung.
- c. Gusriani (2018) meneliti tentang “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Takalar Tahun 2017”. Hasil penelitian membuktikan, ada

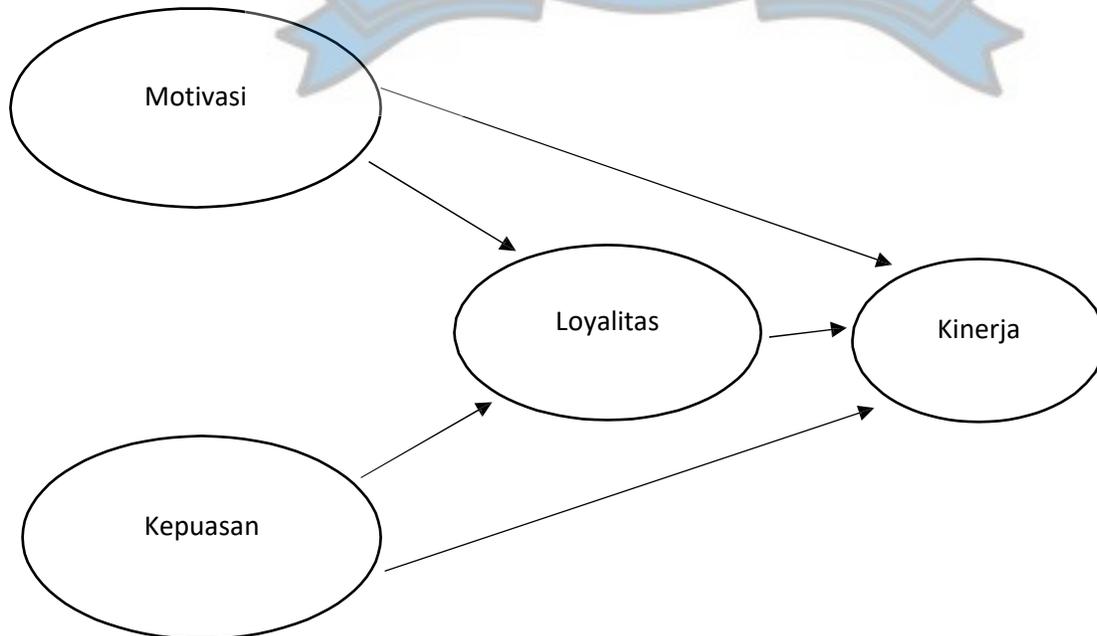
hubungan signifikan antara kepuasan terhadap pekerjaan ($p=0,000$), kepuasan terhadap rekan kerja ($p=0,003$) dan kepuasan kerja kumulatif ($p=0,047$) terhadap kinerja. Sedangkan hasil uji regresi linear berganda menunjukkan, kepuasan terhadap pekerjaan ($p=0,000$) ada pengaruh signifikan terhadap kinerja. Koefisien regresi kepuasan kerja terhadap kinerja bertanda positif menandakan hubungan searah dan positif dengan korelasi cukup kuat $R=0,539$ (53,9%), variabel kepuasan kerja berpengaruh sebesar $R^2=0,290$ (29%) terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Takalar. Disarankan agar pegawai meningkatkan kinerjanya dengan difasilitasi, mempererat hubungan sesama rekan kerja, mengembangkan keterampilan dan kemampuannya.

- d. Telaumbanua (2019) meneliti tentang “Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Muhammad Ildrem Provinsi Sumatera Utara”. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial komitmen organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi secara signifikan kinerja pegawai sedangkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Muhammad Ildrem Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini menghasilkan bukti empiris bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja. Sehingga komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah hal yang sangat penting diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- e. Rosyidawati (2020) meneliti tentang “Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Perawat di Instalasi Rawat Inap RSUP Dr. Tadjuddin Chalid dan RSUD Kota Makassar”. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh beban kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja terhadap kinerja perawat, dan beban kerja adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja perawat di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid dan RSUD Kota

Makassar. Disarankan kepada pihak manajemen rumah sakit perlunya perbaikan manajemen keperawatan khususnya pembagian tugas dan waktu bekerja perawat untuk mengurangi beban kerja perawat. Lebih meningkatkan kepuasan kerja perawat dengan terus dilakukan *reward* dan *punishment system* yang adil, pemberian motivasi baik yang bersifat material maupun non material.

B. Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual atau yang sering disebut dengan kerangka teoritis adalah suatu model konseptual yang menunjukkan hubungan logis antara faktor atau variabel yang telah diidentifikasi penting untuk menganalisis masalah penelitian. Kerangka teoritis menjelaskan pola hubungan antara semua faktor atau variabel yang terkait atau dijelaskan dalam landasan teori. Adapun kerangka berfikir dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Sesuai uraian rumusan masalah, kajian teori dan kerangka pemikiran yang maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).
2. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).
3. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).
4. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).
5. Loyalitas kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).
6. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di intervening variabel loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III).
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di intervening variabel loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III) Kecamatan Bosar Maligas Simalungun - Sumatera Utara.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai dari Bulan November 2021 sampai dengan September 2022 untuk lebih jelas dapat dilihat dari uraian tabel di bawah ini:

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agust	Sept	Okt	Nov
1	Riset awal/pengajuan judul	■	■											
2	Penyusunan Proposal			■	■	■								
3	Perbaikan/ Acc Proposal			■	■	■								
4	Seminar Proposal						■							
5	Pengolahan Data							■	■	■				
6	Penyusunan Tesis							■	■	■				
7	Bimbingan Tesis							■	■	■				
8	Seminar Hasil										■			
9	Persetujuan Sidang											■	■	
10	Sidang Meja Hijau													■

Sumber: Diolah Penulis, 2022

B. Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif komparatif. Rusiadi (2013:14) penelitian asosiatif/kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan dan pola/bentuk pengaruh antar dua variabel atau lebih, dimana dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Sedangkan penelitian asosiatif kuantitatif merupakan penelitian dengan memperoleh angka atau data kualitatif yang diangkakan.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: subyek atau obyek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sangadji & Sopiah, 2010:185). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap dan tidak tetap pada Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III) sebanyak 160 orang.

Tabel 3.2
Daftar Jumlah Karyawan

No.	Unit	Jumlah
1	Logistik	20
2	Engineering	20
3	Utility dan Produksi	10
4	Teknisi	12
5	Quality	18
6	Manufaktur	78
7	HRD	2
Jumlah		160

Sumber: PKO Sei Mangkei (PTPN III), 2022

2. Sampel

Sampel biasanya disebut juga sub group populasi yang dipilih untuk dilibatkan dalam penelitian. Menurut Sangadji & Sopiah, (2010:185) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus

representatif. Menurut Sugiyono (2017:91) dalam penelitian multivariate ukuran sampel sebaiknya adalah 10x dari jumlah indikator variabel penelitiannya. Jumlah indikator variabel penelitian ini sebanyak 16 x 10 maka dihasilkan 160, artinya diperlukan 160 orang responden untuk dapat menjalankan penelitian ini. Jumlah sampel tersebut sesuai dengan yang dinyatakan oleh Arikunto (2017:173) bahwa pada penelitian multivariate ukuran sampel sebaiknya 100 – 200.

D. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel dari suatu faktor berkaitan dengan variabel faktor lainnya. dari skripsi ini ditambah diambil definisi operasionalnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3.
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
Motivasi Kerja (X ₁)	Motivasi merupakan proses psikologi yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau goal-directed behavior. (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2001:205)	Menggerakkan Mengarahkan Menopang (Robert Kreiner dan Angelo Kinicki, 2014)	Likert
Kepuasan Kerja (X ₂)	Rasa puas karyawan terhadap gaji yang didapat, beban kerja, rekan dan pemimpin, hingga lingkungan kerja mereka (Puspitawati, 2014)	Pekerjaan itu sendiri (<i>work itself</i>) Gaji/Upah (<i>pay</i>) Promosi (<i>promotion</i>) Pengawasan (<i>supervision</i>) Rekan Kerja (<i>workers</i>) (Puspitawati, 2014)	Likert
Loyalitas Kerja (Y ₁)	Loyalitas karyawan adalah manifestasi dari komitmen organisasi, dengan identifikasi kekuatan relative dari tiap individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Mowday, Porter dan Steers dalam pandey dan Khare, 2012)	Keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin ditandai dengan bersedia bekerja melebihi kondisi biasa Penerimaan penuh terhadap nilai-nilai organisasi yang ditandai dengan menerima apapun yang menjadi kebijakan organisasi Setia pada perusahaan (Steers dan Potters, 1983)	Likert
Kinerja (Y ₂)	hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan atau keahlian dalam melaksanakan pekerjaan (Mangkunegara, 2011)	Kualitas kerja Kuantitas kerja Pelaksanaan tugas Tanggung jawab terhadap pekerjaan (Mangkunegara, 2017)	Likert

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data serta informasi yang dibutuhkan digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Teknik observasi, yaitu dengan mengamati secara langsung produktivitas kerja karyawan di perusahaan.
2. Studi dokumen yaitu mempelajari data atau laporan-laporan yang terdapat di perusahaan yang mendukung dan terkait dengan judul penelitian.
3. Angket (*Questionnaire*) yaitu dengan membagikan daftar pertanyaan yang berisi pertanyaan-pertanyaan terkait dengan judul penelitian. Metode yang digunakan adalah metode likert dengan kriteria jawaban sebagai berikut:

Tabel 3.4
Skala Penilaian Jawaban Responden

Kriteria Jawaban Kuesioner	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, 2016

F. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Menurut Nazir (2014) analisis deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran maupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuannya adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan

akurat, mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

2. Structural Equation Modelling (SEM)

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* yang dioperasikan melalui program AMOS. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi dari sebuah konsep) (Augusty, 2016). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan factor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya.

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu *Measurement Model dan Structural Model*. *Measurement Model* atau model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah variable laten serta model struktural yang menggambarkan hubungan kausalitas antar dua atau lebih variable. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar factor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan (Hair et al., 2010).

a. Pengembangan Model Teoritis

Pengembangan model teoritis adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Selanjutnya model tersebut divalidasi secara empiris melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti menggunakan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Dengan

kata lain, tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

b. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Pengembangan diagram alur adalah menggambarkan dalam sebuah *path diagram* model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama. *Path diagram* tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya, dimana hubungan kausal ini biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM (termasuk didalamnya operasi program AMOS) hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah *path diagram* dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi. diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini seperti yang terlihat pada gambar 3.1.

c. Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun akan terdiri dari:

1) Persamaan – Persamaan Struktural (*Structural Equations*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$$\text{Loyalitas } (Y_1) = p_{Y_1X_1} + p_{Y_1X_2} + z_1$$

$$\text{Kinerja } (Y_2) = p_{Y_2X_1} + p_{Y_2X_2} + p_{Y_2Y_1} + z_2$$

2) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)

Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variable mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

d. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matriks kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang adil antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matriks kovarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, dikarenakan *standart error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matriks korelasi digunakan sebagai input. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation*.

e. Menilai Problem Identifikasi

Salah satu persoalan dasar dalam model struktural adalah masalah identifikasi, yang memberikan indikasi sebuah model dapat diselesaikan dengan baik atau tidak dapat diselesaikan sama sekali. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dan mengembangkan lebih banyak konstruk.

f. Evaluasi Kriteria *Goodness of fit*

Kesesuain model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-Of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu:

- 1) Ukuran sampel
- 2) Normalitas dan linearitas
- 3) Outlier
- 4) Multikolinearitas dan Singularitas

Peneliti melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa *fit* indeks untuk mengukur kebenaran model yang diajukannya. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value*-nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu:

- 1) Chi Square Statistik (χ^2)

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterirna berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Augusty, 2016).

- 2) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Nilai RMSEA menunjukkan *Goodness-Of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al., 2010). Nilai RMSEA yang kecil atau = 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Augusty, 2016).

- 3) GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non statstikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit* (Augusty, 2016).

- 4) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,09 (Augusty, 2016)

5) CMIN/DF

Indeks ini diperoleh dengan cara CMIN (*The minimum sample discrepancy function*) yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF merupakan statistik *chi square*, χ^2 dibagi df-nya sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Augusty, 2016)

6) TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan alternatif *incremental fit Index* yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah *base line* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et al., 2010) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan *a very good fit* (Augusty, 2016)

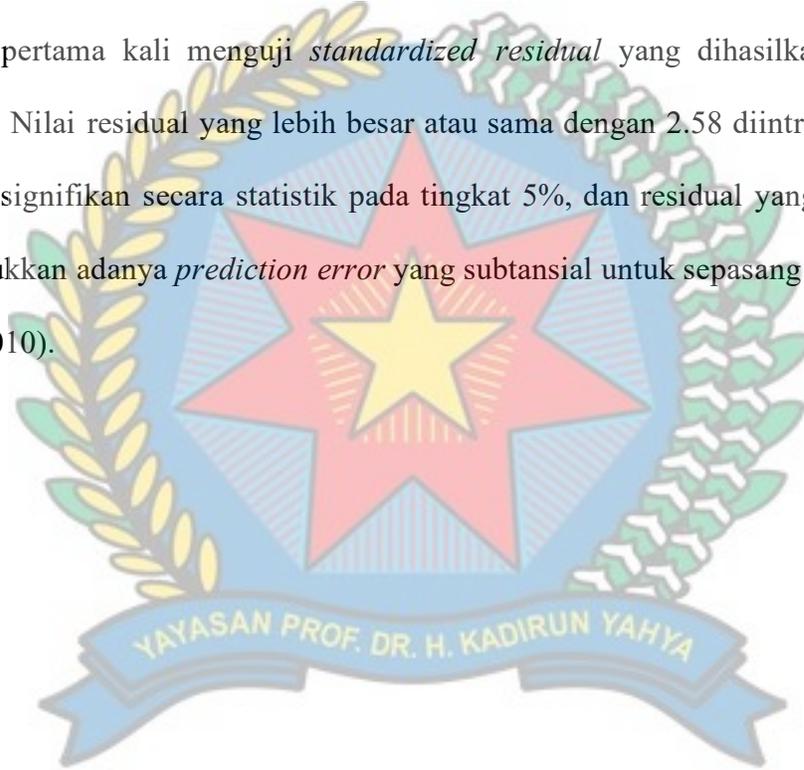
7) CFI (*Comparative Fit Index*)

Besar indek ini adalah pada rentang sebesar 0-1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *a very good fit* yang tinggi (Augusty, 2016).

g. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah tetap kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model adalah dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Tapi bila nilai

residualnya cukup besar ($>2,58$) maka modifikasinya adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru pada model yang diestimasi tersebut. Modifikasi yang mungkin terhadap suatu model yang diuji dapat dilakukan dengan pertama kali menguji *standardized residual* yang dihasilkan oleh model tersebut. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator (Hair et al., 2010).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil PT Perkebunan Nusantara III

a. Sejarah Singkat Perusahaan

Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei adalah salah satu unit kerja PT Perkebunan Nusantara III yang terletak di Nagori Sei Mangkei Kecamatan Bosar Maligas Kabupaten Simaungun Propinsi Sumatera Utara ± 140 Km tenggara Kota Medan. PT Perkebunan Nusantara III adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan (*plantation*) dan pengolahan hasil perkebunan. Pada awalnya merupakan perusahaan perkebunan Belanda, yang beroperasi di Indonesia pada masa pemerintahan Hindia Belanda mulai dari:

- 1) NV. Rubber Cultur Matchpij Amsterdam (RMCA)
- 2) Handels Vereeningnig Amsterdam (HVA)
- 3) Vereenigde Deli Matchcpij (VDM)
- 4) NV > Cultur Mih'de Oekust (CMO) dan lainnya

Pada awal proses nasionalisasi, PTPN III dikenal sebagai perusahaan perkebunan asing (PPA) selanjutnya menjadi Perseroan Perkebunan Negara (PPN). Langkah awal PTP Nusantara III dimulai pada tahun 1958 dengan nama perusahaan Negara baru Cabang Sumatear Utara (PPN Baru) berdasarkan PP No. 24/1958 JO, keputusan menteri pertanian No. 229/UM/1957 JO UU No. 86/1958. Setelah mengalami beberapa kali perubahan bentuk atau status badan hukum, sejalan dengan Undang – Undang (UU) dan Peraturan Pemerintah, maka pada tahun 1968 PPN baru menjadi Kesatuan Negara Perkebunan (PNP) berdasarkan surat Keputusan Menteri Pertanian No. 55/KPT/OP/1968 dan pada tahun 1971 ditetapkan pengalihan bentuk menjadi PT Perkebunan

(Persero) dengan keluarnya PP No. 17/1917 dan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 258/SK/IV/3/1976. Tahun 1994 diadakan pembangunan Manajemen PT Perkebunan III, IV dan V Persero yang dikelola oleh Direksis PT Perkebunan III. Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996 menjadi PT Perkebunan Nusantara III (Persero).

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan dengan akte Notaris Harun Kamil, SH., No. 36 tanggal 11 Maret 1996, untuk selanjutnya mendapat pengesahan dari Menteri Lama Kehakiman Indonesia dengan surat keputusan No. C2-8331.HT.01 tanggal 8 Agustus 1996. Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei milik PT Perkebunan Nusantara III telah dirintis sejak awal tahun 1996 oleh manajemen dalam pelaksanaan (PTP V). Dengan perubahan manajemen dari PTP V menjadi PTP III maka rencana pembangunan PKO Sei Mangkei dilanjutkan PTPN III Sei Sikambang Medan.

Setelah dilakukan survey atau calon lokasi Pabrik Kernel Oil maka Pabrik Kernel Oil tersebut akan dibangun di blok 113 afdeling 2 kebun Sei Mangkei Kabupaten Simalungun Sumatera Utara. Pembangunan PKO kapasitas 400 ton/hari dilaksanakan oleh kontraktor pelaksana PT Kesco Teguh Prakarsa dan didesain/diawasi oleh konsultan Trikarya Presindo. PKO Comisioning tanggal 23 Nopember 2010. Jarak tempuh PKO Sei Mangkei ke Medan \pm 140 Km.

b. Lokasi dan Letak Geografis

PKO Sei Mangkei terletak di blok 113 afdeling III Kebun Sei Mangkei, Kecamatan Bosar Maligas, Kabupaten Simalungun Propinsi Sumatera Utara. PKO dan PKS Sei Mangkei (DSIMA) berdiri diatas areal \pm 17,50 Ha.

Kadaan topografis kebun Sei Mangkei datar, bergelombang sampai berbukit. Jenis berupa popsolid merah kuning yang sangat cocok untuk budidaya tanaman kelapa sawit. Elevasi pabrik

berada 18 m diatas permukaan laut dengan suhu minimum dan maksimum berkisar antara 22⁰C – 32⁰C.

Kebun seinduk terdiri dari:

- 1) Kebun dusun hulu
- 2) Kebun bangun
- 3) Kebun gunung para
- 4) Kebun pamela
- 5) Kebun monoko
- 6) Kebun rambutan
- 7) Kebun sei dadap
- 8) Kebun selamat

Kebun pihak ke-3 adalah sebagai berikut:

- 1) UD. Bensali
- 2) CV. Longgur Mananggei
- 3) CV. Ramayana
- 4) UD. Gintar
- 5) CV. Sama suka
- 6) UD. Anastasia
- 7) UD. Lastari

c. Visi dan Misi PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

Visi

Menjadi perusahaan agro bisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola bisnis yang terbaik.

Misi

- 1) Mengembangkan industri hilir berbasis perkebunan secara berkesinambungan
- 2) Menghasilkan produk berkualitas untuk pelanggan
- 3) Memperlakukan karyawan sebagai Asset Strategis dan mengembangkan secara optimal
- 4) Menjadikan perusahaan terpilih yang memberikan imbal – hasil terbaik bagi para investor
- 5) Menjadi perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis
- 6) Memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas
- 7) Melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan.

d. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan hubungan di antara fungsi-fungsi dalam suatu organisasi serta wewenang dan tanggungjawab setiap anggota organisasi yang menjalankan masing – masing tugasnya. Sikap, pengalaman dan peranan para anggota organisasi juga berhubungan dengan struktur organisasi.

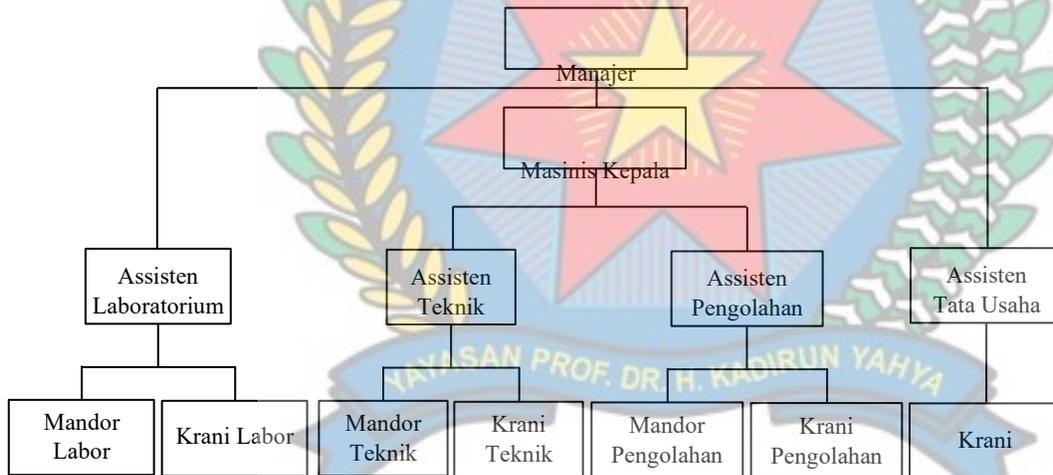
Wewenang adalah hak melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu. Wewenang merupakan kunci jabatan manajerial. Wewenang ada karena ada manajer yang mempunyai hak untuk memberi perintah dan tugas, serta menilai pelaksanaan kerja karyawan yang bekerja untuknya, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu, dalam organisasi. Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan tugas atau fungsi organisasi. Jadi tanggung jawab adalah kewajiban seseorang bawahan, yang diberi tugas oleh atasannya.

Struktur organisasi perusahaan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) PKO Sei Mangkei ini memiliki hubungan fungsional yang artinya bentuk organisasi di mana kekuasaan pimpinan dilimpahkan kepada para pejabat yang memimpin satuan di bawahnya dalam satuan

bidang pekerjaan tertentu. Setiap kepala dari satuan mempunyai kekuasaan untuk memerintah dan mengawasi semua pejabat bawahan sepanjang mengenai bidangnya.

Pada tipe organisasi ini, masalah pembagian kerja mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Pembagian kerja didasarkan pada “spesialisasi” yang sangat mendalam dan setiap pejabat hanya mengerjakan suatu tugas/pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Perusahaan



e. Wewenang dan Tanggung Jawab Jabatan

Uraian Tugas dan wewenang serta tanggung jawab dari setiap anggota organisasi perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Manajer

Tugas dan tanggung jawab manajer adalah sebagai berikut:

- a) Memimpin dan membina perusahaan secara efektif dan efisien untuk kelangsungan hidup perusahaan.
- b) Mengawasi pekerjaan bawahan, serta memberikan saran – saran dan petunjuk yang baik.

- 
- c) Membina kemampuan bawahan melalui training, diskusi dan rapat kerja supaya diperoleh produktivitas yang tinggi demi menjamin tercapainya sasaran yang menjadi tanggung jawab.
 - d) Membina dan meningkatkan hubungan masyarakat, kesejahteraan sosial karyawan, staf dan keluarga.
 - e) Melaporkan penyimpangan yang terjadi di sebabkan hal – hal diluar kekuasaan dengan jalan menganalisa kemungkinan yang diambil oleh direksi dengan mengemukakan beberapa alternatif penyelesaian.
 - f) Meneliti rancangan anggaran belanja bagian atau afdeling untuk menyusun rancangan anggaran belanja unit perorangan, sehingga di capai harga pokok dan biaya investasi yang wajar.
 - g) Mengendalikan pemakaian biaya dengan jalan membandingkan biaya nyata yang estándar, dan untuk menghindari devisiasi pengeluaran biaya yang melebihi batas toleransi yang dibenarkan.

2) Masinis Kepala (Maskep)

Tugas dan tanggung jawab masinis kepala adalah sebagai berikut:

- a) Membawahi asisten laboratorium, asisten pengolahan, serta asisten teknik, bertanggung jawab kepada manajer dan membantu manajer melaksanakan tugas dan kebijakan yang telah digariskan oleh perusahaan.
- b) Meneliti, memberi petunjuk dan mengawasi pelaksanaan terhadap pengelolaan kegiatan bidang tanaman unit kerjanya yang meliputi perencanaan, produksi, pengelolaan teknis di lapangann serta pengawasan sehingga tercapai produktivitas yang optimal dengan berpedoman pada standar operasional prosedur.

3) Asisten Laboratorium

Tugas dan tanggung jawab asisten laboratorium adalah untuk memeriksa hasil minyak kelapa sawit yang diproduksi apakah kadar kimia telah sesuai dengan estandar yang telah ditetapkan dan mengkoordinasi beberapa karyawan yang membantu proses pengecekan di dalam laboratorium.

4) Asisten Pabrik

Tugas dan tanggungjawab asisten pabrik sebagai berikut:

- a) Asisten pabrik bertanggungjawab terhadap penyusunan rencana kerja proses produksi minyak kelapa sawit.
- b) Melakukan pengawasan agar rencana kerja proses produksi dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

5) Asisten Pengolahan

Tugas dan tanggung jawab asisten pengolahan adalah sebagai berikut:

- a) Mengatur dan mengawasi kegiatan yang berhubungan dengan produksi dan mengambil tindakan untuk kelancaran jalannya proses produksi. Selain itu bertugas merencanakan jam olah pabrik dan mengkoordinir pelaksanaan pengoperasian pabrik dan mengawasi serta mengendalikan pengoperasian pabrik.
- b) Pengolahan afdeling yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan produksi.
- c) Pemeliharaan lapangan dan penyelenggaraan administrasi untuk mencapai kinerja yang optimal dengan berpedoman pada standar operasional prosedur.

6) Asisten Tata Usaha

Tugas dan tanggung jawab asisten tata usaha sebagai berikut:

- a) Pelaksanaan administrasi di pabrik, baik yang menyangkut tentang karyawan, pembukuan dan lain – lain untuk kemudian dilaporkan kepada kantor pusat.
- b) Menyusun sistem administrasi dan pengarsipan yang efektif demi mendukung kelancaran jalannya proses produksi serta sistem administrasi yang baik.
- c) Menyusun rencana pengembangan kerja dan keuangan, serta bertugas untuk melakukan rekrutmen terhadap tenaga – tenaga kerja yang dibutuhkan untuk pabrik kelapa sawit dan administrasi dalam hal evaluasi kinerja perusahaan.

7) Mandor

Tugas dan tanggung jawab mandor adalah sebagai berikut:

- a) Mandor bertanggungjawab untuk melakukan pengawasan terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan oleh karyawan di lapangan agar dapat berjalan secara lancar.
- b) Memberikan atau menyampaikan setiap informasi yang datang dari asisten kepada karyawan lapangan secara jelas, serta bertanggungjawab terhadap semua pekerjaan yang berada di bawah pengawasannya kepada asisten.

8) Kerani

- a) Kerani bertanggungjawab untuk mengumpulkan Tandan Buah Segar (TBS) yang berada di bawah pengawasan mandor.
- b) Bertanggungjawab menyampaikan informasi di lapangan kepada mandor secara jelas.

2. Gambaran Umum Responden Penelitian

Karakteristik responden diperoleh melalui hasil kuesioner yang telah diisi oleh 160 responden. Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden di tempat penelitian. Karakteristik responden pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Hasil pengolahan data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Frekuensi	%
1	Laki – Laki	110	68,75
2	Perempuan	50	31,25
Jumlah		160	100,00

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.1 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Diketahui responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 110 orang atau sama dengan 68,75%. Responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 50 orang atau sama dengan 31,25%. Hasil ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang ada di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III) didominasi oleh laki-laki.

b. Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja

Hasil pengolahan data karakteristik responden berdasarkan lama bekerja adalah sebagai :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	
		Frekuensi	%
1	<5 Tahun	15	9,37
2	5 – 10 Tahun	35	21,87
3	11 – 16 Tahun	37	23,13
4	>16 Tahun	73	45,63
Jumlah		160	100,00

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.2 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja. Diketahui responden dengan lama bekerja <5 tahun sebanyak 15 orang atau sama dengan 9,37%. Responden dengan lama bekerja 5 – 10 tahun sebanyak 35 orang atau sama dengan 21,87%. Responden

dengan lama bekerja 11 – 16 tahun sebanyak 37 orang atau sama dengan 23,13%. Responden dengan lama bekerja >16 tahun sebanyak 73 orang atau sama dengan 45,63%. Hasil ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang ada di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III) cenderungnya merupakan orang – orang yang telah lama bekerja pada perusahaan.

c. Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Hasil pengolahan data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Lama Bekerja	Jumlah	
		Frekuensi	%
1	SMA/SMK	41	25,63
2	Diploma	21	13,13
3	Sarjana (S1)	77	48,12
4	Master (S2)	18	11,25
5	Doktor (S3)	3	1,87
Jumlah		160	100,00

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.3 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir. Diketahui responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 41 orang atau sama dengan 25,63%. Responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 21 orang atau sama dengan 13,13%. Responden dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 77 orang atau sama dengan 48,12%. Responden dengan pendidikan terakhir Master (S2) sebanyak 18 orang atau sama dengan 11,25%. Responden dengan pendidikan terakhir Doktor (S3) sebanyak 3 orang atau sama dengan 1,87%. Hasil ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang ada di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III) cenderungnya memiliki pendidikan yang tinggi.

3. Deskripsi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Penelitian

Jawaban responden sehubungan dengan variabel penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Motivasi Kerja (X_1)

Jawaban responden atas kuesioner tentang variabel motivasi kerja (X_1) dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4
Jawaban Responden Tentang Variabel Motivasi Kerja

No.	Pernyataan Kuesioner	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Karyawan tergerak dan memiliki kekuatan sendiri untuk bekerja dengan maksimal	12	7.50	51	31.88	81	50.63	16	10.00	0	0.00
2	Karyawan memiliki orientasi tujuan yang jelas untuk perusahaan	6	3.75	54	33.75	83	51.88	17	10.63	0	0.00
3	Karyawan menggunakan motivasi dirinya untuk memperbaiki tingkah laku dalam bekerja	1	0.63	37	23.13	107	66.88	15	9.38	0	0.00

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terkait dengan variabel motivasi kerja. Pada kuesioner pertama yaitu karyawan tergerak dan memiliki kekuatan sendiri untuk bekerja dengan maksimal, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 12 orang atau sama dengan 7,50%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 51 orang atau sama dengan 31,88%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 81 orang atau sama dengan 50,63%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 16 orang atau sama dengan 10%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki motivasi yang tidak maksimal untuk memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan, karena tidak tergerak dan tidak memiliki kekuatan sendiri untuk bekerja dengan maksimal.



Pada kuesioner kedua yaitu karyawan memiliki orientasi tujuan yang jelas untuk perusahaan, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 6 orang atau sama dengan 3,75%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 54 orang atau sama dengan 33,75%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 83 orang atau sama dengan 51,88%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 17 orang atau sama dengan 10,63%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki motivasi yang tidak maksimal untuk memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan, karena sebagian besar dari mereka tidak memiliki orientasi tujuan yang jelas untuk perusahaan.

Pada kuesioner ketiga yaitu karyawan menggunakan motivasi dirinya untuk memperbaiki tingkah laku dirinya dalam bekerja, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 1 orang atau sama dengan 0,63%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 37 orang atau sama dengan 23,13%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 107 orang atau sama dengan 66,88%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 15 orang atau sama dengan 9,38%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki motivasi yang tidak maksimal untuk memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan, karena sebagian besar dari mereka tidak menggunakan motivasi dirinya untuk memperbaiki tingkah laku dirinya dalam bekerja.

b. Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

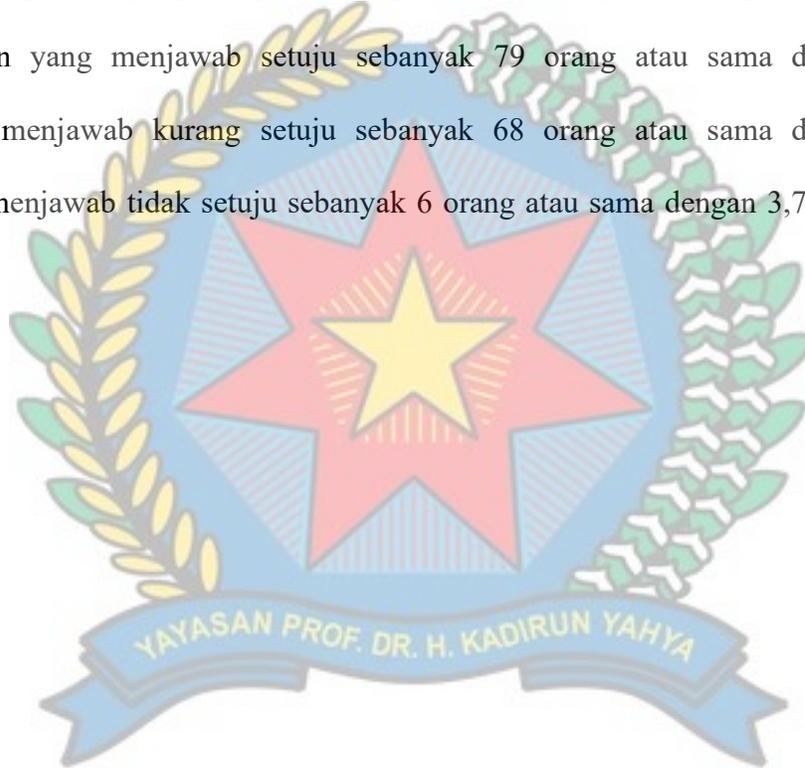
Jawaban responden atas kuesioner tentang variabel kepuasan kerja (X_2) dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Jawaban Responden Tentang Variabel Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan Kuesioner	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
		1	Karyawan mendapatkan kesempatan untuk belajar lebih baik	7	04.38	79	49.38.00	68	42.50.00	6	0,1771
2	Gaji atau upah yang diterima sesuai dengan ekspektasi diri karyawan	13	08.13	66	41.25.00	71	44.38.00	10	06.25	0	00.00
3	Karyawan mendapatkan kesempatan untuk berkembang dengan mendapatkan promosi	11	0,311	70	43.75	68	42.50.00	11	0,3111	0	00.00
4	Karyawan mendapatkan perhatian dan bantuan secara teknis dari manajemen perusahaan	11	0,311	79	49.38.00	67	41.88	3	0,1028	11	0,311
5	Rekan kerja saat ini sangat kooperatif dalam menyelesaikan pekerjaan	23	14.38	75	46.88	59	36.88	3	0,1028	0	00.00

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terkait dengan variabel kepuasan kerja. Pada kuesioner pertama yaitu karyawan mendapatkan kesempatan untuk belajar lebih baik, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 orang atau sama dengan 4,38%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 79 orang atau sama dengan 49,38%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 68 orang atau sama dengan 42,50%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau sama dengan 3,75%. Responden



yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kepuasan kerja yang cukup baik, karena sebagian besar dari mereka merasakan bahwa manajemen perusahaan memberikan kesempatan untuk karyawan belajar menjadi lebih baik lagi dalam pekerjaannya.

Pada kuesioner kedua yaitu Gaji atau upah yang diterima sesuai dengan ekspektasi diri karyawan, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 13 orang atau sama dengan 8,13%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 66 orang atau sama dengan 41,25%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 71 orang atau sama dengan 44,38%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau sama dengan 6,25%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kepuasan kerja yang kurang baik, karena sebagian besar dari mereka merasakan bahwa manajemen perusahaan memberikan kesempatan untuk karyawan belajar menjadi lebih baik lagi dalam pekerjaannya.

Pada kuesioner ketiga yaitu karyawan mendapatkan kesempatan untuk berkembang dengan mendapatkan promosi, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 11 orang atau sama dengan 6,88%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 70 orang atau sama dengan 43,75%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 68 orang atau sama dengan 42,50%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 11 orang atau sama dengan 6,88%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kepuasan kerja yang kurang baik, karena sebagian besar dari mereka merasakan bahwa manajemen perusahaan kurang memberikan kesempatan karyawan mendapatkan promosi dan berkembang.

Pada kuesioner keempat yaitu karyawan mendapatkan perhatian dan bantuan secara teknis dari manajemen perusahaan, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 11 orang atau sama dengan 6,88%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 79 orang atau sama dengan 49,38%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 67 orang atau sama dengan 41,88%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang atau sama dengan 1,88%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kepuasan kerja yang cukup baik, hal ini karena karyawan mendapatkan perhatian dan bantuan secara teknis dari manajemen perusahaan.

Pada kuesioner kelima yaitu rekan kerja saat ini sangat kooperatif dalam menyelesaikan pekerjaan, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang atau sama dengan 14,38%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 75 orang atau sama dengan 46,88%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 59 orang atau sama dengan 36,88%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang atau sama dengan 1,88%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kepuasan kerja yang cukup baik, karena sebagian besar dari mereka merasakan bahwa mereka memiliki rekan kerja saat ini sangat kooperatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

c. Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Loyalitas Kerja (Y_1)

Jawaban responden atas kuesioner tentang variabel loyalitas kerja (Y_1) dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Jawaban Responden Tentang Variabel Loyalitas Kerja

No.	Pernyataan Kuesioner	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1	Keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi	3	0,103	55	34.38.00	83	51.88	19	0,519	0	00.00
2	Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin ditandai dengan bersedia bekerja melebihi kondisi biasa	2	01.25	60	37.50.00	79	49.38.00	19	0,519	0	00.00
3	Penerimaan penuh terhadap nilai-nilai organisasi yang ditandai dengan menerima apapun yang menjadi kebijakan organisasi	2	01.25	76	47.50.00	72	45.00.00	10	06.25	0	00.00
4	Karyawan setia terhadap perusahaan	2	01.25	75	46.88	64	40.00.00	19	0,519	0	00.00

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terkait dengan variabel loyalitas kerja. Pada kuesioner pertama yaitu keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 3 orang atau sama dengan 1,88%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 55 orang atau sama dengan 34,38%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 83 orang atau sama dengan 51,88%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 19 orang atau sama dengan 11,88%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki loyalitas kerja yang kurang baik, karena sebagian besar dari mereka memiliki keinginan untuk tidak bertahan dalam organisasi perusahaan.

Pada kuesioner kedua yaitu keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin ditandai dengan bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 2 orang atau sama dengan 1,25%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 60 orang atau sama dengan 37,50%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 72 orang atau sama dengan 45%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau sama dengan 6,25%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki loyalitas kerja yang kurang baik, karena sebagian besar dari mereka kurang memiliki keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin dengan bersedia bekerja melebihi kondisi biasa.

Pada kuesioner ketiga yaitu penerimaan penuh terhadap nilai-nilai organisasi yang ditandai dengan menerima apapun yang menjadi kebijakan organisasi, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 2 orang atau sama dengan 1,25%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 76 orang atau sama dengan 47,50%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 72 orang atau sama dengan 45%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau sama dengan 6,25%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kepuasan kerja yang kurang baik, karena sebagian besar dari mereka tidak sepenuhnya menerima nilai-nilai organisasi yang ditandai dengan menerima apapun yang menjadi kebijakan organisasi.

Pada kuesioner keempat yaitu karyawan setia terhadap perusahaan, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 2 orang atau sama dengan 1,25%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 75 orang atau sama dengan 46,88%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 64 orang atau sama dengan 40%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 19 orang atau sama dengan 11,88%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak

ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kepuasan kerja yang kurang baik, hal ini karena sebagian besar karyawan tidak setia terhadap perusahaan.

d. Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Kinerja (Y₂)

Jawaban responden atas kuesioner tentang variabel kinerja (Y₂) dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini:

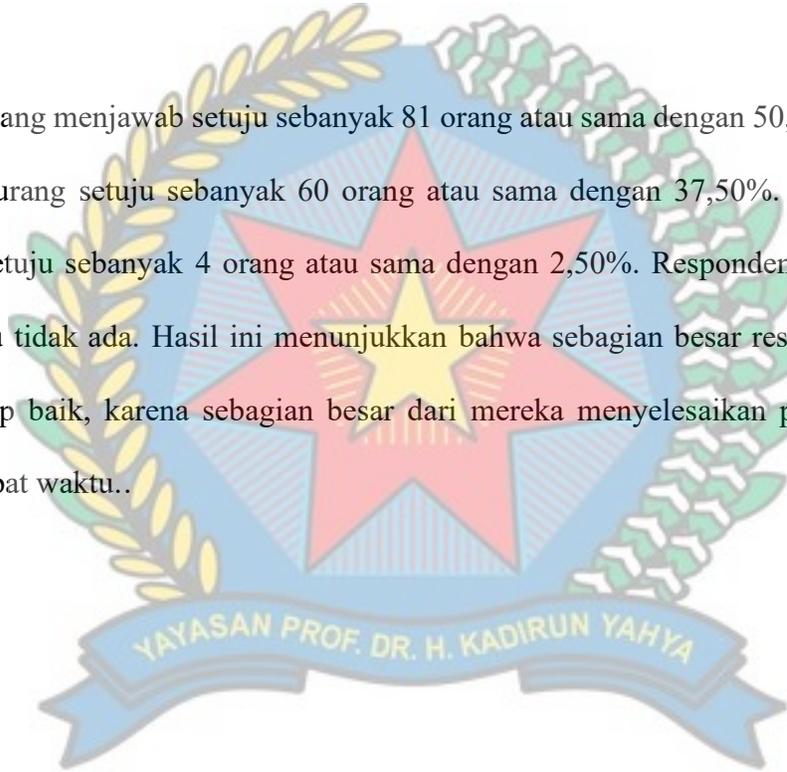
Tabel 4.7
Jawaban Responden Tentang Variabel Kinerja

No.	Pernyataan Kuesioner	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1	Setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan sangat baik dan tepat waktu	15	9.38	81	50.63	60	37.50	4	2.50	0	0.00
2	Pekerjaan dapat diselesaikan melebihi target yang ditetapkan	13	8.13	75	46.88	61	38.13	11	6.88	0	0.00
3	Dalam melaksanakan tugas mengutamakan perilaku yang baik kepada semua orang	10	6.25	92	57.50	53	33.13	5	3.13	0	0.00
4	Setiap pekerjaan diminta laporan pertanggungjawaban	15	9.38	91	56.88	49	30.63	5	3.13	0	0.00

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden terkait dengan variabel loyalitas kerja. Pada kuesioner pertama yaitu setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan sangat baik dan tepat waktu, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang atau sama dengan 9,38%.

Responden yang menjawab setuju sebanyak 81 orang atau sama dengan 50,63%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 60 orang atau sama dengan 37,50%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang atau sama dengan 2,50%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kinerja yang cukup baik, karena sebagian besar dari mereka menyelesaikan pekerjaan dengan sangat baik dan tepat waktu..



Pada kuesioner kedua yaitu pekerjaan dapat diselesaikan melebihi target yang ditetapkan, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 13 orang atau sama dengan 8,13%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 75 orang atau sama dengan 46,88%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 61 orang atau sama dengan 38,13%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 11 orang atau sama dengan 6,88%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kinerja yang cukup baik, karena sebagian besar dari mereka mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan.

Pada kuesioner ketiga yaitu dalam melaksanakan tugas mengutamakan perilaku yang baik kepada semua orang, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 10 orang atau sama dengan 6,25%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 92 orang atau sama dengan 57,50%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 53 orang atau sama dengan 33,13%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang atau sama dengan 3,13%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kinerja yang cukup baik, karena sebagian besar dari mereka melaksanakan tugas mengutamakan perilaku yang baik kepada semua orang.

Pada kuesioner keempat yaitu setiap pekerjaan diminta laporan pertanggungjawaban, diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang atau sama dengan 9,38%. Responden yang menjawab setuju sebanyak 91 orang atau sama dengan 56,88%. Responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 49 orang atau sama dengan 30,63%. Responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang atau sama dengan 3,13%. Responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar

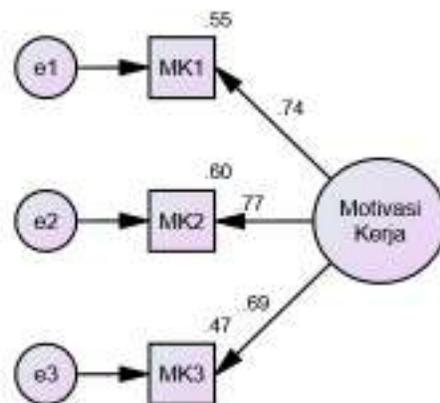
responden memiliki kinerja yang cukup baik, hal ini karena sebagian besar dari karyawan memberikan laporan untuk setiap pekerjaan yang dilakukannya.

4. *Confirmatory Faktor Analysis*

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Dengan kata lain bahwa *Confirmatory Faktor Analysis* untuk pengujian analisis validitas. Hasil analisis faktor konfirmatori dari model selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Analisis Faktor Konfirmatori Motivasi Kerja

Uji validitas dengan menggunakan *Confirmatory Faktor Analysis* untuk variabel motivasi kerja pada model konfirmatori ini terdiri dari 3 *observerd variable* sebagai dimensi pembentuk konstruk motivasi kerja. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk motivasi kerja dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 4.2
Analisis Konfirmatori Motivasi Kerja

Gambar 4.2 menunjukkan hasil analisis faktor konfirmatori motivasi kerja, diketahui bahwa syarat – syarat asumsi model terpenuhi. Uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* tersebut terlihat pada Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori Motivasi Kerja

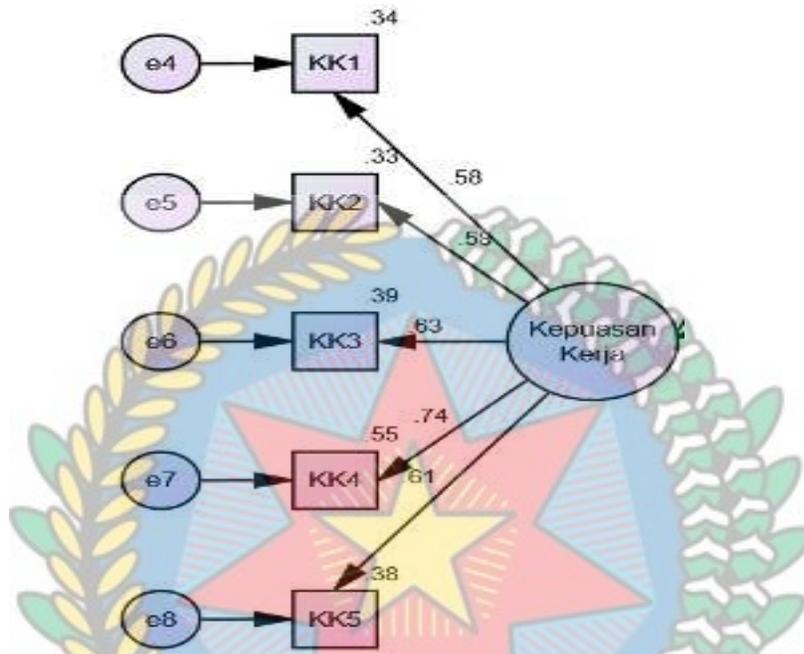
Konstruk Variabel	Estimate	C.R.	Prob.
M K 1 ← Motivasi Kerja	0,744		
M K 2 ← Motivasi Kerja	0,773	7,318	***
MK3 ← Motivasi Kerja	0,688	7,060	***

Sumber: Data Diolah, 2022

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa setiap indikator – indikator atau dimensi pembentuk masing – masing variabel menunjukkan hasil yang baik, dimana nilai C.R. lebih besar dari 1,96 dengan tingkat probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator – indikator pembentuk variabel motivasi kerja telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian.

b. Analisis Faktor Konfirmatori Kepuasan Kerja

Uji validitas dengan menggunakan *Confirmatory Faktor Analysis* untuk variabel kepuasan kerja pada model konfirmatori ini terdiri dari 5 *observerd variable* sebagai dimensi pembentuk konstruk kepuasan kerja. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk kepuasan kerja dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 4.3
Analisis Konfirmatori Kepuasan Kerja

Gambar 4.3 menunjukkan hasil analisis faktor konfirmatori kepuasan kerja, diketahui bahwa syarat – syarat asumsi model terpenuhi. Uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* tersebut terlihat pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori Kepuasan Kerja

Konstruk Variabel	Estimate	C.R.	Prob.
KK 1 ← Kepuasan Kerja	0,580		
KK 2 ← Kepuasan Kerja	0,577	5,590	***
KK 3 ← Kepuasan Kerja	0,625	5,739	***
KK 4 ← Kepuasan Kerja	0,741	6,347	***
KK5 ← Kepuasan Kerja	0,614	5,730	***

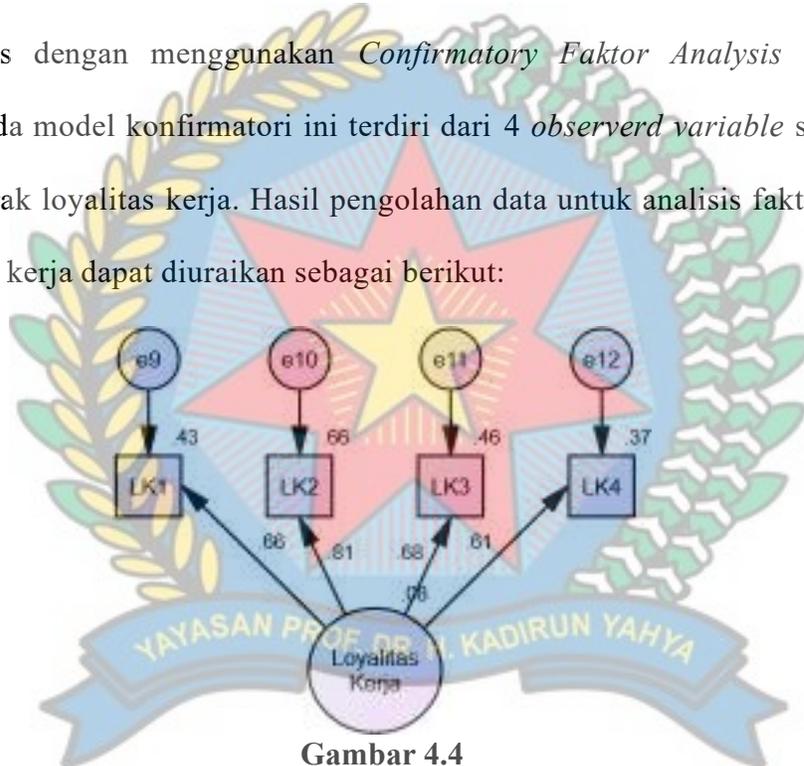
Sumber: Data Diolah, 2022

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa setiap indikator – indikator atau dimensi pembentuk masing – masing variabel menunjukkan hasil yang baik, dimana nilai C.R. lebih besar dari 1,96 dengan tingkat probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator – indikator pembentuk variabel kepuasan kerja telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk ini, maka

model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian.

c. Analisis Faktor Konfirmatori Loyalitas Kerja

Uji validitas dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* untuk variabel loyalitas kerja pada model konfirmatori ini terdiri dari 4 *observerd variable* sebagai dimensi pembentuk konstruk loyalitas kerja. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk loyalitas kerja dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 4.4 Analisis Konfirmatori Loyalitas Kerja

Gambar 4.4 menunjukkan hasil analisis faktor konfirmatori loyalitas kerja, diketahui bahwa syarat – syarat asumsi model terpenuhi. Uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* tersebut terlihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori Loyalitas Kerja

Konstruk Variabel	Estimate	C.R.	Prob.
L K 1 ← Loyalitas Kerja	0,656		
L K 2 ← Loyalitas Kerja	0,814	7,548	***
L K 3 ← Loyalitas Kerja	0,680	6,594	***
LK4 ← Loyalitas Kerja	0,607	6,245	***

Sumber: Data Diolah, 2022

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa setiap indikator – indikator atau dimensi pembentuk masing – masing varibel menunjukkan hasil yang baik, dimana nilai C.R. lebih besar dari 1,96

dengan tingkat probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator – indikator pembentuk variabel loyalitas kerja telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian.

d. Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja

Uji validitas dengan menggunakan *Confirmatory Faktor Analysis* untuk variabel kinerja pada model konfirmatori ini terdiri dari 4 *observed variable* sebagai dimensi pembentuk konstruk kinerja. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk kinerja dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 4.5
Analisis Konfirmatori Kinerja

Gambar 4.4 menunjukkan hasil analisis faktor konfirmatori kinerja, diketahui bahwa syarat – syarat asumsi model terpenuhi. Uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* tersebut terlihat pada Tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja

Konstruk Variabel	Estimate	C.R.	Prob.
KIN1 ← Kinerja	0,629		
KIN2 ← Kinerja	0,711	7,951	***
KIN3 ← Kinerja	0,745	6,912	***
KIN4 ← Kinerja	0,660	6,473	***

Sumber: Data Diolah, 2022

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa setiap indikator – indikator atau dimensi pembentuk masing – masing variabel menunjukkan hasil yang baik, dimana nilai C.R. lebih besar dari 1,96 dengan tingkat probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator – indikator pembentuk variabel kinerja telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian.

5. Analisis *Construct Reliability* dan *Variance Extract*

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Uji Reliabilitas dengan menggunakan *Construct Reliability* harus memenuhi kriteria nilai *Construct Reliability* lebih besar dari 0,7 (*Construct Reliability* > 0,7). Uji reliabilitas dengan menggunakan *Construct Reliability* dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{\sum \text{Standardized Loading}^2}{\sum \text{Standardized Loading}^2 + \sum e_j}$$

Pengukuran *variance extracted* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Pada penelitian ini *variance extracted* yang digunakan dengan nilai *cut off value* minimal 0,50 (Imam Ghozali, 2005). Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten digunakan rumus:

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + \sum e_j}$$

Pengujian *Construct Reliability* dan *Variance Extract* untuk setiap variabel pada penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan pada rumus *Construct Reliability* dan *Variance Extract* dapat dilihat hasil pengujiannya pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12: Uji *Construct Reliability* dan *Variance Extract* Variabel Motivasi

Variabel	Measurement	Standarized Loading (λ)	λ^2	Measurement Error ($1 - \lambda^2$)	Construct Reliability (CR)	Variance Extract
Motivasi	Motivasi 1	0,744	0,554	0,446	0,779	0,657
	Motivasi 2	0,773	0,598	0,402		
	Motivasi 3	0,688	0,473	0,527		
Jumlah		2,208	1,624	1,376		

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan pada Tabel 4.12 menunjukkan nilai *Construct Reliability* adalah sebesar 0.779, lebih besar dari 0,70. Sedangkan pada *variance extract* menunjukkan nilai 0,657 lebih besar dari 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel motivasi mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya, dan keduanya telah memenuhi persyaratan.

b. Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada rumus *Construct Reliability* dan *Variance Extract* dapat dilihat hasil pengujiannya pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13: Uji *Construct Reliability* dan *Variance Extract* Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Measurement	Standarized Loading (λ)	λ^2	Measurement Error ($1 - \lambda^2$)	Construct Reliability (CR)	Variance Extract
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja 1	0,580	0,336	0,664	0,766	0,567
	Kepuasan Kerja 2	0,577	0,333	0,667		
	Kepuasan Kerja 3	0,625	0,391	0,609		
	Kepuasan Kerja 4	0,741	0,549	0,451		
	Kepuasan Kerja 5	0,614	0,377	0,623		
Jumlah		3,137	1,986	3,014		

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan pada Tabel 4.13 menunjukkan nilai *Construct Reliability* adalah sebesar 0.766, lebih besar dari 0,70. Sedangkan pada *variance extract* menunjukkan nilai 0,567 lebih besar dari 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator pada konstruk yang dipakai sebagai

observed variable bagi konstruk atau variabel kepuasan kerja mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya, dan keduanya telah memenuhi persyaratan.

c. Variabel Loyalitas Kerja

Berdasarkan pada rumus *Construct Reliability* dan *Variance Extract* dapat dilihat hasil pengujiannya pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14: Uji *Construct Reliability* dan *Variance Extract* Variabel Loyalitas Kerja

Variabel	Measurement	Standarized Loading (λ)	λ^2	Measurement Error ($1 - \lambda^2$)	Construct Reliability (CR)	Variance Extract
Loyalitas Kerja	Loyalitas Kerja 1	0,656	0,430	0,570	0.785	0.641
	Loyalitas Kerja 2	0,814	0,663	0,337		
	Loyalitas Kerja 3	0,680	0,462	0,538		
	Loyalitas Kerja 4	0,607	0,368	0,632		
Jumlah		2,757	1,924	2,076		

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan pada Tabel 4.14 menunjukkan nilai *Construct Reliability* adalah sebesar 0.785, lebih besar dari 0,70. Sedangkan pada *variance extract* menunjukkan nilai 0,641 lebih besar dari 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel loyalitas kerja mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya, dan keduanya telah memenuhi persyaratan.

d. Variabel Kinerja

Berdasarkan pada rumus *Construct Reliability* dan *Variance Extract* dapat dilihat hasil pengujiannya pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15: Uji *Construct Reliability* dan *Variance Extract* Variabel Kinerja

Variabel	Measurement	Standarized Loading (λ)	λ^2	Measurement Error ($1 - \lambda^2$)	Construct Reliability (CR)	Variance Extract
Kinerja	Kinerja 1	0,629	0,396	0,604	0.781	0.629
	Kinerja 2	0,711	0,506	0,494		
	Kinerja 3	0,745	0,555	0,445		
	Kinerja 4	0,660	0,436	0,564		
Jumlah		2,745	1,892	2,108		

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan pada Tabel 4.15 menunjukkan nilai *Construct Reliability* adalah sebesar 0.781, lebih besar dari 0,70. Sedangkan pada *variance extract* menunjukkan nilai 0,629 lebih besar dari 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel kinerja mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya, dan keduanya telah memenuhi persyaratan.

6. Pengujian Asumsi *Structural Equation Modelling*

Pada pengujian asumsi *Structural Equation Modelling* dilakukan hanya pada pengujian Outlier data, dan Normalitas Univariate maupun Multivariate, Penjelasan tentang kedua pengujian tersebut seperti berikut ini:

a. Asumsi Normalitas Data *Outlier Mahalanobis*

Evaluasi atas *outlier* dimaksudkan untuk mengetahui sebaran data yang jauh dari titik normal (data pencilan). Semakin jauh jarak sebuah data dengan titik pusat (*centroid*), semakin ada kemungkinan data masuk dalam kategori outliers, atau data yang sangat berbeda dengan data lainnya. Untuk itu data pada tabel yang menunjukkan urutan besar *Mahalanobis Distance* harus tersusun dari urutan yang terbesar sampai terkecil. Kriteria yang digunakan untuk menunjukkan data normalitas secara *outlier mahalanobis*, dilihat dari nilai *Mahalanobis Distance* < *Chi Square Table*, atau dapat dilihat dari nilai $p1 > 0,05$ atau $p2 > 0,05$ (Santoso, 2007). Hasil pengujian Normalitas *Outlier Mahalanobis Distance* pada penelitian ini dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Uji Normalitas Data *Outlier Mahalanobis Distance*

Observation Number	Mahalanobis d-Square	p1	p2
16	26,248	0.051	1.000
113	25.516	0.061	1.000
90	24,977	0.070	0.999
...
...
...
7	14,085	0.592	0.332
46	13,985	0.600	0.334
110	13,954	0.602	0.307

Sumber: Data Diolah, 2022

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai p1 dan atau p2 dari setiap observasi penelitian ini menunjukkan nilai lebih besar dari 0.05 ($p1 > 0,05$ dan atau $p2 > 0,05$). Jika dilihat dari nilai *Mahalanobis Distance* hitung berdasarkan tabel 4.16 adalah sebesar 26,248. Diketahui bahwa nilai *Degree of Freedom* pada penelitian ini adalah sebesar 98 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 maka dapat ditetapkan nilai Chi Sqaure Tabel penelitian ini adalah sebesar 122,1077. Dengan demikian dapat diketahui bahwa *Mahalanobis Distance* hitung $<$ Chi Sqaure Tabel (26,248 $<$ 122,1077), sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian normalitas dengan outlier *mahalanobis distance* telah terdistribusi secara normal.

b. Asumsi Normalitas Data Univariat dan Multivariat

Pengujian Normalitas data dilakukan dengan memperlihatkan nilai *Skweness* dan *Kurtosis* indikator setiap variabel penelitian. Kriteria yang digunakan adalah *Critical Ratio Skweness* (C.R.) dan *Kurtosis* sebesar $\pm 2,58$. Suatu data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai C.R. dari *Kurtosis* tidak melalui nilai $\pm 2,58$. Hasil pengujian Normalitas univariat dan multivariat pada penelitian ini dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17
Hasil Pengujian Normalitas Univariate dan Multivariate

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Kin4	2.000	5.000	-.236	-1.217	.032	.083
Kin3	2.000	5.000	-.290	-1.499	.059	.153
Kin2	2.000	5.000	-.123	-.634	-.277	-.715
Kin1	2.000	5.000	.036	.187	-.298	-.768
LK4	2.000	5.000	-.462	-2.384	-.606	-1.564
LK3	2.000	5.000	-.365	-1.887	-.416	-1.074
LK2	2.000	5.000	-.183	-.946	-.535	-1.380
LK1	2.000	5.000	-.038	-.195	-.373	-.964
KK5	2.000	5.000	.138	.712	-.593	-1.531
KK4	2.000	5.000	.142	.732	-.344	-.888
KK3	2.000	5.000	-.022	-.112	-.278	-.718
KK2	2.000	5.000	.100	.514	-.303	-.782
KK1	2.000	5.000	-.092	-.477	-.222	-.574
MK3	2.000	5.000	.196	1.013	.340	.878
MK2	2.000	5.000	.122	.631	-.197	-.508
MK1	2.000	5.000	.279	1.438	-.226	-.584
Multivariate					-3.074	-.810

Sumber: Data Diolah, 2022

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa secara univariat C.R. dari Kurtosis menunjukkan tidak ada nilai yang lebih dari $\pm 2,58$, secara univariat indikator – indikator tersebut telah normal. Tabel juga menunjukkan bahwa nilai C.R. Kurtosis secara Multivariate adalah sebesar -0,810. Artinya bahwa secara multivariate data – data penelitian pada setiap indikator dinyatakan normal.

c. Uji Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2002).

Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai *Determinant of sample covariance matrix* adalah 0,156. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel lebih besar dari nol. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas atau dengan kata lain bahwa data pada posisi singularitas, maka asumsi SEM sudah terpenuhi, dan data layak untuk digunakan.

7. Pengujian *Goodness of fit Model Structure Equation Modelling*

Model struktural adalah hubungan antara variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan memerlukan beberapa indikator untuk mengukurnya) independen dan dependen (Bollen, 1989). Penelitian dengan menggunakan *Structure Equation Modelling* memerlukan pengujian secara bertahap, dan salah satu pengujiannya adalah pengujian model *Structure Equation Modelling* yang harus memenuhi asumsi tepat (*fit*). Jika model penelitian yang telah dibentuk tidak memenuhi asumsi *fit*, maka model yang sudah diajukan perlu untuk dilakukan revisi.

Perlunya revisi dari model penelitian yang telah dibentuk karena adanya masalah asumsi yang tidak terpenuhi oleh model ketika dilakukan pengujian, karena ketika masalah asumsi yang tidak terpenuhi terjadi sebenarnya model penelitian menunjukkan bahwa model penelitian memiliki ketidakmampuan dalam menghasilkan estimasi yang unik dalam memprediksi variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Dengan demikian model perlu untuk direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

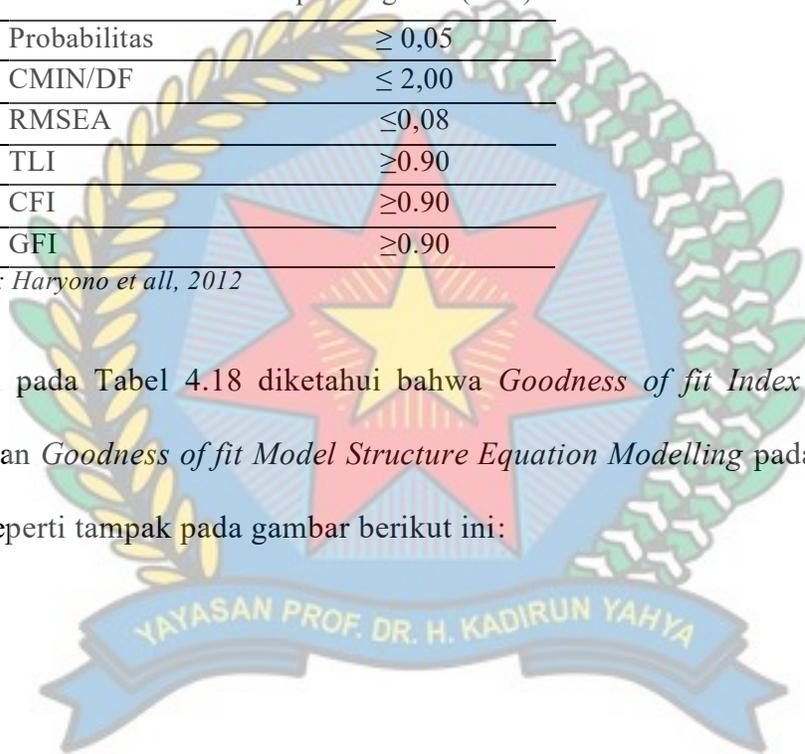
Analisis hasil pengolahan data pada *Goodness of fit Model Structure Equation Modelling* harus sesuai dengan standar pengujian *Goodness of fit Model Structure Equation Modelling* yang dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini:

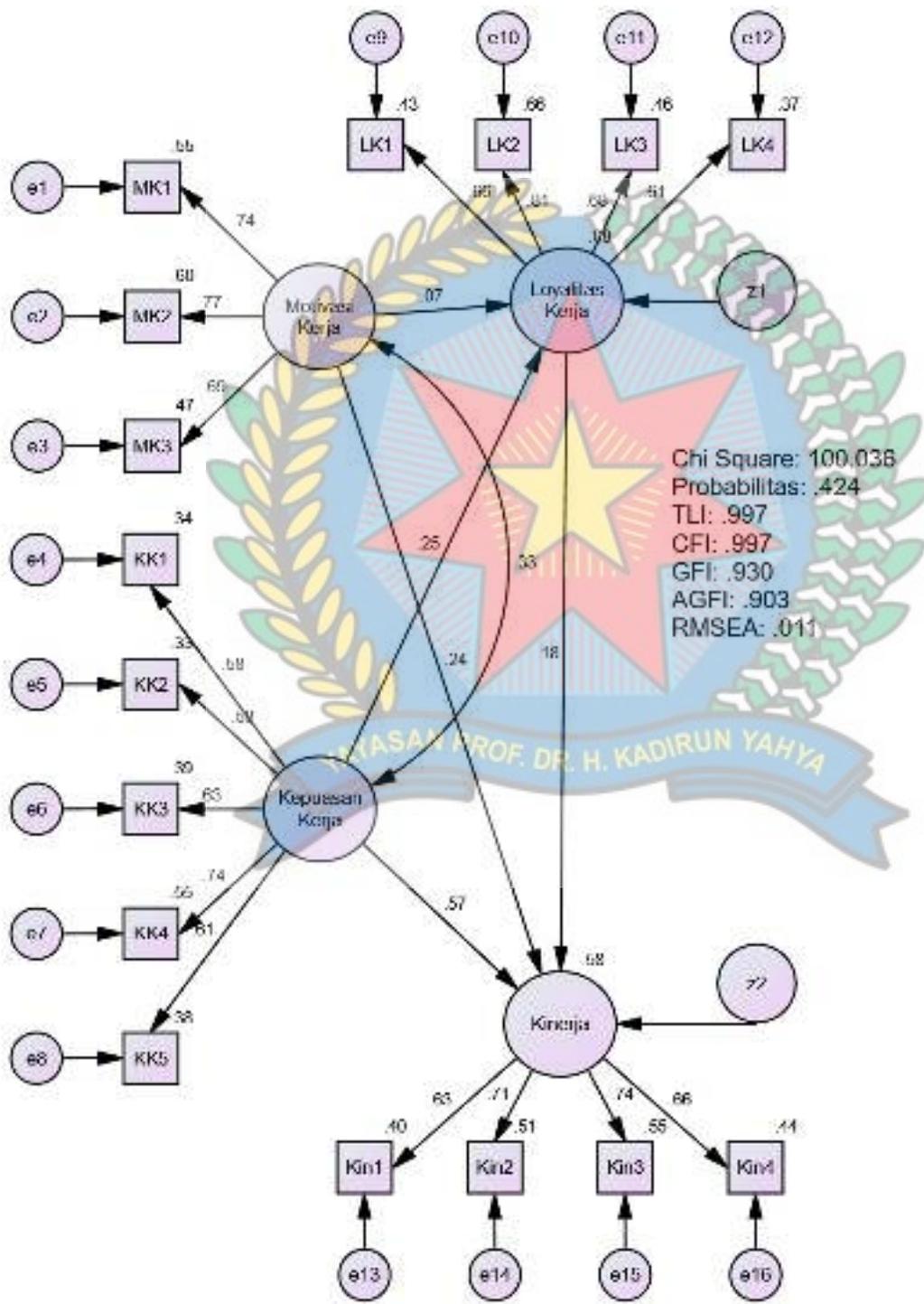
Tabel 4.18
Cut of Value Goodness of fit Index

No	Goodness of fit Index	Cut of Value
1	Chi Square	\leq Chi Square _{-tabel} pada sig. 5% (0.05)
2	Probabilitas	\geq 0,05
3	CMIN/DF	\leq 2,00
3	RMSEA	\leq 0,08
4	TLI	\geq 0.90
5	CFI	\geq 0.90
6	GFI	\geq 0.90

Sumber: Haryono et all, 2012

Berdasarkan pada Tabel 4.18 diketahui bahwa *Goodness of fit Index* tersebut dapat dilakukan pengujian *Goodness of fit Model Structure Equation Modelling* pada penelitian ini. Hasil pengujian seperti tampak pada gambar berikut ini:





Gambar 4.6
Pengujian Model Structural Equation Modelling

Berdasarkan pada gambar 4.6 tersebut, maka dapat dirangkumkan hasil pengujian *Goodness of fit Index* sebagai berikut:

Tabel 4.19
Pengujian *Goodness of fit Index*

No	<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil pengujian	Kesimpulan
1	Chi Square	\leq Chi Square-tabel pada sig. 5% (0.05) (122,1077)	100,036	Sangat Baik
2	Probabilitas	\geq 0,05	0.424	Sangat Baik
3	RMSEA	\leq 0,08	0.011	Sangat Baik
4	TLI	\geq 0.90	0.997	Sangat Baik
5	CFI	\geq 0.90	0.997	Sangat Baik
6	GFI	\geq 0.90	0.930	Sangat Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Pada Tabel 4.19 tampak bahwa nilai Chi Square_{-hitung} adalah sebesar 100,036. Jika dibandingkan dengan nilai Chi Square_{-tabel} dengan derajat bebas (df) 98 sebesar 122,1077 maka disimpulkan bahwa Chi Square_{-hitung} < Chi Square_{-tabel} (100,036 < 122,1077) sehingga disimpulkan bahwa pengujian *Goodness of fit Index* pada sisi nilai Chi Square diketahui bahwa model fit.

Jika pengujian *Goodness of fit Index* menggunakan tingkat probabilitas diketahui bahwa nilai probabilitas pengujian adalah sebesar 0,424 nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan 0.05 ($p > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian *Goodness of fit Index* pada sisi nilai probabilitas diketahui bahwa model fit.

Jika pengujian *Goodness of fit Index* menggunakan nilai RMSEA diketahui bahwa nilai RMSEA adalah sebesar 0.011. Jika dibandingkan dengan nilai *Cut of Value RMSEA* (0,08) diketahui bahwa nilai RMSEA lebih kecil dibandingkan dengan nilai *Cut of Value RMSEA* yaitu (0,011 < 0,080) sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian *Goodness of fit Index* pada sisi nilai *RMSEA* diketahui bahwa model fit.

Pengujian *Goodness of fit Index* menggunakan tingkat TLI diketahui bahwa nilai TLI adalah sebesar 0,997 nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan 0.90 ($p>0,90$) sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian *Goodness of fit Index* pada sisi nilai TLI diketahui model fit.

Pengujian *Goodness of fit Index* menggunakan tingkat CFI diketahui bahwa nilai CFI adalah sebesar 0,997 nilai tersebut lebih kecil dibandingkan dengan 0.90 ($p>0,90$) sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian *Goodness of fit Index* pada sisi nilai CFI diketahui model fit.

8. Pengujian Hipotesis Secara Langsung

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis ini, terlebih dahulu disajikan besarnya nilai estimasi standar atau besarnya pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.20
Pengujian Hipotesis

<i>Hubungan Variabel</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>
Loyalitas Kerja ← Kepuasan Kerja	0,252	0,138	2,216	0,027
Loyalitas Kerja ← Motivasi Kerja	0,067	0,084	0,624	0,533
Kinerja ← Loyalitas Kerja	0,183	0,085	2,033	0,042
Kinerja ← Motivasi Kerja	0,238	0,069	2,577	0,010
Kinerja ← Kepuasan Kerja	0,573	0,150	4,387	

*** Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan pada Tabel 4.20, maka hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Kerja

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai probabilitas motivasi adalah sebesar 0.533. Nilai probabilitas tersebut lebih besar dari 0,05 ($0.533>0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa

motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas kerja. Besarnya motivasi kerja mempengaruhi loyalitas kerja karyawan ditunjukkan dengan nilai Standarized Estimates sebesar 0,067. Artinya setiap terjadi perubahan pada motivasi kerja karyawan sebesar satuan tertentu akan meningkatkan loyalitas kerja karyawan sebesar 6,7%.

b. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai probabilitas kepuasan kerja adalah sebesar 0.027. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0.027 < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja. Besarnya pengaruh kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas kerja ditunjukkan dengan nilai Standarized Estimates sebesar 0,252. Artinya setiap terjadi perubahan pada kepuasan kerja sebesar satuan tertentu akan meningkatkan loyalitas kerja sebesar 25,2%

c. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai probabilitas motivasi kerja adalah sebesar 0.010. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0.010 < 0,050$) sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Besarnya pengaruh motivasi kerja mempengaruhi kinerja ditunjukkan dengan nilai Standarized Estimates sebesar 0,238. Artinya setiap terjadi perubahan pada motivasi kerja sebesar satuan tertentu akan meningkatkan kinerja sebesar 23,8%.

d. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai probabilitas kepuasan kerja adalah sebesar 0.000. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0.000 < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Besarnya pengaruh kepuasan kerja mempengaruhi kinerja ditunjukkan dengan nilai Standarized Estimates sebesar 0,573. Artinya

setiap terjadi perubahan pada kepuasan kerja sebesar satuan tertentu akan meningkatkan kinerja sebesar 57,3%.

e. Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai probabilitas loyalitas kerja adalah sebesar 0.042. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0.042 < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Besarnya pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja ditunjukkan dengan nilai Standarized Estimates sebesar 0,183. Artinya setiap terjadi perubahan pada loyalitas kerja sebesar satuan tertentu akan meningkatkan kinerja sebesar 18,3%.

Hasil pengujian hipotesis secara langsung dapat dilihat secara keseluruhannya sebagai berikut:

Tabel 4.21
Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis

Hip.	Hipotesis	Standarized Estimates	Nilai Probability (p)	Hasil Uji
1	Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)	0,067	0,533	Ditolak
2	Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)	0,252	0,027	Diterima

Lanjutan Tabel 4.21: Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis

Hip.	Hipotesis	Standarized Estimates	Nilai Probability (p)	Hasil Uji
3	Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)	0,238	0,010	Diterima
4	Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)	0,573	0,000	Diterima
5	Loyalitas kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)	0,183	0,042	Diterima

Sumber: Data Diolah, 2022

9. Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung

Analisis berikutnya adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediator. Tujuan analisis ini untuk mengetahui peranan suatu variabel eksogen secara tidak langsung kepada variabel endogen karena adanya variabel mediator. Untuk mengetahui besar pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen karena adanya variabel moderator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.22
Standarized Estimates Pengaruh Tidak Langsung

<i>Hubungan Variabel</i>	Estimate
Kinerja ← Loyali tas K er ja ← Moti vasi Kerja	0,012
Kinerja ← Loyalitas Kerja ← Kepuasan Kerja	0,046

Sumber: Data Diolah, 2022

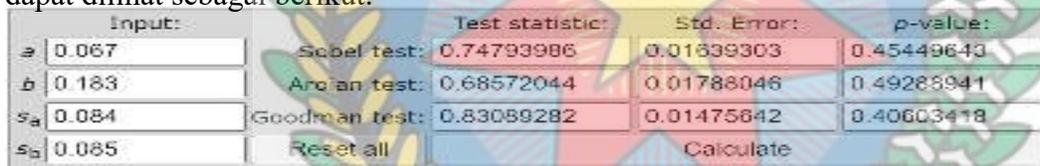
Tidak hanya mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung, sangat penting untuk mengetahui tingkat signifikansi dari pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediatornya. Karena AMOS tidak memberikan besarnya nilai signifikansi pengaruh tidak langsung variabel eksogen kepada variabel endogennya, maka analisis tersebut

akan menggunakan metode Sobel Test yang diperoleh melalui *website* <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>.

Berikut ini akan dijelaskan terkait dengan hasil analisis signifikansi pengaruh tidak langsung pada penelitian ini:

a. Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Loyalitas Kerja

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui loyalitas kerja dapat digunakan metode *Sobel Test*. Hasil pengujian signifikan dimaksud dapat dilihat sebagai berikut:



Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.067	Sobel test: 0.74793986	0.01639303	0.45449643
b	0.183	Anderson test: 0.68572044	0.01788046	0.49288941
s _a	0.084	Goodman test: 0.83089282	0.01475642	0.40603418
s _b	0.085	Reset all	Calculate	

Sumber: Data Diolah, 2022

Gambar 4.7
Hasil Sobel Test Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Loyalitas

Gambar 4.7 menunjukkan hasil pengujian sobel pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui loyalitas. Nilai *p-value* menunjukkan sebesar 0,454 lebih besar dari 0.05 ($0,454 > 0.05$). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui loyalitas kerja yang tidak signifikan. Artinya bahwa loyalitas memberikan pengaruh tidak langsung bagi motivasi kerja mempengaruhi kinerja, namun pengaruh loyalitas sebagai variabel intervening tidak signifikan. Besar pengaruhnya hanya sebesar 0,012 atau 1,2%. Artinya bahwa loyalitas memberikan pengaruh tidak langsung yang sangat kecil sekali untuk mendorong motivasi karyawan meningkatkan kinerjanya untuk perusahaan.

b. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Loyalitas Kerja

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui loyalitas kerja dapat digunakan metode *Sobel Test*. Hasil pengujian signifikan dimaksud dapat dilihat sebagai berikut:

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.252 Sobel test:	1.39261571	0.03311486	0.16373603
b 0.183 Aroian test:	1.3126939	0.03513081	0.18928611
s _a 0.138 Goodman test:	1.48917261	0.03096753	0.13644192
s _b 0.085 Reset all		Calculate	

Sumber: Data Diolah, 2022

Gambar 4.8
Hasil Sobel Test Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Loyalitas

Gambar 4.8 menunjukkan hasil pengujian sobel pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui loyalitas kerja. Nilai *p-value* menunjukkan sebesar 0,164 lebih besar dari 0.05 ($0,164 > 0.05$). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui loyalitas kerja yang tidak signifikan. Artinya bahwa loyalitas memberikan pengaruh tidak langsung bagi kepuasan kerja mempengaruhi kinerja, namun pengaruh loyalitas sebagai variabel intervening tidak signifikan. Besar pengaruhnya hanya sebesar 0,046 atau 4,6%. Artinya bahwa loyalitas memberikan pengaruh tidak langsung yang sangat kecil sekali untuk mendorong kepuasan kerja karyawan meningkatkan kinerjanya untuk perusahaan

Hasil pengujian hipotesis secara tidak langsung dapat dilihat secara keseluruhannya sebagai berikut:

Tabel 4.23
Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung

Hip.	Hipotesis	Besar Pengaruh Tidak Langsung	Nilai Probability (p)	Hasil Uji
1	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi variabel loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)	0,012	0,454	Ditolak
2	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi variabel loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III)	0,046	0,164	Ditolak

Sumber: Data Diolah, 2022

10. Total Pengaruh

Setelah dilakukan analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, maka perlu untuk mengetahui total pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.24
Total Pengaruh

	Total Pengaruh Model 1		Total Pengaruh Model 2	
	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
	Kinerja ← Motivasi Kerja	Kinerja ← Loyalitas Kerja ← Motivasi Kerja	Kinerja ← Kepuasan Kerja	Kinerja ← Loyalitas Kerja ← Kepuasan Kerja
Estimate	0,238	0,012	0,573	0,046
	0,250		0,619	

Sumber: Data Diolah, 2022

B. Pembahasan

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas kerja. Hal ini didasarkan pada nilai signifikan hitung sebesar 0,533 lebih besar dari 0,05. Dilihat dari besar pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas kerja diketahui hanya

sebesar 0,067 atau sama dengan 6,7%. besar pengaruh ini sangat rendah sekali. Pada dasarnya hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa motivasi kerja bukan variabel penting dalam memberikan dampak terhadap loyalitas kerja, dengan kata lain motivasi kerja sudah berjalan dengan baik dan dipahami benar oleh hampir seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan.

Hasil penelitian ini secara substansial menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan tidak mengganggu sikap loyal karyawan kepada manajemen perusahaan. Motivasi kerja mereka memang ditujukan untuk membangun loyalitas karyawan kepada perusahaan. Tidak signifikan motivasi kerja karyawan terhadap loyalitas kerja karyawan mencerminkan bahwa motivasi mereka sangat baik untuk membentuk loyalitas kerja karyawan kepada perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan kecenderungan motivasi kerja yang dibangun oleh karyawan menunjukkan kecenderungan karyawan untuk loyal kepada perusahaan sudah sangat baik.

Namun penelitian ini berusaha untuk mengkaji lebih dalam dengan melihat dari sisi persepsi setiap karyawan. Peneliti melihat respon karyawan atas kuesioner yang terkait dengan motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Walau secara keseluruhan menunjukkan sikap yang cukup baik, namun perlu untuk dipertimbangkan persepsi karyawan tersebut. Diketahui sebagian besar dari karyawan memiliki motivasi yang biasa saja, tetapi tidak memaksimalkan motivasi yang dimilikinya untuk memperbaiki perilaku mereka dalam bekerja agar dapat memberikan hal yang positif bagi perusahaan, hal ini disebabkan karena sebagian besar dari mereka cenderung menunjukkan sikap tidak ingin bertahan di perusahaan, ketika mereka memiliki pilihan yang lebih baik dari pekerjaan saat ini. Motivasi yang dimiliki saat ini, tidak mengganggu loyalitas karyawan karena karyawan tidak memiliki pilihan untuk bekerja pada perusahaan lainnya, dan dirasakan pekerjaan saat ini masih mampu memenuhi kebutuhan mereka sehari – hari.

Kondisi yang demikian perlu menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan. Sangat penting untuk membuat kebijakan yang dapat menciptakan motivasi yang tinggi yang pada akhirnya menjadikan seluruh karyawan loyal dan memiliki rasa bahwa perusahaan adalah tempat yang nyaman bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka sehari – hari dan memberikan kesejahteraan kepada seluruh karyawan. Untuk itu peneliti memberikan rekomendasi kepada manajemen perusahaan untuk membuat kebijakan setiap pimpinan unit – unit yang ada pada perusahaan untuk melakukan briefing rutin kepada bawahannya untuk bekerja dengan motivasi yang tinggi, memberikan apresiasi yang tinggi bagi karyawan yang berprestasi seperti mengumumkan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi serta memberikannya penghargaan seperti sertifikat dan hadiah finansial yang berharga bagi mereka. Memberikan bonus plus diluar dari bonus yang sudah diatur oleh undang – undang, dengan harapan akan menjadikan mereka termotivasi dan memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaan.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja. Hal ini berdasarkan nilai signifikan hitung sebesar 0,027 lebih kecil dari 0,05. Dilihat dari besar pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas kerja diketahui sebesar 0,252 atau sama dengan 25,2%. Besar pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas kerja karyawan cukup besar. Pada dasarnya hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa kepuasan kerja merupakan variabel penting dalam memberikan dampak terhadap loyalitas kerja, dengan kata lain kepuasan kerja karyawan membutuhkan perbaikan dari manajemen untuk menciptakan loyalitas karyawan.

Hasil penelitian ini secara substansial menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan mengganggu sikap loyalitas karyawan kepada perusahaan. Signifikannya kepuasan kerja

karyawan terhadap loyalitas kerja karyawan mencerminkan bahwa kepuasan kerja karyawan kurang baik, sehingga membentuk loyalitas kerja karyawan kepada perusahaan juga kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan kecenderungan kepuasan kerja karyawan kurang baik sehingga membentuk kecenderungan loyalitas kerja karyawan juga kurang baik. Dengan demikian perlu ada treatment yang dilakukan manajemen untuk memperbaiki kepuasan kerja karyawan agar loyalitas kerja karyawan terbentuk dengan baik.

Jika ditelusuri secara mendalam dengan melihat persepsi karyawan, maka dapat diketahui bahwa permasalahan pada kepuasan kerja karyawan berada pada gaji atau upah yang mereka terima tidak sesuai dengan ekspektasi yang mereka inginkan, kondisi ini menjadikan sikap loyal mereka menjadi kurang baik yang ditunjukkan dengan rendahnya keinginan mereka untuk bertahan pada perusahaan jika mereka memiliki pilihan bekerja yang lebih baik. Kondisi gaji atau upah tersebut karena dirasakan adanya kesenjangan yang cukup jauh untuk setiap level jabatan yang ada di perusahaan.

Kondisi seperti yang digambarkan tentang kepuasan kerja tersebut sangat penting untuk disikapi secara serius oleh manajemen perusahaan. Oleh sebab itu, peneliti mencoba memberikan rekomendasi bagi manajemen perusahaan yaitu manajemen perusahaan dapat mensiasati kondisi tersebut dengan memberikan insentif – insentif khusus kepada setiap karyawan. Diluar insentif tersebut manajemen perusahaan memberikan remunerasi yang membuat karyawan membentuk persepsi bahwa pimpinan mereka memperhatikan kesejahteraan bagi keluarga karyawan. Dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan tersebut, akan menciptakan rasa puas kerja karyawan terbentuk karena apa yang dilakukan oleh karyawan diapresiasi oleh manajemen perusahaan. Penting bagi manajemen perusahaan untuk membentuk pola pikir bahwa karyawan yang

berkualitas merupakan aset yang tidak ternilai untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

c. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan nilai signifikan hitung sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05. Dilihat dari besar pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan diketahui sebesar 0,238 atau sama dengan 23,8%. Besar pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan cukup besar. Pada dasarnya hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa motivasi kerja merupakan variabel penting dalam memberikan dampak terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain motivasi kerja karyawan membutuhkan perbaikan dari manajemen untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi.

Hasil penelitian ini secara substansial menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan mengganggu kinerja karyawan. Signifikannya motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan mencerminkan bahwa motivasi kerja karyawan ada masalah yang perlu diperbaiki, kondisi tersebut menjadikan kinerja karyawan menjadi kurang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja karyawan kurang baik yang pada akhirnya membentuk kecenderungan kinerja karyawan juga kurang baik. Perlu treatment yang dilakukan manajemen untuk memperbaiki motivasi kerja karyawan agar kinerja karyawan juga menjadi baik.

Penelitian ini berusaha untuk mengkaji lebih dalam terkait dengan permasalahan motivasi kerja karyawan ini. Peneliti melihat respon karyawan atas kuesioner yang terkait dengan motivasi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Diketahui sebagian besar dari karyawan memiliki motivasi yang biasa saja. Motivasi yang dimiliki karyawan tidak mampu untuk merubah perilaku karyawan agar bekerja secara maksimal demi kepentingan perusahaan. Hal ini pula yang

menyebabkan karyawan bekerja tidak berupaya untuk melebihi target yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Motivasi yang dimiliki saat ini, mengganggu kinerja karyawan, karena dengan motivasi yang dimiliki saat ini menghasilkan kinerja perusahaan yang cenderung menurun.

Kondisi yang demikian perlu menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan. Sangat penting untuk membuat kebijakan yang dapat menciptakan motivasi yang tinggi yang pada akhirnya menjadikan seluruh karyawan memiliki kinerja yang baik. Untuk itu peneliti memberikan rekomendasi kepada manajemen perusahaan untuk membuat kebijakan setiap pimpinan unit – unit yang ada pada perusahaan untuk melakukan briefing rutin kepada bawahannya untuk bekerja dengan motivasi yang tinggi, memberikan apresiasi yang tinggi bagi karyawan yang berprestasi seperti mengumumkan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi serta memberikannya penghargaan seperti sertifikat dan hadiah finansial yang berharga bagi mereka. Memberikan bonus plus diluar dari bonus yang sudah diatur oleh undang – undang, dengan harapan akan menjadikan mereka termotivasi untuk memberikan kinerja yang tinggi untuk perusahaan.

d. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan nilai signifikan hitung sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dilihat dari besar pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan diketahui sebesar 0,573 atau sama dengan 57,3%. Besar pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sangat besar. Pada dasarnya hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa kepuasan kerja merupakan variabel penting dalam memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain kepuasan kerja karyawan membutuhkan perbaikan dari manajemen untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik.

Hasil penelitian ini secara substansial menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan mengganggu kinerja karyawan secara keseluruhan. Signifikannya kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan mencerminkan bahwa kepuasan kerja karyawan kurang baik, sehingga membentuk kinerja karyawan kepada perusahaan juga kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan kecenderungan kepuasan kerja karyawan kurang baik sehingga membentuk kecenderungan kinerja karyawan juga kurang baik. Dengan demikian perlu ada treatment yang dilakukan manajemen untuk memperbaiki kepuasan kerja karyawan agar kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Jika ditelusuri secara mendalam dengan melihat persepsi karyawan, maka dapat diketahui bahwa permasalahan pada kepuasan kerja karyawan berada pada gaji atau upah yang mereka terima tidak sesuai dengan ekspektasi yang mereka inginkan, kondisi ini menjadikan kinerja karyawan kurang baik yang ditunjukkan dengan capaian target kerja yang ditetapkan manajemen perusahaan banyak yang tidak tercapai dengan baik.

Kondisi seperti yang digambarkan tentang kepuasan kerja tersebut sangat penting untuk disikapi secara serius oleh manajemen perusahaan. Oleh sebab itu, peneliti mencoba memberikan rekomendasi bagi manajemen perusahaan yaitu manajemen perusahaan dapat mensiasati kondisi tersebut dengan memberikan insentif – insentif khusus kepada setiap karyawan. Diluar insentif tersebut manajemen perusahaan memberikan remunerasi yang membuat karyawan membentuk persepsi bahwa pimpinan mereka memperhatikan kesejahteraan bagi keluarga karyawan. Dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan tersebut, akan menciptakan rasa puas kerja karyawan, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

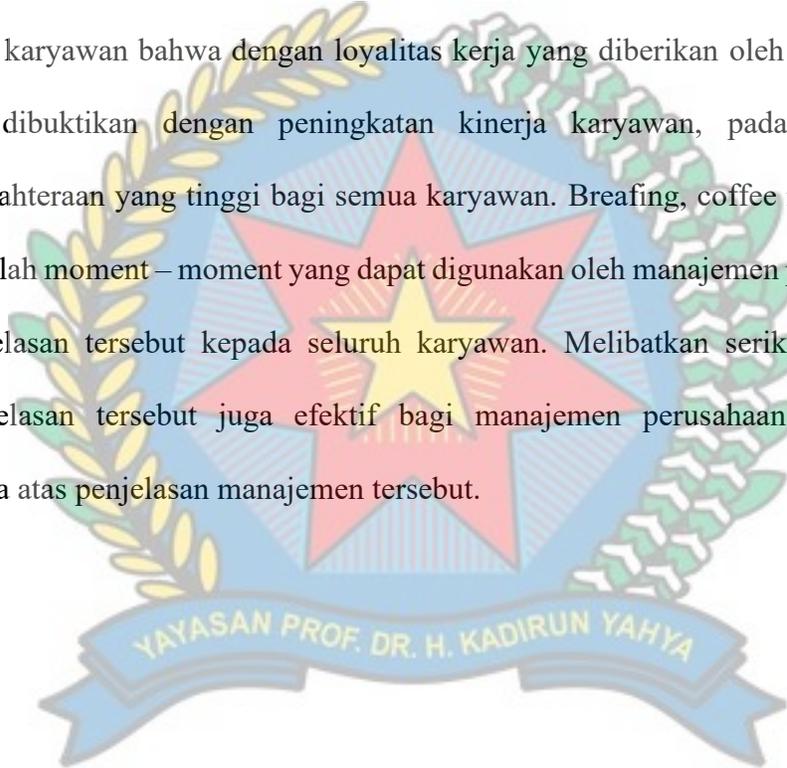
e. Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan nilai signifikan hitung sebesar 0,042 lebih kecil dari 0,05. Dilihat dari besar pengaruh loyalitas kerja karyawan terhadap kinerja karyawan diketahui sebesar 0,183 atau sama dengan 18,3%. Besar pengaruh loyalitas kerja karyawan terhadap kinerja karyawan cukup besar. Pada dasarnya hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa loyalitas kerja merupakan variabel penting dalam memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain loyalitas kerja karyawan membutuhkan perbaikan dari manajemen untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik.

Hasil penelitian ini secara substansial menunjukkan bahwa loyalitas kerja karyawan mengganggu kinerja karyawan secara keseluruhan. Signifikannya loyalitas kerja karyawan terhadap kinerja karyawan mencerminkan bahwa loyalitas kerja karyawan kurang baik, sehingga menjadikan kinerja karyawan juga kurang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan kecenderungan loyalitas kerja karyawan kurang baik menyebabkan kinerja karyawan juga kurang baik. Dengan demikian perlu ada treatment yang dilakukan manajemen untuk memperbaiki kinerja karyawan agar kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Jika ditelusuri secara mendalam dengan melihat persepsi karyawan, maka dapat diketahui bahwa permasalahan pada loyalitas kerja karyawan ditunjukkan dengan sebagian besar karyawan yang tidak terlalu ingin tetap bertahan di perusahaan. Rasa kurangnya keinginan karyawan bertahan diperusahaan menciptakan kondisi karyawan malas untuk bekerja secara maksimal yang akhirnya menjadikan kinerja karyawan kurang baik. Rendahnya keinginan untuk bertahan di perusahaan akhirnya menjadikan rendahnya kontribusi mereka bagi perusahaan.

Kondisi seperti yang digambarkan tentang loyalitas kerja tersebut sangat penting untuk disikapi secara serius oleh manajemen perusahaan. Oleh sebab itu, peneliti mencoba memberikan rekomendasi bagi manajemen perusahaan yaitu dengan membuat program kerja yang memberikan penjelasan kepada karyawan bahwa dengan loyalitas kerja yang diberikan oleh karyawan secara maksimal, yang dibuktikan dengan peningkatan kinerja karyawan, pada akhirnya akan menciptakan kesejahteraan yang tinggi bagi semua karyawan. Breafing, coffee morning, laporan kinerja berkala adalah moment – moment yang dapat digunakan oleh manajemen perusahaan untuk memberikan penjelasan tersebut kepada seluruh karyawan. Melibatkan serikat pekerja untuk memberikan penjelasan tersebut juga efektif bagi manajemen perusahaan agar karyawan perusahaan percaya atas penjelasan manajemen tersebut.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada penjelasan – penjelasan sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III). Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas kerja adalah 6,7%.
2. Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III). Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja adalah 25,2%.
3. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III). Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja adalah 23,8%.
4. Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III). Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah 57,3%.
5. Loyalitas kerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III). Besarnya pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja adalah 18,3%.
6. Loyalitas kerja karyawan memiliki pengaruh tidak langsung yang tidak signifikan atas pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei

(PTPN III). Besar pengaruh tidak langsung loyalitas kerja karyawan dalam memediasi motivasi kerja terhadap kinerja adalah 1,2%.

7. Loyalitas kerja karyawan memiliki pengaruh tidak langsung yang tidak signifikan atas pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kernel Oil (PKO) Sei Mangkei (PTPN III). Besar pengaruh tidak langsung loyalitas kerja karyawan dalam memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja adalah 4,6%

B. Saran

Berdasarkan pada penjelasan – penjelasan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Sebaiknya manajemen membuat dan melaksanakan dengan komitmen penuh KPI (Key Performance Indikator), Sehingga karyawan mempunyai acuan yang jelas bila dia ingin mendapatkan insentif dan jenjang karir yang baik di perusahaan ini yang ujungnya di harapkan timbul kenyamanan dalam bekerja dan tentunya seiring waktu loyalitas akan tumbuh di hati karyawan tersebut.
2. Disarankan pada manajemen agar memberikan insentif khusus pada karyawan yang berprestasi. Diluar insentif perusahaan bisa juga memberikan piagam penghargaan bagi karyawan – karyawannya, Sehingga loyalitas karyawan terhadap perusahaan dapat terjaga dengan baik.
3. Sebaiknya untuk lebih mengakuratkan hasil penelitian jumlah sampel ditambah menjadi 200. Mungkin bisa dilanjutkan untuk mahasiswa – mahasiswa yang mengambil judul dan jenis penelitian yang sama.

4. Kelemahan penelitian ini adalah, peneliti menggabungkan level karyawan menjadi satu sebagai bagian dari populasi penelitian ini. Sebaiknya peneliti berikutnya mempertimbangkan untuk lebih fokus pada level karyawan tertentu sehingga lebih diketahui persepsi setiap level karyawan. Selanjutnya peneliti berikut ini dapat membandingkan perbedaan kinerja pada level karyawan tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Candra., Dadang Hermawan., (2013)., *e-Business & e-Commerce.*, Penerit Andi, Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi., (2017)., *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Augusty, Ferdinand., (2016)., *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi Ilmiah Manajemen.*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Bangun, Wilson., (2012)., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Dessler, Gary., (2017)., *Manajemen Personalia.*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C., (2010)., Multivariate Data Analysis: *A Global Perspective, Vol 7.*, Upper Saddle River, NJ: Person
- Hasibuan, M.S.P., (2016), *Manajemen Sumberdaya Manusia (Edisi Revisi)*, Cetakan Kedua, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Kreitner, Robert., & Kinicki, Angelo., (2014)., *Perilaku Organisasi, Edisi 9 Buku 1.*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu., (2017)., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.*, Penerbit Remaja Rosdakarya., Bandung
- Mayer, J. P., & Herscovits, L., (2001), *Commitment in the Workplace: Toward a General Model.*, *Human Resource Management Review.*, Vol. 11.
- Nawawi, Hadari., (2017), *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif.*, Gadjah Mada University Press., Yogyakarta
- Nazir., (2014)., *Metode Penelitian.*, Penerit Ghalia Indonesia, Bogor
- Nitisemito, Alex S., (2017)., *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar.*, Penerbit Arena Ilmu, Jakarta
- Prawirosentoro, Suyadi., (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan.*, Penerbit BPFE Universitas Gadjah Mada., Yogyakarta
- Poerwadarminta, W. J. S., (2007)., *Kamus Besar Bahasa Indonesia.*, Penerbit Balai Pustaka, Jakarta
- Poerwopoespito., (2016)., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Priansa, Donni Juni., (2018)., *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Penerit Alfabeta, Bandung
- Puspitawati, Herein., (2014)., *Konsep, Teori dan Analisis Gender.*, Penerbit Fakultas Ekologi Manusia Institut Pertanian Bogor., Bogor
- Reichheld, F. F., & Schefter, P., (2000)., *e-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web.*, *Harvard Business Review*, Vol. 78., pp 105-113
- Richard, L. Hughes., Robert, C. Ginnet., Gordon J. Murphy., (2012)., *Leadership: Memperkaya Pelajaran Dari Pengalaman, Edisi 7.*, Penerbit Salemba Humanika, Jakarta
- Robbins, P. Stephen., (2016), *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh.*, Penerbit Indeks, Jakarta
- Robbins, P. Stephen., & Coulter, Mary., (2016), *Manajemen, Jilid 1 Edisi 13.*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Robbins, P. Stephen., & Judge, Timothy A., (2018), *Perilaku Organisasi, Buku 1 dan Buku 2, Edisi Ke-12.*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Rusiadi, (2013), *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, Lisrel.*, Penerbit USU Press, Medan

- Sangadji, Etta Mamang & Sopiah., (2010)., *Metodologi Penelitian, Penerbit Andi*, Yogyakarta
- Saydam, Gouzali., (2011)., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab), Cetakan Kedua., Penerbit Dijambatan., Jakarta*
- Simamora, Henry., (2016)., *Manajemen Sumber Daya Manusia., Penerbit Gramedia*, Jakarta
- Siswanto., (2017)., *Pengantar Manajemen, Penerbit Bumi Aksara*, Jakarta
- Sugiyono., (2017)., *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D., Penerbit Alfabeta*, Bandung
- Sutrisno, Edy., (2016)., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerit Kencana Prenada Media Group., Jakarta*
- Steers, Mowday R., & Porter, L. W., (1983)., *Motivation and Work Behavior., Academic Press.*, New York
- Telaumbanua, Feri Arif Novan., (2019)., *Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Muhammad Ildrem Provinsi Sumatera Utara., Repositori Institusi Universitas Sumatera Utara*
- Wibowo., (2017)., *Manajemen Kinerja, Edisi Ke-5., Penerbit Rajawali Press.*, Jakarta
- Alexander, Sybilljulian Ladiromi Dwilaki., (2018)., *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Toko X Bandung., e-Jurnal Universitas Katolik Parahyangan*
- Fletcher, C., (2001), *Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda., Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), pp 473-487
- Gusriani., (2018)., *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Takalar Tahun 2017., e-Jurnal Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar*
- Hardjono, Tri., (2013)., *Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Empiris Pada Kecamatan Mijen Kota Semarang)., e-Jurnal Universitas Dian Nuswantoro*
- Pandey, Chetna & Khare, Rajni., (2012)., *Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitmen on Employee Loyalty., International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1 (8), pp 26-41
- Rosyidawati, Dian (2021)., *Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat di Instalasi Rawat Inap RSUP Dr. Tadjuddin Chalid dan RSUD Kota Makassar., e-Jurnal Universitas Hasanuddin*
- Runtu., Julius., (2014)., *Indikator Loyalitas Karyawan., (www.juliusruntu.blogspot.com/2014/02/indikator-loyalitas-karyawan-bahan.html?m=1), diakses pada 1 Juni 2022*