

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN  
KERJA DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN KEBUN KELAPA SAWIT  
PT LANGKAT NUSANTARA KEPONG**

**DRAFT TESIS**

Oleh

**ZULHAM  
NPM 171802015**



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

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN  
KERJA DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN KEBUN KELAPA SAWIT  
PT LANGKAT NUSANTARA KEPONG**

**DRAFT TESIS**

**OLEH**

**ZULHAM  
NPM 171802015**

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



**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2019**

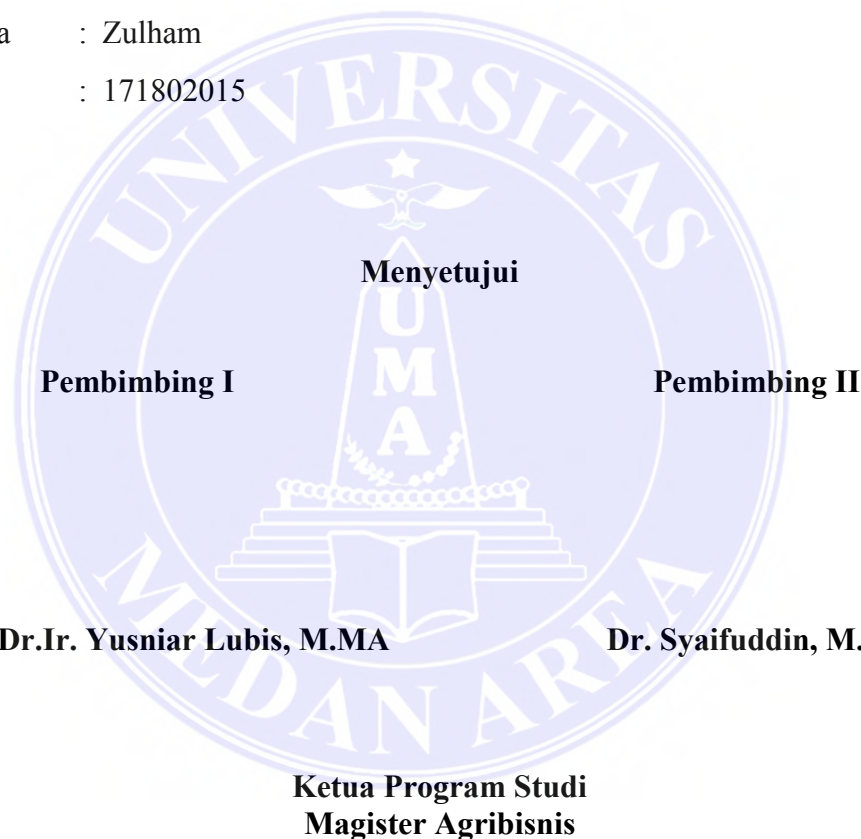
**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Judul : Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Kebun Kelapa Sawit PT Langkat Nusantara Kepong

Nama : Zulham

N P M : 171802015



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

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala kekuatan, dan izin-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Kebun Kelapa Sawit PT Langkat Nusantara Kepong” yang merupakan bagian dari tugas akhir untuk meraih gelar Magister di Program Studi Magister Agribisnis, Fakultas Pasca Sarjana, Universitas Medan Area

Terima kasih penulis ucapkan kepada Ibu Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA dan Bapak Prof. Dr. Syaifuddin, M.MA selaku pembimbing atas bimbingan, arahan dan petunjuk selama penelitian dan penyusunan tesis.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada

(tolong diisi pak)

---

---

Terima kasih juga penulis ucapkan untuk Keluarga yang setia mendukung selama penulis melakukan studi.

Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan baik dari segi materi maupun penyajian. Untuk itu kritik dan saran penyempurnaan senantiasa saya harapkan guna perbaikan proses belajar di masa yang akan datang.

Medan, Maret 2019  
Penulis,

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, iklim kerja, dan fasilitas kesejahteraan terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan di kebun-kebun kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis penelitiannya adalah survey. Sampel ditentukan dengan metode *random sampling* sebanyak 226 orang. Pengumpulan data melalui kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, budaya organisasi, iklim kerja dan fasilitas kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai pengaruh yang paling tinggi adalah variabel budaya organisasi, artinya budaya organisasi berpengaruh lebih dominan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan total pengaruh sebesar 36,40% (pengaruh langsung sebesar 31,03%). Secara simultan, budaya organisasi, iklim kerja dan fasilitas kesejahteraan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai pengaruh budaya organisasi, iklim kerja dan fasilitas kesejahteraan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 54,94% dengan pengaruh langsung sebesar 39,30%. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kebun-kebun kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong, dengan total pengaruh sebesar 71,06%, artinya perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh perubahan kepuasan kerja sebesar 71,06%. Kepuasan kerja karyawan merupakan variabel intervening variabel budaya organisasi, iklim kerja dan fasilitas kesejahteraan terhadap kinerja karyawan, karena terjadi peningkatan pengaruh variabel budaya organisasi, iklim kerja dan fasilitas kesejahteraan terhadap kinerja karyawan sebesar 16,12% jika melalui variabel kepuasan kerja.

Kata kunci: budaya organisasi, iklim kerja, fasilitas kesejahteraan, kepuasan kerja, kinerja karyawan

## ABSTRACT

The aims of study to identify and analyze the effect of the organizational culture, work climate, and welfare facilities on job satisfaction and its implications for the performance of employees at oil palm plantations of PT. Langkat Nusantara Kepong.

This research using a quantitative approach with survey on the type of research. The sample was determined by random sampling method, 226 people. The data collection through questionnaires and secondary data. Data were analyzed with path analysis.

The results showed that partially, organizational culture, work climate and welfare facilities had a positive and significantly effect on employee job satisfaction. The organizational culture shows the highest influence, meaning that the organizational culture has a more dominant influence on employee job satisfaction, with a total influence of 36.40% (direct effect of 31.03%). Simultaneously, organizational culture, work climate and welfare facilities directly and indirectly have a positive and significantly effect on employee job satisfaction. The influence of organizational culture, work climate and welfare facilities on job satisfaction is 54.94% with a direct influence of 39.30%. Employee job satisfaction has a positive and significantly effect on employee performance on oil palm plantations of PT. Langkat Nusantara Kepong, with a total influence of 71.06%. The employee job satisfaction is an intervening variable in organizational culture variables, work climate and welfare facilities on employee performance, because there is an increase the effect of organizational culture variables, work climate and welfare facilities on employee performance by 16.12% if through the job satisfaction variable.

Keywords: organizational culture, work climate, welfare facilities, job satisfaction, employee performance

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Kerangka Pemikiran .....	6
1.6. Hipotesis .....	8
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1. Kepuasan Kerja .....	9
2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	9
2.1.2. Dimensi Kepuasan Kerja .....	11
2.1.3. Penilaian Kepuasan Kerja .....	13
2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	16
2.2.1. Budaya Perusahaan .....	16
2.2.2. Iklim Organisasi .....	19
2.2.3. Fasilitas Kesejahteraan .....	23
2.3. Kinerja Karyawan .....	26
2.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan .....	26
2.3.2. Penilaian Kinerja Karyawan .....	27
2.4. Penelitian Terdahulu .....	29
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b> .....	33
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....	33
3.2. Bentuk Penelitian .....	33
3.3. Populasi dan Sampel .....	34
3.3.1. Populasi .....	34
3.3.2. Sampel .....	34
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	36
3.5. Teknik Analisis Data .....	36
3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	36
3.5.2. Uji Normalitas .....	38
3.5.3. Analisis Deskriptif .....	38

3.5.4. Analisis Jalur .....	39
3.6. Definisi dan Operasionalisasi Variabel .....	42
3.6.1. Defenisi Variabel .....	42
3.6.2. Operasionalisasi Variabel.....	43
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>45</b>
4.1. Deskripsi Umum Objek Penelitian.....	45
4.2. Karakteristik Responden .....	48
4.3. Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	50
4.3.1. Hasil Uji Validitas .....	50
4.3.2. Hasil Uji Reliabilitas .....	55
4.3.3. Hasil Uji Normalitas Data .....	56
4.4. Hasil Analisis Deskriptif.....	57
4.4.1. Deskripsi jawaban responden tentang budaya organisasi .....	57
4.4.2. Deskripsi jawaban responden tentang iklim kerja.....	59
4.4.3. Deskripsi jawaban responden tentang fasilitas kesejahteraan .....	61
4.4.4. Deskripsi jawaban responden tentang kepuasan kerja ..	63
4.4.5. Deskripsi jawaban responden tentang kinerja karyawan	64
4.5. Analisis Data .....	65
4.5.1. Korelasi antar Variabel.....	66
4.5.2. Pengaruh Budaya Organisasi, Iklim Kerja dan Fasilitas Kesejahteraan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	67
4.5.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	72
4.5.4. Gabungan Pengaruh Analisis Jalur Penelitian.....	74
4.6. Pembahasan.....	75
4.6.1. Pengaruh Budaya Organisasi, Iklim Kerja dan Fasilitas Kesejahteraan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	75
4.6.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	77
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>80</b>
5.1. Kesimpulan .....	80
5.2. Saran.....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>82</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>84</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1.	Perkembangan Produksi Kelapa Sawit Kebun-Kebun PT. Langkat Nusantara Kepong, 2014 – 2018 .....	4
3.1.	Sebaran Populasi dan Sampel Penelitian .....	35
3.2.	Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian .....	39
3.3.	Operasionalisasi Variabel.....	44
4.1.	Luas Kebun dan Produksi Kelapa Sawit PT LNK, 2018 .....	47
4.2.	Jumlah Karyawan PT LNK, 2018 .....	48
4.3.	Jumlah Responden Berdasarkan Usia .....	48
4.4.	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	49
4.5.	Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan.....	49
4.6.	Jumlah Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan .....	49
4.7.	Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	50
4.8.	Hasil uji validitas variabel budaya organisasi ( $X_1$ ).....	51
4.9.	Hasil uji validitas variabel iklim kerja ( $X_2$ ) .....	51
4.10.	Hasil uji validitas variabel fasilitas kesejahteraan ( $X_3$ ) .....	52
4.11.	Hasil uji validitas variabel kepuasan kerja (Y) .....	53
4.12.	Hasil uji validitas variabel kinerja karyawan (Z) .....	54
4.13.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Penelitian .....	56
4.14.	Hasil Uji Normalitas.....	56
4.15.	Nilai Interval dan Kategori Jawaban Responden .....	57
4.16.	Rekapitulasi jawaban responden tentang budaya organisasi.....	58
4.17.	Rekapitulasi jawaban responden tentang iklim kerja.....	59
4.18.	Rekapitulasi jawaban responden tentang fasilitas kesejahteraan .....	61
4.19.	Rekapitulasi jawaban responden tentang kepuasan kerja .....	63
4.20.	Rekapitulasi jawaban responden tentang kinerja karyawan.....	64
4.21.	Korelasi antar Variabel.....	66
4.22.	Hasil Uji Simultan.....	67
4.23.	Koefisien Determinasi.....	68
4.24.	Koefisien Jalur Pengaruh Budaya Organisasi, Iklim Kerja, dan Fasilitas Kesejahteraan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	69

4.25. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel $X_1$ , $X_2$ dan $X_3$ terhadap Variabel $Y$ .....	72
4.26. Koefisien Determinasi.....	73
4.27. Koefisien Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	73



## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.1.	Skema Kerangka Pemikiran.....	8
3.1.	Diagram Jalur Penelitian.....	40
4.1.	Model Analisis Jalur Sub Struktur 1.....	69
4.2.	Model Analisis Jalur Sub Struktur 2.....	74
4.3.	Model Analisis Jalur Secara Gabungan.....	74



## DAFTAR LAMPIRAN

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



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset terpenting suatu perusahaan, karena menjadi penggerak dan pelaksana dalam mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan mengelola sumber daya yang dimiliki mencerminkan tingkat keberhasilan perusahaan tersebut. Untuk mencapai tujuan dengan tingkat keunggulan bersaing yang tinggi dan berkesinambungan, perusahaan tidak lagi semata-mata tergantung pada kemajuan teknologi yang dipergunakan ataupun posisi strategis, akan tetapi lebih menekankan pada pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki. Meskipun demikian, pengelolaan sumber daya manusia juga tidak hanya menekankan pada efisiensi serta efektivitas perusahaan saja, tetapi juga menekankan pada tataran nilai-nilai individu yang dianut oleh pegawai. Hal tersebut menjadi salah satu elemen pokok dalam perusahaan yaitu kesediaan dan kemauan para pegawai untuk memberikan daya upaya mereka secara nyata pada pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Karyawan dalam suatu perusahaan akan melakukan berbagai kebijakan dan kegiatan, mempunyai dampak pada perusahaan dan menciptakan kondisi perusahaan, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan bagi perusahaan. Kondisi ini selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Tanpa karyawan, suatu perusahaan tidak dapat menjalankan segala bentuk aktivitas yang berhubungan dengan lingkup kerja perusahaan. Oleh karena itu perhatian terhadap karyawan merupakan hal yang sangat penting dilakukan.

Kepuasan kerja adalah suatu tingkatan emosi yang menyenangkan dan bersifat positif yang muncul atau dihasilkan dari penilaian terhadap suatu prestasi kerja atau pengalaman (Locke, *dalam* Luthans, 2008). Meningkatnya kepuasan kerja para karyawan akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan dan penting bagi kelangsungan operasional perusahaan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku bagi karyawan tersebut, ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing karyawan. Oleh karena itu pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja karyawan, karena hal ini mempengaruhi tingkat absensi, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah lainnya. Jadi semakin terciptanya kepuasan kerja pada karyawan, maka akan memudahkan pula suatu perusahaan untuk terus berkibar.

Perusahaan yang memperlakukan karyawannya sesuai dengan martabat dan integritasnya, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut di dalam perusahaan. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Kepuasan kerja tidak terlepas dari pengaruh berbagai faktor di dalam perusahaan, diantaranya budaya organisasi, iklim kerja, fasilitas kesejahteraan. Kepuasan kerja yang tinggi hanya dapat dicapai seorang pegawai dengan budaya organisasi yang baik dan dengan iklim kerja yang baik dan kondusif. Budaya organisasi yang baik memberikan nilai-nilai positif terhadap setiap karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Iklim kerja yang baik dan kondusif termasuk

suasana kerja serta ketersediaan berbagai peralatan yang baik dan cukup serta fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan dalam menjalankan organisasi. Fasilitas kesejahteraan merupakan suatu bentuk penghargaan perusahaan terhadap karyawan, sehingga karyawan memiliki jaminan kesejahteraan dengan bekerja pada perusahaan.

Karyawan dengan kepuasan kerja terhadap perusahaan secara langsung dan tidak langsung akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerjanya. Oleh karena itu, segala upaya yang dilakukan suatu perusahaan dalam memperbaiki sumberdaya manusia di dalam perusahaan tersebut adalah dengan tujuan untuk memberikan imbal balik (*feed back*) yang optimal terhadap perusahaan.

PT. Langkat Nusantara Kepong merupakan salah satu perusahaan yang mengelola berbagai kebun dengan komoditi kelapa sawit. PT. Langkat Nusantara Kepong merupakan anak perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II dengan PT. Kuala Lumpur Kepong (KLK Berhard) Malaysia, dalam bentuk kerjasama operasi (KSO) sejak Juli 2009. Kerja sama berguna untuk meningkatkan produktivitas tanaman dan meningkatkan kapasitas Pabrik. PT LNK diberikan hak penuh untuk mengelola Kebun PTPN II Distrik Rayon Tengah selama 30 Tahun. PT LNK berwenang dan mempunyai hak penuh untuk melakukan pembangunan, revitalisasi, mendirikan, mengubah dan membangun Distrik Rayon Tengah.

Sebagai perusahaan perkebunan kelapa sawit, kinerja karyawan pada perkebunan tersebut dapat dilihat dari produksi yang dicapai kebun setiap tahun. Perkembangan produksi tandan buah kelapa sawit (TBS) pada kebun-kebun

kelapa sawit yang dikelola PT. Langkat Nusantara Kepong selama lima tahun terakhir disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Perkembangan Produksi Kelapa Sawit Kebun-Kebun PT. Langkat Nusantara Kepong, 2014 – 2018

Tahun	Produksi (ton)	Peningkatan	
		(ton)	(%)
2014	211.420	-	-
2015	252.092	40.672	19,24
2016	260.329	8.237	3,27
2017	295.663	35.334	13,57
2018	322.589	26.926	9,11

Sumber: PT. Langkat Nusantara Kepong, 2018.

Selama periode tahun 2014 – 2018, produksi kelapa sawit berupa tandan buah segar (TBS) dari kebun-kebun PT. Langkat Nusantara Kepong menunjukkan peningkatan setiap tahun. Peningkatan yang paling tinggi terjadi pada tahun 2015, yaitu sebesar 19,24% dari tahun sebelumnya, kemudian pada tahun 2017, yaitu sebesar 13,57% dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini secara langsung berhubungan dengan umur tanaman yang semakin meningkat, dimana hingga umur tertentu, produksi per tanaman akan terus meningkat. Secara tidak langsung, produksi dipengaruhi oleh SDM yang menjadi karyawan pada kebun-kebun tersebut. Peran karyawan dalam meningkatkan produksi perlu mendapat perhatian, sehingga perlu dilakukan kajian terhadap peran SDM dalam perusahaan terhadap kinerja perusahaan.

Produksi yang dihasilkan merupakan salah satu indikator kinerja karyawan pada kebun-kebun tersebut. Dalam pencapaian kinerja tersebut sebagai wujud tanggungjawab karyawan, akan berhubungan dengan kepuasan karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu dilakukan penelitian ini sebagai kajian ilmiah yang akan



menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan di PT. Langkat Nusantara Kepong.

## **1.2. Perumusan Masalah**

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

1. Bagaimana kondisi kepuasan kerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya (budaya organisasi, iklim kerja, dan fasilitas kesejahteraan) di kebun-kebun kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong?
2. Bagaimana kinerja karyawan di kebun-kebun kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, iklim kerja, dan fasilitas kesejahteraan terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan di kebun-kebun kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya (budaya organisasi, iklim kerja, dan fasilitas kesejahteraan) di kebun-kebun kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan di kebun-kebun kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, iklim kerja, dan fasilitas kesejahteraan terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan di kebun-kebun kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

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

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

#### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Sebagai perusahaan perkebunan, PT. Langkat Nusantara Kepong memiliki tujuan yang harus dicapai dalam operasional bisnisnya. Salah satu tujuan tersebut adalah peningkatan kinerja karyawan secara kompetitif sehingga perusahaan memiliki kemampuan dan keunggulan bersaing dengan perusahaan sejenis. Kinerja karyawan berhubungan erat dengan kepuasan kerja karyawan, dimana pada kepuasan kerja yang tinggi diperoleh kinerja karyawan yang tinggi pula.

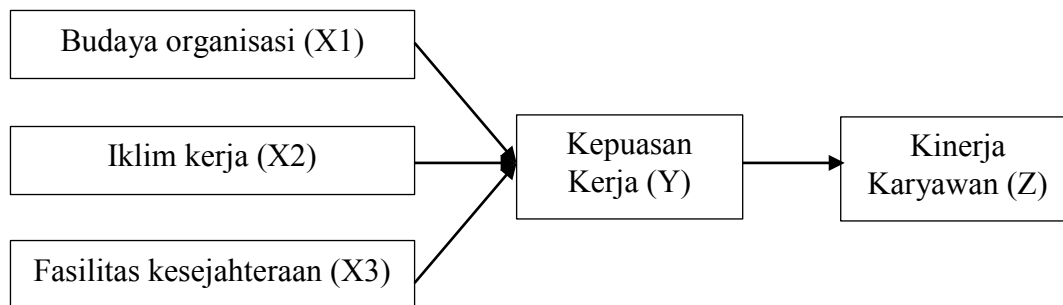
Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang bersumber dari dalam diri karyawan maupun dari luar diri karyawan termasuk dari

lingkungan perusahaan. Faktor yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini adalah faktor dari dalam perusahaan, yaitu: budaya organisasi, iklim kerja dan fasilitas kesejahteraan. Secara teori, bahwa budaya perusahaan yang baik akan menanamkan nilai-nilai kerja yang baik kepada karyawan, sehingga karyawan dapat meningkatkan mutu atau kualitas kerjanya serta kualitas dirinya di dalam perusahaan. Pelaksanaan budaya organisasi bertujuan agar terdapat sinergi antara tujuan perusahaan dan harapan karyawan, sehingga karyawan dapat menunjukkan performa yang baik untuk meningkatkan kinerjanya di dalam perusahaan.

Iklim kerja juga menjadi salah satu hal yang dibutuhkan perusahaan dalam bekerja, Dalam iklim kerja yang baik dan kondusif, maka karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan lebih mudah, yang juga akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja maupun kepuasan terhadap perusahaan.

Fasilitas kesejahteraan merupakan suatu nilai yang diharapkan oleh karyawan dari perusahaan. Fasilitas kesejahteraan yang dapat menjamin kualitas hidup karyawan dan keluarganya akan semakin meningkatkan kepuasan karyawan terhadap perusahaan, sehingga dapat bekerja dengan lebih optimal.

Setiap karyawan di PT Langkat Nusantara Kepong memberikan persepsi atau tanggapan yang berbeda terhadap budaya perusahaan, iklim kerja, serta fasilitas kesejahteraan yang diberikan perusahaan. Hal ini selanjutnya akan mempengaruhi variasi kepuasan karyawan dalam bekerja serta terhadap perusahaan. Kondisi kepuasan kerja karyawan tersebut selanjutnya diperkirakan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara sederhana, kerangka pemikiran yang dibangun dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1.1.  
Skema Kerangka Pemikiran

### 1.6. Hipotesis

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

- 1) Budaya organisasi, iklim kerja, dan fasilitas kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pelaksana di kebun-kebun kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong.
- 2) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pelaksana di kebun-kebun kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kepuasan Kerja**

##### **2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

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

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

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

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

Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Kepuasan kerja menurut Blum merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan,

penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja (Anoraga dan Suryanti, 2005).

Howell dan Dipboye (2006) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap yaitu seberapa jauh berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

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

### **2.1.2. Dimensi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi. Luthan (2008), menganjurkan untuk mengacu pada JDI (*Job Descriptive Index*). Menurut indeks ini, kepuasan kerja diukur atas dasar lima dimensi yaitu :

- a. Pekerjaan

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

b. Imbalan/Bayaran

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

c. Promosi

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

d. Supervisi

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



pegawai terhadap pengawasan partisipatif.

e. Rekan kerja

Dukungan, motivasi, perhatian dan tingkat pemahaman ditunjukkan sabagai suatu proses positif dari sebuah interaksi antar sesama pegawai dalam organisasi. Hal ini juga tidak terlepas dari daya dukung yang diberikan oleh pimpinan organisasi kepada para pegawainya.

### **2.1.3. Penilaian Kepuasan Kerja**

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

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

1) Angka nilai global tunggal

Metode ini meminta individu untuk menjawab satu pertanyaan, misalnya “Bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskan anda dengan pekerjaan anda?” kemudian responden menjawab dengan melingkari suatu

bilangan jawaban 1 sampai 5 yang berpadanan dengan jawaban dari “sangat dipuaskan” sampai “sangat tidak dipuaskan”.

2) Skor penjumlahan yang tersusun atas aspek kerja

Metode ini lebih canggih yaitu dengan mengenali unsure-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsure tersebut, misalnya tentang sifat dasar pekerjaan, penyelia, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja (Robbins, 2008).

Tujuan pengukuran kepuasan kerja bagi para karyawan adalah :

- 1) Mengidentifikasi kepuasan karyawan secara keseluruhan, termasuk kaitannya dengan tingkat urutan prioritasnya (urutan faktor atau atribut tolak ukur kepuasan yang dianggap penting bagi karyawan).  
Prioritas yang dimaksud dapat berbeda antara para karyawan dari berbagai bidang dalam organisasi yang sama dan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- 2) Mengetahui persepsi setiap karyawan terhadap organisasi atau organisasi. Sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan karyawan lain.
- 3) Mengetahui atribut – atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis (*critical performant attributes*) yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan. Atribut yang bersifat kritis tersebut merupakan prioritas untuk diadakannya peningkatan kepuasan karyawan.
- 4) Apabila memungkinkan, organisasi atau instansi dapat membandingkannya dengan indeks milik organisasi atau instansi saingan atau yang lainnya (Kuswadi, 2004).

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

- 1) Kepuasan terhadap penghargaan, yang terdiri dari gaji dan benefit, dan kesempatan-kesempatan untuk mencapai kemajuan. Kepuasan terhadap penghargaan sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja, sehingga organisasi atau instansi demi kepuasan kerja karyawannya menambahkan gaji dan benefit.
- 2) Kepuasan terhadap situasi kerja, terdiri dari tuntutan pekerjaan dan atmosfer kerja kelompok dengan rekan kerja dan atasan di tempat kerja. Situasi kerja yang meningkatkan kepuasan kerja.
- 3) Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen merupakan kepuasan terhadap perhatian yang diberikan oleh atasan dan pihak manajemen. Interaksi tersebut sangat mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan.
- 4) Kepuasan terhadap komunikasi. Terjalannya komunikasi horizontal dan vertikal mengenai kejelasan tujuan organisasi, sebagaimana organisasi menambahkan pengetahuan dan pengalaman individu dapat menerima masukan atau pendapat karyawan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
- 5) Kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan organisasi. Sejauhmana nilai dan kepercayaan karyawan sesuai dengan tujuan organisasi, perhatian organisasi terhadap kualitas dan produktivitas karyawan, merupakan aspek-aspek penting untuk mencapai kepuasan kerja.

- 6) Kepuasan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Meliputi sejauhmana individu mengidentifikasi organisasinya, besarnya kontribusi atau sumbangan organisasinya pada masyarakat dan nilai intrinsik dari pekerjaan organisasi tersebut.

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

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, baik yang merupakan faktor dari dalam perusahaan, maupun dari dalam diri karyawan. Faktor-faktor yang dijelaskan dalam hal ini sesuai dengan fokus kajian adalah beberapa faktor yang berasal dari dalam perusahaan, sebagai berikut.

### **2.2.1. Budaya Perusahaan**

Menurut Atmosoeparto (2000) budaya perusahaan (*corporate culture*) mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam organisasi tersebut.

Tunstall (dalam Wirawan, 2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “...*general constilation of beliefs, mores, customs, value systems, behavioral norms, and ways of doing business that are unique to each corporation, that set a pattern for corporate activity and actions, and that describe the implicit and emergent patterns of behavior and emotions characterizing life in the organization.*” Menurut penelitian ini, budaya organisasi/perusahaan adalah suatu konstelasi umum mengenai kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma perilaku, dan cara melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi/perusahaan yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi/

perusahaan, serta melukiskan pola implisit, perilaku, dan emosi yang muncul yang menjadi karakteristik dalam organisasi/perusahaan.

Fungsi budaya korporat adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Budaya korporat dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan (Moeljono, 2003). Menurut Kotter dan Heskett (1992), setiap perusahaan memiliki budaya organisasi, yang dapat menghasilkan efek yang mempengaruhi kinerja individu dan kinerja organisasi, khususnya dalam lingkungan yang bersaing.

Moeljono (2003), menyatakan kinerja karyawan perusahaan akan membaik seiring dengan internalisasi budaya perusahaan. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai budaya perusahaan akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian dalam perusahaan. Persepsi yang mendukung akan mempengaruhi kinerja karyawan. Secara khusus disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan, norma, kepercayaan, kebiasaan, norma perilaku, seni, hukum, adat istiadat dan kebiasaan yang merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerjanya sehingga tujuan organisasi tercapai dengan baik dan budaya organisasi juga dapat menjadi karakteristik suatu organisasi sehingga tiap-tiap organisasi berbeda antara satu dengan yang lainnya.

- 1) Jujur

Dalam melaksanakan pekerjaan, kejujuran meliputi banyak hal. Salah satunya adalah loyalitas dalam melakukan pekerjaan harus diikuti dengan kejujuran. Jika seorang karyawan bekerja sangat loyal pada perusahaan, tidak akan ada artinya jika tidak jujur. Jujur yang dimaksud adalah, jika diserahi tugas untuk melaksanakan sebuah tugas, maka harus menjalankannya sesuai perintah dengan tidak melakukan tindakan lain yang bisa merugikan perusahaan. Jika karyawan tersebut melakukan tindakan lain yang merugikan perusahaan, maka resiko sedang menanti. Kejujuran dalam bekerja tentunya tidak hanya mutlak berlaku bagi bawahan tetapi juga berlaku bagi atasan. Jujur bagi seorang atasan adalah dengan memberikan hak-hak bawahan dengan terbuka dan transparan. Dengan ini maka perusahaan akan terus beroperasi dan tercipta kondisi yang harmonis. Jika itu terjadi maka visi dan misi perusahaan akan mudah tercapai (Petrus, 2017).

Pada dasarnya ada banyak cara yang perlu dipersiapkan dan dilakukan untuk mencapai kejujuran dalam beretika, seperti :

- Hal paling sederhana dan paling mendasar adalah dari diri kita sendiri
- Mengantisipasi perilaku yang akan membuat kita merasa bersalah
- Berhenti membandingkan diri Anda dengan orang lain (Abbas, 2016).

Cara menerapkan kejujuran pada karyawan adalah dengan memberikan contoh, memberikan penghargaan, menghukum seberat-beratnya pelaku kebohongan, tidak memilih-milih, serta menerapkan keadilan (LGC, 2016).

## 2) Tulus

Tulus adalah kerelaan hati karena faktor adanya rasa senang atau tidak ada beban, sedangkan ikhlas adalah merelakan sesuatu yang terasa berat (Freetzy,

2012). Ketulusan merupakan suatu kegiatan hati yang tidak mengharapkan imbalan apapun yang direfleksikan dalam keseharian, seperti kita menolong orang tua menyeberang jalan tanpa mengharapkan imbalan apapun, itu namanya ketulusan. Sedang keikhlasan adalah memberikan seluruh perbuatan kepada pencipta dari mulai niat di dalam hati, amaliah anggota tubuh serta maksud pencapaiannya, semuanya digunakan untuk sarana menyembah kepada pencipta (Taufiq, 2010).

### 3) Ikhlas

Kerja ikhlas adalah bekerja dengan bersungguh-sungguh, semangat, dan tidak mengeluh sehingga dapat memperoleh hasil yang maksimal, kerja ikhlas juga dilandasi dengan hati yang tulus. Sebagai contoh dari kerja ikhlas adalah seorang pekerja sebagai operator produksi di salah satu perusahaan mobil, pekerja tersebut tetap bekerja dengan sungguh-sungguh dan giat, walaupun gajinya tidak begitu besar (Hidayat, 2015).

## 2.2.2. Iklim Organisasi

### 1) Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi (Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan, 2015).

Menurut Stringer dalam Wirawan (2015), iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi. Hepner dalam Mangkunegara (2013) berpendapat bahwa pembentuk iklim organisasi adalah

manusia, dan bukan bangunan, perabot, peralatan, maupun hasil produksi.

Mangkunegara (2013) menyimpulkan bahwa iklim organisasi adalah kualitas relatif dari lingkungan internal suatu organisasi, yang dialami dan mempengaruhi perilaku anggotanya, dan dapat digambarkan dalam suatu perangkat karakteristik. Apabila dikaitkan dengan budaya, budaya lebih cenderung pada nilai, norma dan tradisi organisasi. Dengan kata lain budaya adalah filosofi suatu organisasi, sedangkan iklim organisasi adalah atmosfer dari sebuah organisasi.

James dan Jenoe dalam Simamora (2004) mengemukakan tiga pandangan tentang iklim organisasi, sebagai berikut :

1. Iklim organisasi sebagai sekumpulan ciri organisasi yang dapat diterangkan dengan obyektivitas yang masuk akal. Ciri-ciri ini membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya yang secara relatif bertahan dan mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi tersebut.
2. Iklim sebagai konsep yang merefleksikan isi dan kelebihan dari nilai-nilai, norma, perilaku dan perasaan para anggota dan sebuah system social yang secara operasional dapat diukur melalui persepsi dan anggota-anggota sistem.
3. Iklim organisasi itu mempunyai sesuatu yang signifikan hanya pada setiap individu. Karena individu itulah yang terlibat atau tidak terlibat dalam keputusan-keputusan, mengalami atau tidaknya komunikasi yang efektif dan hangat, dan sebagainya.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi sebagai persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi (misalnya : supplier, nasabah, konsultan, dan lain-



lain) yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi.

Interaksi di dalam tempat kerja, baik lisan maupun tertulis mutlak diperlukan dan akan memberikan dampak proses dan hasil kerja yang positif. Kolb, *et.al* dalam Komariah dan Triatna (2005) mencatat 11 dimensi iklim organisasi yang dapat diadaptasikan bagi iklim kerja, yaitu :

1. Struktur tugas, perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas organisasi
2. Hubungan imbalan hukum, tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji berdasarkan prestasi dan jasa, bukan pada pertimbangan lain seperti senioritas dan favoritism
3. Sentralisasi keputusan, batasan-batasan keputusan penting yang dipusatkan pada manajemen level atas
4. Tekanan pada prestasi, keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangan bagi sasaran kerja organisasi
5. Tekanan pada latihan dan pengembangan, tingkat ketika organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kesiapan latihan yang cepat
6. Lingkungan kerja yang memberikan keamanan, kenyamanan, kebersihan dan kelengkapan sarana dan prasarana
7. Keterbukaan versus tertutupan, tingkat ketika orang-orang lebih suka menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik dan bekerja sama

8. Rasa kekeluargaan yang kuat antara pimpinan dan pegawai
9. Pengakuan dan umpan balik, tingkat seorang individu mengetahui apa pendapat atasan dan manajemen terhadap pekerjaannya serta tingkat dukungan mereka atas dirinya
10. Status dan semangat, perasaan umum diantara individu bahwa organisasi merupakan tempat kerja yang baik
11. Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum, tingkat organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif. Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru dan mengembangkan keterampilan baru pada pekerja.

## **2) Indikator Iklim Organisasi**

Iklim kerja yang positif merupakan suatu kondisi dimana keadaan perusahaan dan lingkungannya dalam keadaan aman, damai dan menyenangkan untuk aktivitas kerja pegawai. Sergiovanni dalam Mangkunegara (2013) berpendapat bahwa iklim secara umum dapat diciptakan, dibentuk dan disalurkan sebagai hasil dari suatu kepemimpinan interpersonal yang efektif oleh pimpinan organisasi. Pada hakekatnya iklim bersifat interpersonal dan dimanifestasikan dalam sikap dan perilaku pimpinan, pegawai dalam kegiatan kerjanya. Selain itu iklim merupakan energi yang terdapat didalam organisasi yang dapat memberikan pengaruhnya terhadap organisasi, tergantung bagaimana energi tersebut disalurkan dan diarahkan oleh pimpinan organisasi. Semakin baik energi yang disalurkan dan diarahkan maka semakin baik pula pengaruhnya terhadap perusahaan.

Bila dihubungkan dengan iklim kerja yang positif ini, Dessler (2015) mengutarakan bahwa perusahaan merupakan tempat yang tenang dan terjamin untuk bekerja. Fasilitas fisik selalu dijaga kebersihannya, kerusakan-kerusakan kecil secepatnya mendapatkan perbaikan.

Iklim kerja yang positif, menunjukkan adanya rasa kekeluargaan yang kuat antara karyawan di dalam perusahaan. Rasa kebersamaan itu demikian kuatnya sehingga satu sama lain merasa wajib saling memberikan bantuan (Moedjiarto dalam Simamora, 2004).

Iklim sosial suatu organisasi dibentuk oleh hubungan timbal balik antara perilaku pimpinan organisasi dan perilaku anggota organisasi sebagai suatu kelompok. Perilaku pimpinan dapat mempengaruhi interaksi interpersonal para anggota organisasi. Dengan demikian dinamika kepemimpinan yang dilakukan pimpinan dengan anggota dipandang sebagai kunci untuk memahami variasi iklim kerja. Interaksi antara perilaku anggota dan perilaku pimpinan akan menentukan iklim kerja yang bagaimana yang akan terwujud, iklim kerja yang baik dan kondusif bagi kegiatan pendidikan akan menghasilkan interaksi yang efektif sehingga upaya pencapaian tujuan organisasi akan berjalan dengan baik (Siver dalam Komariah dan Triatna, 2005).

### **2.2.3. Fasilitas Kesejahteraan**

Program kesejahteraan karyawan perlu mendapat perhatian dari manajemen perusahaan. Program kesejahteraan yang baik harus dilakukan berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi. Kesejahteraan karyawan agar tetap mau bekerja sama

dengan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, tanpa adanya kesejahteraan karyawan perusahaan tidak akan dapat mungkin berjalan dengan baik.

Begitu besar arti dan manfaat untuk menetapkan program kesejahteraan karyawan yang harus disusun berdasarkan peraturan legal, keadilan dan kelayakan (internal dan eksternal konsistensi) dan sesuai dengan kemampuan perusahaan. Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang berdasarkan kebijaksanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas karyawan meningkat (Hasibuan, 2009).

Para karyawan memiliki harapan dari adanya pengembangan, karena mereka memerlukan manfaat, harga diri dan kesejahteraan dengan semakin berharganya diri mereka dimata masyarakat. Mereka akan menerima bagian yang lebih banyak dari peningkatan materi yang diakibatkan kenaikan produktivitas mereka. Kedua faktor ini akan memberikan mereka kepuasan dalam berhasilnya pencapaian tujuan pribadi dan perusahaan. Kesejahteraan dapat dipandang uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham asuransi, perawatan rumah sakit dan pensiun.

Bila kesejahteraan diberikan secara benar para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kesejahteraan penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kesejahteraan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kesejahteraan karyawan menentukan

skala kehidupannya, menunjukkan status, martabat mereka oleh karena itu bila karyawan memandang kesejahteraan mereka tidak memadai, maka prestasi kerja dan motivasi kerja mereka bisa turun secara dramatis (Siagian, 2003).

Kesejahteraan adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan misalnya berupa fasilitas seperti asuransi, tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

Kesejahteraan yang diberikan perusahaan berupa sarana yang disediakan karena menyangkut rasa aman karyawan yang disebabkan oleh kerja maupun diluar kerja beserta keluarganya. Biasanya kesejahteraan diberikan kepada seluruh karyawan yang ada diperusahaan, namun ada indikator-indikator kesejahteraan yang hanya diberikan oleh beberapa karyawan saja.

Adapun bentuk fasilitas kesejahteraan karyawan yang diberikan perusahaan antara lain :

a. Gaji

Gaji ditetapkan berdasarkan perjanjian yang telah disepakati dan diberikan secara rutin kepada karyawan. Gaji terdiri dari:

1. Gaji pokok, besarnya berdasarkan golongan atau jabatan atau lama kerja.
2. Gaji lembur
3. Insentif
4. Pemberian uang makan

b. Tunjangan-tunjangan

Tunjangan diberikan kepada seluruh karyawan jenis tunjangan sebagai berikut:

1. Tunjangan hari raya
2. Tunjangan transport

c. Pengobatan Perawatan Kesehatan

Perusahaan memberikan pengganti biaya pemeriksaan kesehatan dan pembelian obat-obat bagi karyawan yang berhak.

d. Jaminan Sosial

Jaminan sosial diberikan pada seluruh karyawan dalam bentuk: kecelakaan, kematian, sumbangan duka, rekreasi, dan koperasi karyawan.

Dari definisi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan diharapkan dapat memacu produktivitas kerja serta karyawan dapat lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja dari karyawan tersebut (Rivai, 2009).

Pada umumnya manusia bekerja untuk memenuhi dan mencari kebutuhan hidupnya. Manusia sebagai pekerja atau karyawan memberi kontribusi pada perusahaan berupa tenaga, keterampilan atau skill dalam proses produksi perusahaan. Sebaliknya perusahaan memberikan imbalan atau kompensasi baik dalam bentuk materi maupun non materi. Dari imbalan yang diberikan perusahaan dapat menjadi indikator apakah karyawan memiliki kesejahteraan atas hasil kerja mereka dan apakah dengan imbalan tersebut mampu memenuhi kebutuhan hidup karyawan dalam tingkat yang lebih layak.

## **2.3. Kinerja Karyawan**

### **2.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Rivai (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam

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

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

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

### **2.3.2. Penilaian Kinerja Karyawan**

Secara prinsip penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi

individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal ini organisasi melakukan evaluasi terhadap kinerja (*performance evaluation*) sebagai peranan kunci dalam pengembangan pegawai dan produktivitas mereka. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang pegawai dan sekaligus dapat memberikan *feedback* (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

Hal yang sama dijelaskan oleh Lambrie (2010), bahwa penilaian kinerja merupakan tahapan perusahaan untuk mengukur kualitas, efisiensi, dan efektifitas dalam aktivitas kerja karyawan. Hasil yang diperoleh akan mendorong perusahaan melakukan perbaikan atas kinerja yang kurang optimal serta meningkatkan dan mengembangkan dari suatu bagian yang dinilai memenuhi standar penilaian perusahaan. Penilaian pada hakekatnya akan mendorong perusahaan menjadikan dirinya lebih baik dari sebelumnya. Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja karyawan dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pegawai.

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

- 1) *Reliable, measure* atau harus mengukur perilaku kerja dan hasilnya secara objektif.
- 2) *Content valid* atau secara rasional harus terkait dengan kegiatan kerja.



- 3) *Defined spesific* atau meliputi segenap perilaku kerja dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi.
- 4) *Independent* atau perilaku kerja dan hasil kerja yang penting harus tercakup dalam kriteria yang komperhensif.
- 5) *Non overlapping* atau tidak ada tumpang tindih antar kriteria.
- 6) *Comprehensive* atau perilaku kerja yang tidak penting harus dikeluarkan.
- 7) *Accesible* atau kriteria haruslah dijabarkan dan diberi nama secara komprehensif.
- 8) *Compatible* atau kriteria harus sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi.
- 9) *Up to date* atau sewaktu-waktu kriteria perlu ditinjau ulang menilik kemungkinan adanya perubahan organisasi.

#### **2.4. Penelitian Terdahulu**

Makutika, Adolfina, dan Uhing (2018) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kesejahteraan dan komunikasi secara simultan dan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan bank Sulutgo Cabang Tahuna. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepuasan kerja karyawan bank SulutGo Cabang Tahuna, yaitu 40 orang. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan analisis deskriptif kuantitatif untuk mengetahui sejauh mana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kesejahteraan dan komunikasi berpengaruh secara simultan dan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan bank Sulutgo Cabang Tahuna.

Sebaiknya pimpinan memiliki motivasi yang baru dan mempertahankan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, bahwa kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Yuliani (2016) melakukan penelitian dengan judul: faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru SMP Negeri Balikpapan Utara. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru SMP Negeri Balikpapan Utara adalah budaya organisasi, iklim kerja dan motivasi kerja. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi, iklim kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Sedangkan secara parsial yang memberikan pengaruh yang terbesar pada kepuasan guru SMP Negeri Balikpapan Utara adalah motivasi kerja. Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, bahwa budaya organisasi dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Saputra, Bagia, dan Yulianthini (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji tentang pengaruh (1) kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, (2) kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (3) loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, (4) kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT Sun Star Motor Cabang Negara. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kuantitatif kausal. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Sun Star Motor Cabang Negara dan objeknya adalah kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan. Populasi penelitian ini

berjumlah 30 karyawan yang semuanya dijadikan unit pengamatan, sehingga penelitian ini termasuk penelitian populasi. Data dikumpulkan dengan teknik kuesioner, wawancara, dan pencatatan dokumen serta dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari (1) kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, (2) kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (3) loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, (4) kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan PT Sun Star Motor Cabang Negara. Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Febriyana (2015) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa kuat kepuasan kerja, seberapa tinggi kinerja karyawan, dan seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Kabepe Chakra, Bandung. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, metode penelitian adalah analisis nilai jenjang, uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas dan uji heteroskedastisitas, analisis regresi linier sederhana, dan pengujian hipotesis yang terdiri dari uji f dan koefisien determinasi. Hasil analisis nilai jenjang menunjukkan bahwa PT. Kabepe Chakra memiliki kepuasan kerja yang tinggi dengan nilai rata-rata persentase sebesar 72,78%, dan PT. Kabepe Chakra memiliki kinerja yang tinggi dengan nilai rata-rata persentase sebesar 70,62%. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kabepe Chakra memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai sebesar 11,2% dan sisanya sebesar 88,8% yang dipengaruhi oleh variabel lain. Berkaitan dengan penelitian

yang dilakukan, bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Nafrizal, Lubis, dan Idris (2012) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Personil Polri Pada Satuan Kerja Biro Operasi Mapolda Aceh. Hasil penelitian untuk hipotesis pertama diperoleh penjelasan bahwa insentif, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi Polda Aceh, hipotesis kedua dapat dijelaskan bahwa insentif, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi Polda Aceh, hipotesis ketiga bahwa insentif, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi Polda Aceh dan hipotesis keempat kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi Polda Aceh. Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*), berdasarkan keterjangkauan pengumpulan data, yaitu di perkebunan kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong.

Penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, mulai bulan Desember 2018 sampai dengan bulan Pebruari tahun 2019.

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

Bentuk penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan metode survey melalui pengamatan di lapangan. Model analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif untuk data sekunder yang bersumber dari studi literatur dan analisis kuantitatif untuk data primer yang diperoleh dengan instrumen penelitian berupa daftar pertanyaan (kuesioner) dan wawancara.

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

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

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan dari unit atau obyek analisa yang ciri-ciri karakteristiknya hendak diduga. PT. Langkat Nusantara Kepong mengusahakan 8 (delapan) unit kebun yang tersebar di Kabupaten Langkat, Sumatera Utara. Dari 8 kebun tersebut dipilih secara acak sebanyak 4 kebun sebagai kebun sampel, yaitu: Kebun Bekiun, Maryke, Gohor Lama, dan Basilam. Oleh karena itu, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada 4 kebun tersebut, sebanyak 1.353 orang.

#### 3.3.2. Sampel

Teknik sampling yang dipilih adalah *proporsional random sampling* yaitu, proses memilih satuan sampling dari populasi diambil secara proporsional sehingga setiap satuan sampling dalam populasi memiliki keterwakilan untuk diambil sebagai sampel. Pertimbangan memilih proporsional random sampling adalah variabel yang akan diteliti keadaannya relatif homogen yaitu karyawan perkebunan kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong.

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

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

Dimana :

s = ukuran sampel

N = ukuran populasi

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

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

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

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

Dengan demikian diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

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

$$s = \frac{2,706 \times 1.353 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \cdot (1.353 - 1) + (2,706) \times (0,5) \times (0,5)}$$

$$s = \frac{915,30}{3,38 + 0,6765}$$

$$s = 225,64 \text{ (dibulatkan menjadi 226).}$$

Pengambilan sampel pada setiap kebun dilakukan secara acak sehingga merepresentasikan populasi dalam kebun tersebut. Sebaran jumlah populasi dan sampel pada setiap kebun kelapa sawit yang menjadi lokasi penelitian disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Sebaran Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Kebun	Jumlah Karyawan (Populasi)	Sampel (Orang)
1	Bekiun	252	42
2	Meryke	373	62
3	Gohor Lama	373	62
4	Basilam	355	59
Jumlah		1.353	226

Sumber: PT. Langkat Nusantara Kepong, 2018.

### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

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

### **3.5. Teknik Analisis Data**

#### **3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **a. Uji Validitas**

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur (Sugiyono, 2012). Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak di ukur.

Penggaris dinyatakan valid jika digunakan untuk mengukur panjang, namun tidak valid jika digunakan untuk mengukur berat. Artinya, penggaris memang tepat digunakan untuk mengukur panjang, namun menjadi tidak valid jika penggaris digunakan untuk mengukur berat.

##### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan



kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi. Banyak rumus yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas diantaranya adalah rumus Spearman Brown:

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

Ket :

$r_{11}$  = nilai reliabilitas

$r_b$  = nilai koefisien korelasi

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

Pengukuran validitas dan reliabilitas mutlak dilakukan, karena jika instrument yang digunakan sudah tidak valid dan reliable maka dipastikan hasil penelitiannya pun tidak akan valid dan reliable. Sugiyono (2012) menjelaskan perbedaan antara penelitian yang *valid* dan *reliable* dengan instrument yang *valid* dan *reliable* sebagai berikut :

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

### 3.5.2. Uji Normalitas

Penggunaan statistik parametrik harus memenuhi kriteria normalitas distribusi data, sebagaimana dinyatakan Sugiyono (2012), bahwa penggunaan statistik parametrik bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Apabila data tidak normal, maka teknik statistik parametrik tidak dapat digunakan untuk alat analisis. Sebagai gantinya digunakan teknik Statistik Nonparametrik.

Memperhatikan pernyataan Sugiyono tersebut di atas, maka sebelum menentukan teknik analisis yang akan digunakan, peneliti akan melakukan uji normalitas data terlebih dahulu. Apabila hasil uji normalitas data menunjukkan data berdistribusi normal, maka penulis menggunakan teknik analisis statistik parametrik. Sebaliknya apabila hasil uji normalitas menunjukkan data berdistribusi tidak normal, maka yang digunakan adalah teknik analisis statistik nonparametrik. Instrumen uji normalitas yang digunakan adalah *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria normalitas yang digunakan adalah kriteria dari Santoso (2006) yaitu sebagai berikut:

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

### 3.5.3. Analisis Deskriptif

Teknik analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), iklim kerja ( $X_2$ ), fasilitas kesejahteraan ( $X_3$ ), kepuasan kerja ( $Y$ ) serta kinerja karyawan ( $Z$ ), dengan cara menghitung rata-rata (*mean*) dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 3.2. Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian

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

### 3.5.4. Analisis Jalur

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan atau kepanjangan dari analisis linear berganda yang digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas (sebab-akibat) antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya, serta menguji besarnya sumbangan atau kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen (Kusnedi, 2005). Dalam analisis jalur dikenal variabel eksogen dan variabel endogen, yaitu:

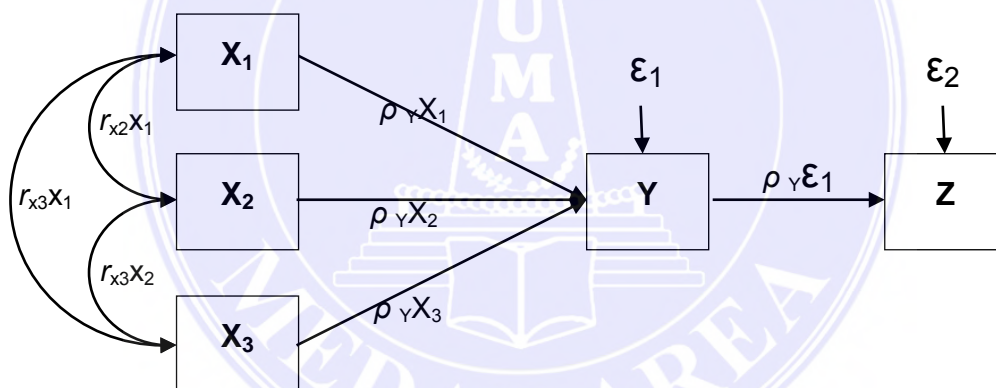
1. Variabel eksogen, disebut juga *source variables*, yaitu variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain. Variabel ini yang akan memprediksi satu atau beberapa variabel endogen. Dalam analisis regresi variabel eksogen disebut sebagai variabel independen.
2. Variabel endogen, yaitu variabel yang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

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

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

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

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



Gambar 3.1. Diagram Jalur Penelitian

Keterangan :

$X_1$  = Budaya organisasi

$X_2$  = Iklim kerja

$X_3$  = Fasilitas kesejahteraan

$Y$  = Kepuasan kerja

$Z$  = Kinerja karyawan

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

## 2) Persamaan Struktural

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

Sub-struktur 1:

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

Keterangan :

$X_1$  = Budaya organisasi

$X_2$  = Iklim kerja

$X_3$  = Fasilitas kesejahteraan

$Y$  = Kepuasan kerja

$\varepsilon_1$  = Epsilon 1

Sub-struktur 2:

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

Keterangan :

Y = Kepuasan kerja

Z = Kinerja karyawan

$\varepsilon_2$  = Epsilon 2

### 3) Uji Hipotesis

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

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

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

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

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

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

## 3.6. Definisi dan Operasionalisasi Variabel

### 3.6.1. Definisi Variabel

Pada penelitian ini variabel yang akan diteliti ada lima yaitu variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), iklim kerja ( $X_2$ ), fasilitas kesejahteraan ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas, kepuasan kerja (Y) sebagai variabel antara, serta kinerja karyawan (Z) sebagai variabel terikat. Dimana variabel penelitian tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki setiap anggota perusahaan yang berisi nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan yang mempengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah laku dan cara kerja

- karyawan sehari-hari, sehingga akan bermuara pada kualitas kinerja perusahaan.
2. Iklim kerja adalah persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi.
  3. Fasilitas kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan.
  4. Kepuasan kerja adalah suatu tingkatan emosi yang menyenangkan dan bersifat positif yang muncul atau dihasilkan dari penilaian terhadap suatu prestasi kerja atau pengalaman, serta rasa senang seseorang dalam memandang pekerjaannya
  5. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dengan dimensi kinerja karyawan yaitu : kuantitas; kualitas; waktu; kerjasama.

### **3.6.2. Operasionalisasi Variabel**

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

Tabel. 3.3. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Budaya organisasi ( $X_1$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jujur</li> <li>• Tulus</li> <li>• Iklas</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5
Iklm kerja ( $X_2$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur</li> <li>• Standar-standar</li> <li>• Tanggungjawab</li> <li>• Penghargaan</li> <li>• Dukungan</li> <li>• Komitmen</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5
Fasilitas kesejahteraan ( $X_3$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji</li> <li>• Bonus</li> <li>• Tunjangan</li> <li>• Insentif</li> <li>• Asuransi kesehatan</li> <li>• Dana pensiun</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5
Kepuasan kerja (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan terhadap penghargaan</li> <li>• Kepuasan terhadap situasi kerja</li> <li>• Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen</li> <li>• Kepuasan terhadap komunikasi</li> <li>• Kepuasan terhadap kebijakan perusahaan</li> <li>• Kepuasan terhadap pekerjaan</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5
Kinerja karyawan (Z)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas</li> <li>• Kualitas</li> <li>• Waktu</li> <li>• Kerjasama</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial, budaya organisasi, iklim kerja dan fasilitas kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai pengaruh yang paling tinggi adalah variabel budaya organisasi, artinya budaya organisasi berpengaruh lebih dominan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan total pengaruh sebesar 36,40% (pengaruh langsung sebesar 31,03%)
2. Secara simultan, budaya organisasi, iklim kerja dan fasilitas kesejahteraan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai pengaruh budaya organisasi, iklim kerja dan fasilitas kesejahteraan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 54,94% dengan pengaruh langsung sebesar 39,30%.
3. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kebun-kebun kelapa sawit PT. Langkat Nusantara Kepong, dengan total pengaruh sebesar 71,06%, artinya perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh perubahan kepuasan kerja sebesar 71,06%.
4. Kepuasan kerja karyawan merupakan variabel intervening variabel budaya organisasi, iklim kerja dan fasilitas kesejahteraan terhadap kinerja karyawan, karena terjadi peningkatan pengaruh variabel budaya organisasi, iklim kerja

dan fasilitas kesejahteraan terhadap kinerja karyawan sebesar 16,12% jika melalui variabel kepuasan kerja.

## **5.2. Saran**

Sehubungan dengan hasil penelitian, maka diberikan beberapa saran dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan hubungannya dengan budaya organisasi, iklim kerja dan fasilitas kesejahteraan, sebagai berikut:

1. Peningkatan fasilitas kesejahteraan karyawan perlu dilakukan melalui perbaikan gaji, insentif dan tunjangan sehingga dapat memenuhi harapan karyawan sesuai dengan kemampuan perusahaan.
2. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan melakukan evaluasi terhadap kepuasan kerja karyawan, khususnya dalam hal sistem premi dan fasilitas yang diberikan kepada karyawan.
3. Penelitian perlu dilakukan kembali dengan menyempurnakan teori dan data yang digunakan dalam penelitian, tidak hanya dalam budaya organisasi, iklim kerja dan fasilitas kesejahteraan, tetapi juga terhadap faktor-faktor lain, baik dari internal maupun perusahaan dan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji dan Sri Suryanti, 2005. *Manajemen Bisnis*. Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, Mohammad, 2004. *Kepemimpinan efektif dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologik*. Edisi Kedua. Liberty, Yogyakarta.
- Davis, Keith, 2006, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Book, New York.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Personalia*, Alih Bahasa oleh Agus Dharma. Erlangga, Jakarta.
- Fahmi, Irham. 2014. *Analisa Kinerja Keuangan*. Alfabeta, Bandung.
- Febriyana, Wanda. 2015. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra*. e-Proceeding of Management: Vol.2, No.3 Desember.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Ketiga belas. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Ivancevich, Jhon. dkk. 2006. *Prilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid 1. Erlangga, Jakarta.
- Koesmono, Teman H. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 7 No. 2.
- Kuswadi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Lambrie, Irianto. 2010. *Mendisiplinkan Pegawai*. Center of Society Studies, Jember.
- LGC, 2016. *Cara Menerapkan Kejujuran Pada Karyawan: Karir*
- Luthans, Fred. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi X, ANDI Offset, Yogyakarta.
- Makutika, Delisius Habri Putra, Adolfina, dan Uhing, Yantje. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kesejahteraan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Cabang Tahuna*. Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September 2018.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM Cetakan Keenam*. PT Refika Aditama, Bandung.
- Moeheriono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Nafrizal, Lubis, A. Rahman, dan Idris, Sofyan. 2012. Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi Mapolda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 2, No. 1, November.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Teori dan Praktek*. Murai Kencana, Jakarta
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Erlangga, Jakarta.
- Saputra, Agus Tunggal; Bagia, I Wayan, dan Yulianthini, Ni Nyoman. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, Volume 4 Tahun 2016.
- Santoso, Singgih, 2006. *Menggunakan SPSS untuk Statistik Parametrik*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Siagian, Renville, 2003, *Pengantar Manajemen Agribisnis*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Wirawan, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Yuliani, Tutik. 2016. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja. *Prosiding SNA MK*, 28 September.

