

**PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PELAKSANA PABRIK KELAPA  
SAWIT DISTRIK LABUHAN BATU 1 (DLAB1)  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

**TESIS**

OLEH

**KURNIA ENDRI SUSILO  
NPM. 181802010**



**PROGRAM MAGISTER AGRIBISNIS  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/22

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

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

**PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PELAKSANA PABRIK KELAPA  
SAWIT DISTRIK LABUHAN BATU 1 (DLAB1)  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada  
Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**KURNIA ENDRI SUSILO  
NPM. 181802010**

**PROGRAM MAGISTER AGRIBISNIS  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Document Accepted 22/2/22

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

# UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER AGRIBISNIS

## HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul** : Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu 1 (DLAB1) PT. Perkebunan Nusantara III

**Nama** : Kurnia Endri Susilo

**NPM** : 181802010

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

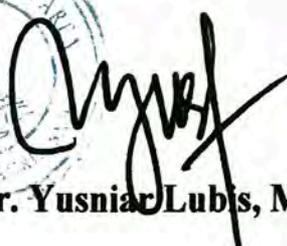
**Pembimbing II**

  
Prof. Dr. Drs. Syaifuddin, M.MA

  
Dr. Ir. Erwin Nyak Akoeb, MS

**Ketua Program Studi  
Magister Agribisnis**

**Direktur**

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

  
Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/22

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

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

**Telah diuji pada Tanggal 07 September 2020**

---

---

**N a m a : Kurnia Endri Susilo**

**N P M : 181802010**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua : Dr. Yohny Anwar, MM, M.Hum**

**Sekretaris : Dr. Adelina Lubis, SE, M.Si**

**Pembimbing I : Prof. Dr. Drs. Syaifuddin, M.MA**

**Pembimbing II : Dr. Ir. Erwin Nyak Akoeb, MS**

**Penguji Tamu : Prof. Dr. Syaad Afifuddin, SE, M.Ec**

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Hari, Tanggal : Senin, 7 September 2020  
Nama Mahasiswa : Kurnia Endri Susilo  
NPM : 181802010  
Program Studi : Magister Agribisnis – Universitas Medan Area  
Judul Tesis : Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia  
Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Pabrik  
Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu 1 (DLAB1)  
PT. Perkebunan Nusantara III

Menyatakan bahwa tesis ini ditulis dengan sebenar-benarnya untuk memenuhi tugas akhir pada Program Studi Magister Agribisnis merupakan karya sendiri dan tidak memiliki persamaan dengan tesis lain.

Demikian pernyataan ini dibuat secara sadar tanpa adanya paksaan dari pihak manapun. Jika dikemudian hari terbukti dan atau dapat dibuktikan bahwa sebagian dan atau keseluruhan tesis ini terdapat kesamaan dengan karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi/tindakan atas perbuatan tersebut.

Medan, September 2020

Pembuat Pernyataan



Kurnia Endri Susilo

## ABSTRAK

### PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PELAKSANA PABRIK KELAPA SAWIT DISTRIK LABUHAN BATU 1 (DLAB1) PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III

Oleh :

**Nama** : Kurnia Endri Susilo  
**NPM** : 181802010  
**Program Studi** : Magister Agribisnis  
**Pembimbing I** : Prof. Dr. Drs. Saifuddin, M.MA  
**Pembimbing II** : Dr. Ir. Erwin Nyak Akoeb, MS

Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah manusia yang memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya sebagai pelaksana aktivitas perusahaan. Kualitas Sumber Daya Manusia karyawan pelaksana sebagai ujung tombak pelaksanaan kegiatan Pabrik Kelapa Sawit Torgamba, Pabrik Kelapa Sawit Sei Daun dan Pabrik Kelapa Sawit Sei Meranti. Secara Teori, kualitas SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kualitas SDM yang dimiliki maka semakin meningkat kinerja karyawan perusahaan tersebut.

Kualitas Sumber Daya Manusia yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan didasari oleh tingkat pengetahuan, kemampuan dan keterampilan. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang cukup dalam bertindak akan mampu melihat adanya suatu hubungan sederhana dengan mengidentifikasi adanya hubungan sebab dan akibat yang ada, mengidentifikasi adanya faktor penyebab potensial terjadinya suatu masalah ditempat kerja, serta dapat juga dengan memisahkan antara adanya pro dan kontra, menggunakan teknik analisa untuk menguraikan permasalahan yang kompleks sehingga dengan begitu, karyawan akan lebih cepat dan mudah dalam mengambil sebuah keputusan dan tau kosekuensi apa yang akan didapat dalam pengambilan keputusan tersebut untuk pekerjaannya. Kemampuan karyawan dalam memahami dan mematuhi setiap prosedur kerja yang diberikan mengakibatkan karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan tepat seperti arahan yang diberikan sehingga pekerjaan bisa terlaksana dengan baik. Keterampilan karyawan dapat diartikan sebagai perhatian karyawan terhadap kejelasan, ketepatan dan ketelitian terhadap tugas yang diberikan kepadanya dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam memenuhi pencapaian target produksi.

**Kata Kunci: Kualitas Kinerja, Pengetahuan, Kemampuan, Keterampilan**

## ABSTRACT

### ***EFFECT OF HUMAN RESOURCES QUALITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PALM OIL FACTORY LABUHAN BATU 1 DISTRICT (DLAB1) PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III***

**By :**

**Name** : ***Kurnia Endri Susilo***  
**NPM** : ***181802010***  
**Study Program** : ***Master of Agribusiness***  
**Supervisor I** : ***Prof. Dr. Drs. Saifuddin, M.MA***  
**Supervisor II** : ***Dr. Ir. Erwin Nyak Akoeb, MS***

*Quality human resources are people who have the knowledge, attitudes and skills that are in accordance with their work as executors of company activities. The quality of Human Resources of the implementing employees is the spearhead of the implementation of the Torgamba Palm Oil Mill, Sei Daun Palm Oil Mill and Sei Meranti Palm Oil Mill. In theory, the quality of human resources has a positive effect on employee performance, meaning that the higher the quality of human resources, the higher the employee's performance.*

*The quality of human resources that affects employee performance is based on the level of knowledge, abilities and skills. Employees who have sufficient knowledge in acting will be able to see a simple relationship by identifying existing cause and effect relationships, identifying potential causes for a problem in the workplace, and also separating the pros and cons, using analytical techniques. to describe complex problems so that by doing so, employees will make decisions more quickly and easily and know what consequences will be obtained in making these decisions for their work. The ability of employees to understand and comply with each given work procedure results in employees being able to do the job appropriately as given the directions so that the job can be done well. Employee skills can be interpreted as employee attention to clarity, accuracy and thoroughness to the tasks assigned to them can improve employee performance in meeting the achievement of production targets.*

***Keywords: Quality of Performance, Knowledge, Ability, Skills***

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat karunia dan ridho-NYA, sehingga tesis dengan judul “PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PELAKSANA PABRIK KELAPA SAWIT DISTRIK LABUHAN BATU 1 (DLAB1) PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III” ini dapat diselesaikan sesuai waktu yang direncanakan. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Master Pertanian (M.P) pada Program Studi Magister Agribisnis Universitas Medan Area.

Dalam menyelesaikan Tesis ini, penulis banyak memperoleh dukungan dan bantuan baik berupa pengajaran, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak diantaranya Keluarga, Direktur, Ketua Prodi dan terutama para dosen pembimbing. Dimana di tengah-tengah kesibukannya masih tetap meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, petunjuk, dan mendorong semangat penulis untuk menyelesaikan Tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada;

1. Istri Tercinta Wayu Putri Wulandari serta ananda tercinta Azzahra Ghaina Qubra dan Aiskha Zaffyra Zahwa atas segala kasih sayang dan kehangatan yang senantiasa membangkitkan semangat dan memberikan kebahagiaan.
2. Ayahanda H. A. Djupri Noor, Ibunda Hj. Sahara Bapak Mertua H. Warsito Suhendra, Ibu Mertua Hj. Yusnani, Abangda Heri Prasetyo Adha, Adinda Mahda Syaikhoni Suprpto, Adinda Hudaya Nurdianto, Adinda Wayu Dwi

Pangestu dan Adinda Wayu Retno Megatara serta para Ipar dan Keponakan atas segala dukungan dan doanya.

3. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS selaku Direktur Pascasarjana UMA atas bimbingan, arahan dan dukungan semasa penulis menjalani masa perkuliahan sampai dengan penyelesaian penulisan tesis ini.
4. Ibu Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA selaku Ketua Prodi Masgister Agribisnis atas segala dorongan semangat dan arahan yang senantiasa diberikan sepanjang menjalani masa perkuliahan sampai selesainya sidang akhir Tesis.
5. Bapak Prof. Dr. Drs. Syaifuddin, M.MA selaku Dosen Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktu dan pikiran dalam memberikan bimbingan dan arahan dalam perencanaan, pelaksanaan penelitian dan penulisan Tesis ini.
6. Bapak Dr. Ir. Erwin Nyak Akoeb, MS selaku Dosen Pembimbing II yang banyak memberikan masukan-masukan dalam setiap penelitian dan penulisan serta dukungan dan kelapangan waktu berdiskusi dimanapun ada kesempatan.
7. Bapak Yudhi Cahyadi, SP selaku Kepala Bagian Pengadaan PT. Perkebunan Nusantara III yang sangat mendukung penulis menjalani Program Studi Magister Agribisnis sampai penulis menyelesaikan Tesis.
8. Bapak Yudi Dharma Putra, ST, MM selaku General Manajer Distrik Labuhan Batu 1 beserta para Manajer PKS Torgamba, PKS Sei Daun dan PKS Sei Meranti atas kesempatan yang begitu besar diberikan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian dan pengambilan data yg dibutuhkan dalam penulisan Tesis.

9. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Magister Agribisnis dengan penuh semangat dan keikhlasan dalam memberikan perkuliahan sehingga penulis mendapatkan ilmu yang bermanfaat.
10. Rekan-rekan kerja di Bagian Pengadaan PT Perkebunan Nusantara III yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan serta masukan-masukan yang membangun dalam penulisan Tesis.
11. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Agribisnis angkatan 2018 yang begitu semangat untuk saling memberikan dukungan serta keakraban yang hangat dalam jalinan silaturahmi.
12. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas segala dukungan dan bantuan yang diberikan.

Penulis menyadari masih adanya keterbatasan pengalaman, keilmuan dan informasi maupun pustaka, dimana tesis ini masih banyak kekurangan dan dimungkinkan pengembangan lanjutan agar benar-benar bernilai ilmiah. Disamping itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi pihak manapun terutama untuk pengembangan ilmu.

Medan, September 2020

Kurnia Endri Susilo

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>	
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Manfaat Penelitian .....	10
1.5. Kerangka Pemikiran .....	11
1.6 Hipotesis .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori .....	14
2.1.1 Kualitas Sumber Daya Manusia .....	14
2.1.1.1 Indikator Kualitas sumber Daya Manusia .....	15
2.1.1.2 Aspek-Aspek Kualitas Sumber Daya Manusia .....	18
2.1.2 Kinerja .....	20
2.1.2.1 Pengukuran Kinerja Karyawan .....	23
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Metode yang digunakan .....	25
3.2. Subjek dan Objek Penelitian serta Definisi Operasional Variabel .....	25
3.2.1. Subjek dan Objek Penelitian .....	25
3.3. Penentuan Sampel .....	26

3.3.1. Populasi .....	26
3.3.2. Sampel .....	26
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	27
3.4.1. Teknik Pengumpulan Data .....	28
3.5 Teknik Analisis Data .....	30
3.5.1 Uji Validitas .....	30
3.5.2 Uji Reliabilitas .....	32
3.6 Rancangan Analisis dan Uji hipotesis .....	33
3.6.1. Rancangan Analisis .....	33
3.6.2. Model Analisis Data .....	35

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	36
4.1.1 Profil Responden .....	36
4.2 Analisis Deskriptif Variabel .....	37
4.2.1 Deskripsi jawaban responden tentang tingkat pengetahuan (X1) .....	37
4.2.2 Deskripsi jawaban responden tentang Kemampuan Kerja (X2) .....	40
4.2.3 Deskripsi jawaban responden tentang Keterampilan Kerja (X3) .....	42
4.2.4 Deskripsi jawaban responden tentang Kinerja Karyawan (Y) .....	44
4.3 Pengujian Asumsi Klasik .....	46
4.3.1 Uji Normalitas .....	46
4.3.2 Uji Multikolenaritas .....	49
4.3.3 Uji Heterokedastisitas .....	50
4.4 Analisis Regresi Linear Berganda .....	51
4.5 Uji Signifikansi Parsial (Uji-t) .....	53
4.6 Uji Signifikansi Simultan (Uji-F) .....	55
4.7 Uji Koefisien Determinasi .....	57

4.8	Pembahasan .....	58
4.8.1	Pengaruh Tingkat Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan .....	58
4.8.2	Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	59
4.8.3	Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja Karyawan .	61
4.8.4	Pengaruh Pengetahuan, Kemampuan dan Keterampilan terhadap Kinerja Karyawan .....	63
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	
5.1	Kesimpulan .....	65
5.2	Saran Penelitian .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>70</b>
<b>LAMPIRAN KUISIONER</b>		

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Produksi Kelapa Sawit Perkebunan BUMN (PTPN II, III, dan IV), 2013-2016 .....	1
Tabel 1	Laporan Operasioal PTPN III .....	5
Tabel 2	Kinerja Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuan Batu I (DLAB1).....	6
Tabel 4	Komposisi Pendidikan Karyawan Pelaksana PKS DLAB 1 .....	8
Tabel 5.	Operasionalisasi Variabel .....	25
Tabel 6.	Jumlah Sampel .....	27
Tabel 7	Kriteria Bobot Nilai Alternatif .....	28
Tabel 8	Hasil Uji Validitas .....	31
Tabel 9	Hasil Uji Reliabilitas .....	33
Tabel 10	Deskripsi Responden Variabel X1 .....	38
Tabel 11	Deskripsi Responden Variabel X2 .....	40
Tabel 12	Deskripsi Responden Variabel X3 .....	42
Tabel 13	Deskripsi Responden Variabel Y .....	44
Tabel 14	Uji Kolmogorov-Smirnov .....	49
Tabel 15	Hasil Uji Multikolenaritas .....	50
Tabel 16	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	52
Tabel 17	Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji-t) .....	54
Tabel 18	Hasil Uji F .....	56
Tabel 19	Hasil Koefisien Determinasi .....	57

## DAFTAR GAMBAR

Gambar.1 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	12
Gambar 2 Proses Kinerja .....	23
Gambar 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	36
Gambar 4. Hasil Uji Normalitas Histogram .....	47
Gambar 5 Hasil Uji Normalitas P-P Plot .....	48
Gambar 6 Hasil Uji Heterokedasitas.....	51



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Kelapa sawit sebagai penghasil minyak kelapa sawit (*Crude palm oil*) dan inti kelapa sawit (*Kernel Palm Oil*) merupakan salah satu primadona tanaman perkebunan yang menjadi sumber penghasil devisa non migas bagi Indonesia. Hal ini disebabkan oleh permintaan dan harga produk CPO di pasar dunia meningkat pesat dalam beberapa dekade terakhir ini, seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan inovasi terhadap produk-produk turunan dari kelapa sawit yang dapat digunakan sebagai bahan baku beberapa sektor industri lain (industri hilir).

Berkembangnya industri hilir (*downstream industry*), dan cerah prospek komoditi minyak kelapa sawit dalam perdagangan minyak nabati dunia mendorong pemerintah Indonesia untuk mengembangkan industri kelapa sawit secara terintegratif (agroindustri). Pengembangan industri kelapa sawit secara terintegratif dengan cara mensinergikan berbagai potensi yang ada dilakukan untuk dapat menciptakan *added value* bagi produk-produk yang berbasis kelapa sawit.

Tabel 1 Produksi Kelapa Sawit Perkebunan BUMN (PTPN II, III, dan IV),  
2013-2016

Produksi (Ton)	2013	2014	2015	2016
Tandan Buah Segar (TBS)	2.130.880	3.991.194	4.312.655	5.028.716
Minyak Sawit (CPO)	503.804	1.058.755	1.133.835	1.133.853
Inti Sawit (Palm Kernel)	97.331	202.557	219.343	210.805

Sumber: Sumatera Utara dalam angka 2017

Agroindustry kelapa sawit BUMN di Sumatera Utara terus mengalami peningkatan dapat dilihat pada tabel diatas khususnya produksi TBS yang meningkat 8% pada tahun 2014-2015 dan 16% pada tahun 2015-2016. Hal ini berbeda dari pada produksi CPO, pada periode 2014-2015 meningkat sebesar 7% tetapi pada periode 2015-2016 cenderung stagnan meningkat 0,002%.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) merupakan salah satu dari empat belas Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budi daya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Sejarah perseroan diawali dengan proses pengambilalihan perusahaan-perusahaan perkebunan milik Belanda oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1958 yang dikenal dengan proses “Nasionalisasi” Perusahaan Perkebunan Asing menjadi Perseroan Perkebunan Negara (PPN). Pada tahun 1968, PPN direstruksiasi menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) yang selanjutnya pada tahun 1974 bentuk badan hukumnya diubah menjadi PT. Perkebunan (Persero).

Guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan usaha BUMN, pemerintah merestrukturisasi BUMN subsektor perkebunan dengan melakukan penggabungan usaha berdasarkan wilayah eksploitasi dan perampingan struktur organisasi. Diawali dengan langkah penggabungan manajemen pada tahun 1994, tiga BUMN perkebunan terdiri dari PT.

Perkebunan III (Persero), PT. Perkebunan IV (Persero) dan PT. Perkebunan V (Persero) disatukan pengelolaannya oleh Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 1996, ketiga perseroan tersebut dengan wilayah kerjanya berada pada Provinsi Sumatera Utara digabungkan menjadi satu perseroan dengan nama PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang berkedudukan di Jl. Sei Batang Hari No.2 Medan, Sumatera Utara.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan dengan Akte Notaris Harun Kami, SH No.36 tanggal 11 Maret 1996 dan telah disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No.C2-8331.HT.01.01.th96 tanggal 0 Agustus 1996 yang dimuat dalam berita Negara Republik Indonesia No.81 tahun 1996 Tambahan Berita Negara No.8674 Tahun 1996. Perseroan juga melakukan kegiatan pemasaran komoditi kelapa sawit, karet didalam atau luar negeri. Untuk mendukung pemasaran komoditi dan produk dihasilkan, seluruh BUMN perkebunan di indonesia telah membentuk pemasaran bersama (KBP) yang berkedudukan di Jakarta-Indonesia. Pemasaran kelapa sawit dilakukan oleh KPB, sedangkan pemasaran komoditi karet dilaksanakan secara langsung oleh perseroan.

Komoditi primer dihasilkan oleh perseroan, minyak sawit, inti sawit dan karet merupakan bahan baku untuk kebutuhan industri lanjutan. Pembentukan harga terjadi berdasarkan keseimbangan antara *supply* dan *demand* dipasar fisik komoditi dan di pasar bursa komoditi.

## **Visi dan Misi Perusahaan**

### **Visi**

Melaksanakan tata kelola bisnis dan menjadi perusahaan agribisnis kelas dunia dengan kinerja prima, serta turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan serta program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional.

### **Misi**

- 1) Mengembangkan industri hilir berbasis perkebunan secara bersikembungan.
- 2) Menghasilkan produk berkualitas untuk pelanggan.
- 3) Memperlakukan karyawan sebagai aset strategi dan mengembangkannya secara optimal.
- 4) Berupaya menjadi perusahaan terpilih yang memberikan “imbal balik” 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.

Tabel 2 Laporan Operasioal PTPN III

Tahun	Produksi (ton)	Peningkatan	
		(ton)	(%)
2014	1.818.597,00	-	-
2015	2.049.459,00	230.861,26	12,69
2016	2.063.772,00	14.313,00	0,7
2017	2.358.858,00	295.086,00	14,3

Sumber: PTPN III 2018

Khususnya pada PT. Perkebunan Nusantara III selama periode 2014-2017, produksi kelapa sawit berupa tandan buah segar (TBS) dari kebun entitas PTPN III menunjukkan peningkatan setiap tahun. Namun demikian, pada tahun 2016 peningkatan yang terjadi tidak signifikan, terjadi penurunan dari 12,69% pada tahun 2015 menjadi 0,70%, tetapi meningkat lagi menjadi 14,30% pada tahun 2017. Peningkatan ini secara langsung berhubungan dengan umur tanaman yang semakin meningkat, dimana hingga umur tertentu, produksi per tanaman akan terus meningkat. Secara tidak langsung, produksi dipengaruhi oleh SDM yang menjadi karyawan pada kebun-kebun tersebut.

Tabel 3 Kinerja Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuan Batu I (DLAB1)

PKS DLAB1	Kinerja	Sat.	Tahun				
			2015	2016	2017	2018	2019
<b>Torgamba</b>	TBS Diolah	Kg	221.435.170	174.387.100	143.453.510	185.637.230	203.391.700
	Prod. CPO	Kg	48.061.812	37.500.259	31.711.178	41.669.493	48.372.298
	Prod. Inti	Kg	8.958.489	6.914.664	4.720.699	6.901.704	733.449
	Rend. MS	%	21.70	21.50	22.11	22.45	23.78
	Rend. IS	%	4.05	3.97	3.29	3.072	3.61
<b>Sei Daun</b>	TBS Diolah	Kg	249.510.270	254.854.860	158.333.020	240.889.010	248.501.230
	Prod. CPO	Kg	56.091.540	57.134.398	36.177.326	55.995.314	60.671.869
	Prod. Inti	Kg	10.312.978	9.400.689	5.382.926	7.387.620	8.355.322
	Rend. MS	%	22,48	22,42	22,85	23,25	24,42
	Rend. IS	%	4,13	3,69	3,4	3,07	3,36
<b>Sei Meranti</b>	TBS Diolah	Kg	236.794.860	254.854.870	244.294.220	252.512.190	284.441.550
	Prod. CPO	Kg	53.186.135	57.134.401	55.395.004	56.805.478	70.226.933
	Prod. Inti	Kg	9.830.143	9.400.689	7.944.486	10.050.190	9.647.581
	Rend. MS	%	22,46	22,25	22,68	22,5	24,69
	Rend. IS	%	4,15	3,69	3,25	3,98	3,39

Sumber: Laporan Kinerja PKS DLAB I (Diolah)

Salah satunya yang berkontribusi untuk PTPN III ialah Distrik Labuhan Batu I (DLAB1) yang terletak di Kabupaten Labuhan Batu Selatan memiliki 3 (tiga) unit Pabrik Kelapa Sawit (PKS) yaitu PKS Torgamba (PTORA), PKS Sei Daun (PSDAN) dan PKS Meranti (PSMTI). Ketiga unit PKS tersebut masing-masing berkapasitas olah terpasang 60 Ton TBS/Jam.

Pada tabel diatas dapat dilihat kinerja PKS DLAB1 terus melakukan perbaikan dan peningkatan dapat dilihat dari TBS yang diolah. Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan kualitas sumberdaya manusia yang memadai. SDM memiliki peran penting dalam mencapai keberhasilan, karena fasilitas yang canggih dan lengkap belum merupakan jaminan utama akan berhasilnya suatu organisasi tanpa diimbangi oleh kualitas SDM yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut. Menurut Wirawan (2015) kualitas SDM merupakan perpaduan antara kemampuan fisik (kesehatan) dan kemampuan non fisik (kemampuan bekerja, berfikir, mental, dan keterampilan lainnya yang mendukung) yang dimiliki oleh seseorang individu sehingga mereka mampu untuk bekerja, berkreasi, berpotensi di dalam organisasi.

Kualitas SDM tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya akan tetapi ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuannya, pengalamannya, kematangannya dan sikapnya. Oleh karena itu menurut Syaiful (2002), kualitas SDM dapat dilihat tingkat pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan, sikap dalam pelaksanaan pekerjaan, serta keterampilan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil penelitian

yang dilakukan Ardana, dkk (2012) menjelaskan bahwa kualitas SDM yang dimiliki organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja.

Tabel 4. Komposisi Pendidikan Karyawan Pelaksana PKS DLAB 1

Pendidikan	PKS Torgamba		PKS Sei Daun		PKS Sei Meranti	
	Jumlah Tenaga Kerja	%	Jumlah Tenaga Kerja	%	Jumlah Tenaga Kerja	%
SD	5	3%	10	6%	9	5%
SMP	26	16%	35	22%	28	16%
SMA	49	31%	55	33%	53	32%
SMEA, SMK dan STM	69	45%	53	34%	65	40%
D3	2	2%	3	2%	5	3%
S1	5	3%	5	3%	6	4%
Total	156	100%	161	100%	166	100%

Sumber: PKS DLAB1 (2019)

Pada tabel diatas dapat dilihat komposisi pendidikan Karyawan Pelaksana PKS DLAB 1, yang terbagi menjadi lima bagian yakni Laboratorium, Pengolahan, Personalia, Tata usaha, dan Teknik. Terdapat 46% karyawan pelaksana bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang diemban. Menurut Dinsih (2017) Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya.

Sehubungan dengan pokok pikiran di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh Kualitas Sumberdaya Manusia Terhadap Pengaruh Kualitas Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I (DLABI) PT. Perkebunan Nusantara III.**

## 1.2. Perumusan Masalah

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

1. Bagaimana Kondisi Kualitas Sumberdaya Manusia ( Tingkat Pengetahuan, Sikap Dalam Pelaksanaan Pekerjaan serta Keterampilan ) Karyawan Pelaksana di Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I, PT. Perkebunana Nusantara III?
2. Bagaimana Kinerja Karyawan Pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I, PT. Perkebunana Nusantara III ?
3. Bagaimana Pengaruh Tingkat Pengetahuan Terhadap Kinerja Kayawan Pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I, PT. Perkebunana Nusantara III ?
4. Bagaimana Pengaruh Kemampuan Dalam Pelaksanaan Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I, PT. Perkebunana Nusantara III ?
5. Bagaimana Pengaruh Keterampilan Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I, PT. Perkebunana Nusantara III?

### 1.3. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui kualitas SDM karyawan pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I, PT. Perkebunana Nusantara III
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I, PT. Perkebunana Nusantara III
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tingkat pengetahuan terhadap kinerja karyawan pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I, PT. Perkebunana Nusantara III
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kemampuan dalam pelaksanaan terhadap kinerja karyawan pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I, PT. Perkebunana Nusantara III
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I, PT. Perkebunana Nusantara III

### 1.4. Manfaat Penelitian

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

1. Memberi masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, baik untuk kepentingan akademis maupun Entitas PT. Perkebunan Nusantara (Holding).

2. Menambah wawasan pemikiran bagi penulis terutama yang berhubungan dengan peningkatan Kinerja Karyawan.
3. Sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti lainnya terutama dalam ruang lingkup yang sama.

### 1.5. Kerangka Pemikiran

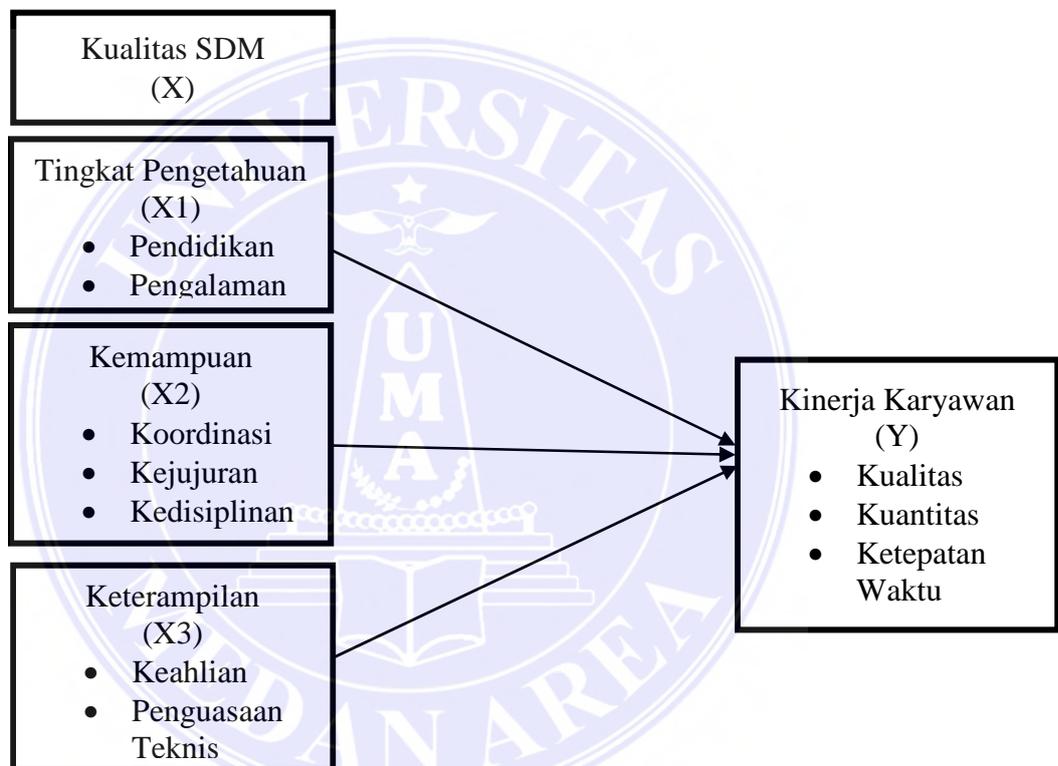
PTPN III memiliki tujuan yang harus dicapai dalam operasional bisnisnya. Salah satu tujuan tersebut adalah peningkatan kinerja karyawan secara kompetitif sehingga perusahaan memiliki kemampuan dan keunggulan bersaing dengan perusahaan sejenis.

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

Faktor yang menjadi fokus pada kajian dalam penelitian ini adalah Kualitas Sumberdaya Manusia karyawan pelaksana sebagai ujung tombak pelaksanaan kegiatan Pabrik Kelapa Sawit Torgamba, Pabrik Kelapa Sawit Sei Daun dan Pabrik Kelapa Sawit Sei Meranti. Secara Teori, kualitas SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi

kualitas SDM yang dimiliki maka semakin meningkat kinerja karyawan perusahaan tersebut.

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



Gambar.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

## 1.6 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan diatas maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Tingkat pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H2: Kemampuan dalam pelaksanaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3: Keterampilan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H4: Kualitas SDM (tingkat pengetahuan, kemampuan dan keterampilan secara simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kualitas Sumber Daya Manusia**

Kualitas sumber daya manusia terdiri atas dua suku kata meliputi kata kualitas yang secara umum merupakan tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu. Menurut Sedarmayanti (2009), kualitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan. Selanjutnya menurut Pasolong (2013), kualitas sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang memiliki kompetensi pengetahuan, keterampilan dan moral yang tinggi.

Menurut Ndraha (2012), kualitas sumber daya manusia, adalah kemampuan menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif – generatif – inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligence, creativity, dan imagination, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya. Sehubungan dengan hal tersebut, Sedarmayanti (2009) menjelaskan bahwa kualitas sumber daya manusia menyangkut mutu dari tenaga kerja yang menyangkut kemampuan, baik berupa kemampuan fisik, kemampuan intelektual (pengetahuan), maupun kemampuan psikologis (mental).

Menurut Joewono (2003) kualitas adalah sebagai tingkat keberhasilan didalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai suatu tujuan

yang ditetapkan. Suatu pekerjaan dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Selanjutnya dikatakan bahwa ada empat hal yang perlu diperhatikan untuk memahami pekerjaan seseorang, yaitu: (1) sampai sejauh mana tujuan dan target kerja yang ditetapkan berhasil dicapai seseorang, (2) sampai sejauh mana tujuan dan target tersebut sesuai standar dan kualitas yang ditetapkan, (3) kesulitan-kesulitan apa saja yang ditemui karyawan dan bagai mana mereka mengatasinya, dan (4) bagaimana profil prestasi karyawan. Kemampuan dan keterampilan mempunyai peranan yang erat terhadap pekerjaan, disamping faktor personaliti yaitu konsep diri, motivasi, dan sikap. Kemampuan dan keterampilan merupakan suatu persyaratan bagi keberhasilan dalam suatu proses perwujudan kerja. Sedangkan Gronroos (1999) menyatakan bahwa kualitas terdiri atas tiga komponen utama, yaitu: (1) *technical quality* yang berkaitan dengan kualitas suatu hasil (*output*) yang dipersepsikan pelanggan, (2) *functional quality* yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian jasa, dan (3) *corporation image* berupa citra umum, profil, reputasi, dan daya tarik perusahaan.

### 2.1.1.1 Indikator Kualitas sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2009), kualitas sumber daya manusia dapat diukur dari dua hal utama, yaitu: kemampuan fisik (kesehatan), dan kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental).

#### a) Kemampuan Fisik (kesehatan)

Kemampuan fisik adalah kemampuan tugas-tugas yang menunjang stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Penelitian terhadap berbagai persyaratan yang dibutuhkan dalam ratusan pekerjaan

telah mengidentifikasi sembilan kemampuan dasar yang tercakup dalam kinerja dari tugas-tugas fisik. Adapun indikator dalam mengukur kemampuan fisik (kesehatan) ini meliputi:

- 1) Memiliki kesehatan yang baik serta kesegaran jasmani
- 2) Memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi

b) Kemampuan Intelektual (Kecerdasan)

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi. Individu yang cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok. Adapun indikator dalam mengukur kemampuan intelektual (kecerdasan) ini meliputi:

- 1) Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi
- 2) Memiliki tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja, baik yang tersedia di tingkat local, nasional maupun internasional.
- 3) Memiliki penguasaan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa ibu (daerah) dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.
- 4) Memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan industrialisasi.

c) Kemampuan Psikologis (mental)

Kemampuan psikologis (mental) adalah kemampuan yang berkaitan dengan etika, perilaku, sikap, serta fungsi mental manusia secara ilmiah yang biasanya dikaitkan dengan kemampuan seseorang untuk memberi penilaian baik-buruk suatu keadaan/kondisi didalam melaksanakan pekerjaan. Adapun indikator dalam mengukur kemampuan intelektual (kecerdasan) ini meliputi:

- 1) Taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, serta toleransi yang tinggi dalam kehidupan beragama.
- 2) Memiliki semangat yang tinggi dan kejujuran yang tangguh, baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat.
- 3) Jujur yang dilandasi kesamaan antara pikiran, perkataan dan perbuatan serta tanggung jawab yang dipikulnya.
- 4) Lebih mementingkan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi atau golongan atas dasar kesamaan lebih mendahulukan kewajiban daripada hak.
- 5) Memiliki sikap adaptif dan kritis terhadap pengaruh negative nilai-nilai budaya asing.
- 6) Memiliki kesadaran disiplin nasional sebagai suatu budaya bangsa yang senantiasa ingin maju.
- 7) Memiliki semangat kompetisi yang tinggi dengan meningkatkan motivasi, etos kerja dan produktivitas.
- 8) Berjiwa besar dan berpikiran positif dalam setiap menghadapi permasalahan.

- 9) Memiliki sifat keterbukaan yang dilandasi rasa tanggung jawab bagi kepentingan bangsa.
- 10) Memiliki kesadaran hukum yang tinggi serta menyadari hak dan kewajiban asasinya.

Selanjutnya menurut Syaiful (2002), kualitas SDM dapat dilihat melalui indikator sebagai berikut:

- 1) Tingkat pengetahuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas, dengan indikator: pendidikan formal, dan pengalaman kerja yang dimiliki.
- 2) Sikap dalam pelaksanaan tugas, dengan indikator: kejujuran dan kedisiplinan.
- 3) Keterampilan dalam pelaksanaan tugas, dengan indikator: pelatihan, pendidikan khusus.

Berdasarkan uraian tersebut, maka sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas baik berkemampuan dalam bidang fisik, intelektual serta psikologisnya sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi.

### **2.1.1.2 Aspek-Aspek Kualitas Sumber Daya Manusia**

Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek, diantaranya aspek fisik (kemampuan fisik) serta aspek non fisik.

#### **A. Aspek fisik (kemampuan fisik)**

Aspek fisik yaitu menyangkut kondisi kerja yang baik, dimana pekerjaan yang berbahaya dan dapat menimbulkan masalah kesehatan kerja dapat dihindarkan. Ergonomi, yaitu suatu pengetahuan untuk menghubungkan manusia dengan pekerjaannya, menjadi perhatian para manajer untuk meningkatkan QWL (*Quality of Working Life*), adapun untuk menentukan kemampuan fisik diupayakan melalui program peningkatan kesehatan dan gizi.

#### B. Aspek Non Fisik

Aspek non fisik meliputi kecerdasan dan mental. dimana aspek ini menitik beratkan pada kemampuan bekerja, berpikir, keterampilan, sikap dan mental seseorang. Didalam aspek non fisik ini manusia memerlukan adanya pengakuan sebagai manusia. Adapun upaya yang dilakukan untuk mengembangkan manusia didalam aspek non fisik ini dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Adapun pendidikan yang dilakukan baik pendidikan melalui jalur formal, pendidikan keluarga, ataupun pendidikan agama.

Oleh karena peran sentral sumber daya manusia dalam organisasi, maka perlu dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut. Menurut Sedarmayanti (2009) peningkatan kualitas sumber daya manusia dimaksudkan untuk berbagai keperluan, diantaranya:

1. Menyiapkan seseorang agar pada saatnya dihari tugas tertentu akan mampu disertai tugas yang sesuai.

2. Memperbaiki kondisi seseorang yang sudah diberi tugas dan sedang menghadapi tugas tertentu, sedang yang merasa ada kekurangan pada dirinya diharapkan mampu mengemban tugas sebagaimana mestinya.
3. Mempersiapkan seseorang yang diberi tugas tertentu yang sudah pasti syaratnya lebih berat dari tugas yang sedang dikerjakannya.
4. Melengkapi seseorang dengan hal-hal yang mungkin timbul disekitar tugasnya, baik yang langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya.
5. Menyesuaikan seseorang kepada tugas yang mengalami perubahan karena berubahnya syarat untuk mengerjakan tugas, sebagian atau seluruhnya.
6. Menambah keyakinan dan peraya diri kepada seseorang bahwa dia adalah orang yang sesuai dengan tugas yang sedang diembannya.
7. Meningkatkan wibawa seseorang dari pandangan bawahan maupun orang lain baik teman sejawat maupun para relasinya.

### 2.1.2 Kinerja

Bagia (2015: 147) mengatakan kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode tertentu. Menurut Bernardin and Russel (2013: 248) Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Dessler (2013) berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi actual karyawan

dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Pengertian kinerja menurut Armstrong (2006), Kinerja itu bukan hanya hasil akhir yang dilihat melainkan kita bisa melihat proses kinerja itu dengan melihat bagaimana orang mencapainya (*Colquitt, 2009:37-39*).

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

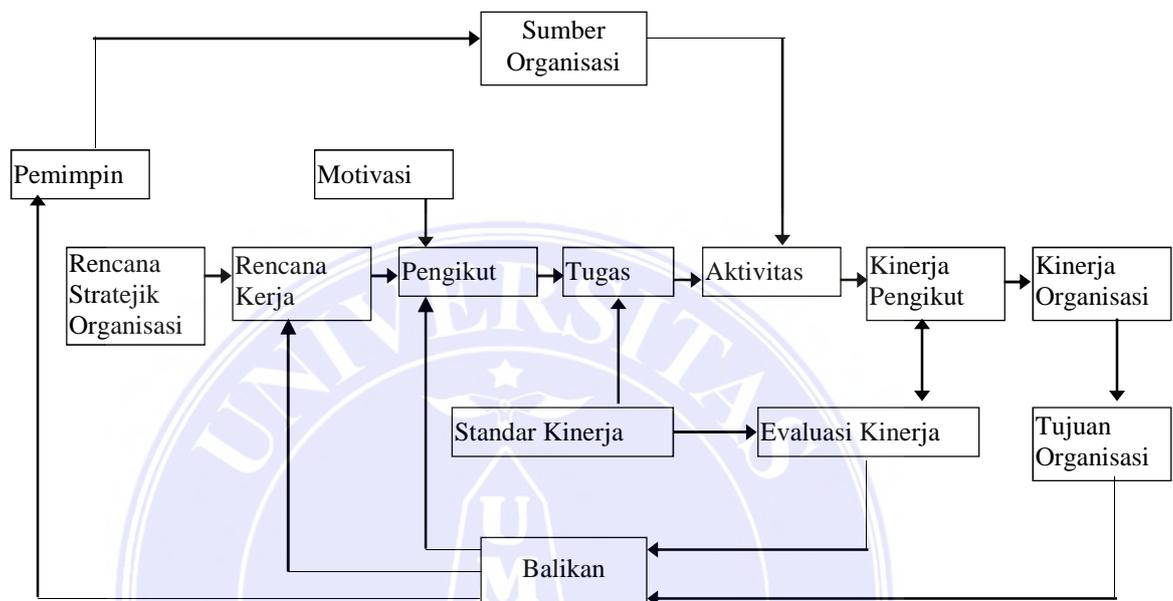
Menurut Rivai (2011:604) Suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber dana yang dimiliki. Menurut Schermerhorn et al dalam Rivai (2011:15) mengatakan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

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

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

Sedangkan Wirawan (2003) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses interaksi antara pimpinan dan pengikut untuk menyusun rencana kerja yang merupakan penjabaran rencana stratejik organisasi, memotivasi pengikut, menyediakan sumber-sumber yang diperlukan untuk melakukan aktivitas dan mengevaluasi kinerja pengikut dalam upaya mencapai tujuan

organisasi. Wirawan (2003) menggambarkan proses kinerja seperti terlihat pada Gambar berikut.



Gambar 2 Proses Kinerja Sumber: Wirawan (2003)

### 2.1.2.1 Pengukuran Kinerja Karyawan

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

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

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

Dessler (2013), menyatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja antara lain: (1) keterampilan merencanakan; (2) keterampilan mengorganisasi; (3) keterampilan mengarahkan; (4) keterampilan mengendalikan; (5) menganalisis masalah.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Metode yang digunakan

Metode penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan metode observasi survey dan pengamatan di lapangan. Analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif studi literature untuk data sekunder dan analisis kuantitatif untuk data primer yang di peroleh dengan instrument penelitian berupa daftar pertanyaan dan wawancara

#### 3.2 Subjek dan Objek Penelitian serta Definisi Operasional Variabel

##### 3.2.1 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I PTPN III dengan object penelitian adalah Kualitas SDM dan Kinerja Karyawan pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I

Tabel 5. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Tingkat Pengetahuan (X1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan</li> <li>• Pengalaman kerja</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5
Kemampuan dalam bekerja (X2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinasi</li> <li>• Kejujuran</li> <li>• Kedisiplinan</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5
Keterampilan (X3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keahlian</li> <li>• Penguasaan</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5
Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas</li> <li>• Kuantias</li> <li>• Kemandirian Kerja</li> </ul>	Ordinal Likert 1-5

### 3.3 Penentuan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Karyawan Pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu 1, PT. Perkebunana Nusantara III sebanyak 483 orang.

#### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2012), yaitu:

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

Dimana :

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

e = kesalahan yang ditolerir .

Kesalahan yang ditolerir dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini ditentukan sebesar 5%. Dari rumus tersebut di atas, maka dapat dihitung jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{483}{1 + (483 (0,05)^2)}$$

$$n = 218,7 \text{ (dibulatkan menjadi } \mathbf{219})$$

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 219 orang, dengan persebaran sebagai berikut:

Tabel 6. Jumlah Sampel

No	PKS	Jumlah Karyawan (orang)	Sampel (orang)
1.	PKS Torgamba	156	67
2.	PKS Sei Daun	161	74
3.	PKS Sei Meranti	166	78
Jumlah		483	219

Pemilihan sampel pada unit dilakukan dengan metode *random sampling*.

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

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

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil pengisian kuesioner oleh responden, yaitu karyawan pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I.

#### 2. Data Sekunder

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

#### 3.4.1 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara:

- 1) Kuisisioner, yaitu dengan membagikan angket kepada karyawan pelaksana pada Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I.

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

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

Tabel 7 Kriteria Bobot Nilai Alternatif

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

Analisis statistik parametrik (statistik yang bergantung pada distribusi tertentu dan yang menetapkan adanya syarat-syarat tertentu tentang parameter populasi seperti pengujian hipotesis dan penaksiran parameter)

memerlukan terpenuhinya persyaratan bahwa skala pengukuran minimal adalah interval, sedangkan data penelitian ini memberikan skala pengukuran ordinal sehingga agar analisis tersebut dapat dilanjutkan maka skala pengukuran ordinal harus dinaikkan (ditransformasikan) ke dalam skala Interval dengan menggunakan *Methods of Successive Interval* (MSI). Langkah-langkah transformasi data ordinal ke data interval adalah:

1. Memperhatikan setiap butir jawaban responden dari kuesioner yang disebarkan
2. Pada setiap butir ditentukan dihitung masing-masing frekuensi jawaban responden
3. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi
4. Menentukan proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan perkolom skor
5. Menggunakan Tabel Distribusi Normal, hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh
6. Menentukan nilai tinggi densitas untuk setiap nilai Z yang diperoleh (dengan menggunakan Tabel Tinggi Densitas)
7. Menentukan skala dengan menggunakan rumus:

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

Dimana:

*Density at Lower Limit* = kepadatan batas bawah

*Density at Upper Limit* = kepadatan batas atas

*Area Below Upper Limit* = daerah dibawah batas atas

*Area Below Lower Limit* = daerah dibawah batas bawah

8. Menentukan nilai transformasi dengan rumus:

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

### 3.5 Teknik Analisis Data

#### 3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan berkenaan dengan ketepatan alat ukur terhadap konsep yang diukur sehingga benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Suatu kuesioner dikatakan sah jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat betul - betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur. Akdon (2013 : 216) menyatakan bahwa rumus yang dapat digunakan untuk uji validitas adalah dengan menggunakan rumus *pearson product moment*, yaitu :

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

dimana :

r hitung = koefisien korelasi

n = jumlah responden

= jumlah skor

= jumlah skor

= jumlah hasil kali skor dan

<sup>2</sup> = kuadrat jumlah skor

<sup>2</sup> = kuadrat jumlah skor

Keputusan mengenai validitas item pernyataan dalam kuesioner yaitu

sebagai berikut:

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

Tabel 8. Hasil Uji Validitas

No	Corrected Item-Total Correlation (r hitung)				Keterangan
	Tingkat Pengetahuan (X1)	Kemampuan Kerja (X2)	Keterampilan (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	
1	0.502	0.583	0.525	0.642	Valid
2	0.597	0.666	0.777	0.669	Valid
3	0.617	0.425	0.500	0.469	Valid
4	0.487	0.794	0.455	0.654	Valid
5	0.466	0.642	0.483	0.659	Valid
6	0.557	0.597	0.610	0.651	Valid
7	0.618	0.698		0.617	Valid
8	0.703	0.643		0.674	Valid
9		0.590		0.701	Valid
10		0.748			Valid

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

### 3.5.2. Uji Reliabilitas

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

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \times \left\{ 1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right\}$$

Dimana :

$r_{11}$  = Nilai reliabilitas

$S_i$  = Jumlah Varians skor tiap –tiap item

$S_t$  = Varians total

$k$  = Jumlah item

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

No	<i>Cronbach Alpha</i>				Keterangan
	Tingkat Pengetahuan	Kemampuan Kerja	Keterampilan	Kinerja Karyawan	
1	0.705	0.832	0.867	0.827	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel pengujian reliabilitas maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dapat dikatakan reliabel karena nilai *cronbach alpha* (pada setiap variabel penelitian)  $> 0.70$ .

### 3.6 Rancangan Analisis dan Uji hipotesis

#### 3.6.1 Rancangan Analisis

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

##### 1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2008:147) analisis Deskriptif adalah “Metode analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah

terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi”.

Dalam analisis ini akan dilakukan pembahasan mengenai set peluang investasi, struktur kepemilikan, keputusan pendanaan dan nilai perusahaan. Analisis deskriptif yang digunakan adalah nilai maksimum, nilai minimum dan rata-rata (mean). Sedangkan untuk menentukan kategori penilaian setiap nilai rata-rata (mean) perubahan pada variabel penelitian, maka dibuat tabel distribusi frekuensi dengan langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan jumlah kriteria
  - b. Menentukan selisih nilai maksimum dan minimum = (nilai maks - nilai min)
  - c. Menentukan range = ((nilai maks – nilai min)/ jumlah kriteria)
  - d. Menentukan nilai rata-rata perubahan pada setiap variabel penelitian
  - e. Membuat tabel distribusi frekuensi nilai perubahan untuk setiap variabel penelitian.
2. Analisis Verifikatif

Menurut Mashuri (2008:45) analisis verifikatif adalah “Memeriksa benar tidaknya apabila dijelaskan untuk menguji suatu cara dengan atau tanpa perbaikan yang telah dilaksanakan di tempat lain dengan mengatasi masalah yang serupa dengan kehidupan “.

### 3.6.2 Model Analisis Data

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Kinerja karyawan sebagai variabel terikat, sedangkan tingkat pengetahuan, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan sebagai variabel bebas. Model regresi yang digunakan adalah:

$$= a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dimana:

	=	Kinerja karyawan
a	=	intercept
b <sub>1</sub> , b <sub>2</sub>	=	koefisien regresi
X <sub>1</sub>	=	tingkat pengetahuan
X <sub>2</sub>	=	kemampuan dalam bekerja
X <sub>3</sub>	=	keterampilan
e	=	error

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

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

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  : 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  $t_{hitung} > t_{tabel}$  : maka terima  $H_1$  atau tolak  $H_0$

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

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis terhadap fenomena masalah dan penyelarasan dengan hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil distribusi jawaban diperoleh hasil bahwa mayoritas karyawan pelaksana mampu melaksanakan pekerjaan secara cepat dan mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaan baru. Dimana hasil tersebut akan berdampak terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden penelitian tentang kinerja karyawan pelaksana diperoleh nilai rata-rata persentase sebesar 67.50%. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan pelaksana pada PTPN III sudah cukup baik, tetapi melalui hasil ini juga dapat diindikasikan masih terdapat permasalahan yang menyebabkan pencapaian kinerja karyawan pelaksana tidak tercapai secara optimal. Adapun indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah kualitas, dimana hasil ini menunjukkan bahwa masih terdapat pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan pelaksana yang belum sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh PTPN III disamping itu masih ditemukan kesalahan dan pelanggaran kerja yang dapat berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri.
3. Berdasarkan hasil pengujian signifikansi parsial diperoleh hasil bahwa pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang cukup dalam bertindak akan mampu melihat adanya suatu hubungan sederhana dengan mengidentifikasi adanya hubungan sebab dan akibat yang ada, mengidentifikasi adanya faktor penyebab potensial terjadinya suatu masalah ditempat kerja, serta dapat juga dengan memisahkan antara adanya pro dan kontra, menggunakan teknik analisa untuk menguraikan permasalahan yang kompleks sehingga dengan begitu, karyawan akan lebih cepat dan mudah dalam mengambil sebuah keputusan dan tau kosekuensi apa yang akan didapat dalam pengambilan keputusan tersebut untuk pekerjaannya.

4. Hasil pengujian data empiris membuktikan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini, yaitu: kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN III. Berdasarkan nilai rata-rata variabel kemampuan didapatkan nilai rata-rata indikator “pemahaman terhadap prosedur kerja yang diberikan” yang tertinggi diantara yang lain. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan memahami prosedur yang diberikan yang mengakibatkan karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan tepat seperti arahan yang diberikan sehingga pekerjaan bisa terlaksana dengan baik. Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan kemampuan yang tinggi dari karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan pada PTPN III. Sehingga kemampuan yang tinggi akan membuat karyawan dapat mencapai kinerja yang baik optimal di perusahaan.

5. Berdasarkan hasil deskripsi responden tentang variabel keterampilan kerja karyawan pelaksana di PTPN III diperoleh hasil bahwa tingkat rata-rata persentase keterampilan kerja karyawan pelaksana adalah sebesar 67.87%. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat keterampilan kerja yang dimiliki karyawan pelaksana sudah cukup baik dan akan jauh lebih efektif jika diberikan pelatihan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan fleksibilitas kerja dari setiap karyawan.

## 5.2 Saran Penelitian

Berdasarkan temuan penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya maka peneliti merumuskan saran penelitian sebagai berikut:

1. Melihat hasil penelitian ini, dibuktikan bahwa terdapat hal-hal yang tidak tampak akan tetapi besar pengaruhnya terhadap kinerja. Maka dari itu, seorang pimpinan penting untuk memperhatikan karyawannya dari segi kepribadian, seperti konsep diri dan karakteristik pribadi. Perhatian yang diberikan seperti adanya rasa empati yang tinggi baik antar karyawan maupun pimpinan dalam hal ini pimpinan perkebunan PTPN III, selalu memberikan dorongan agar bekerja lebih baik lagi dengan cara pemberian pujian, terkadang menanyakan kondisi keluarga, dan hubungan sosial yang lainnya.
2. Melihat dari hasil perhitungan deskriptif analisis, rata-rata rendah ada pada waktu yang digunakan karyawan dalam memecahkan masalah yang berbeda masih tergolong lama. Hal ini dapat diminimalisir dengan adanya pemberian pelatihan kepada karyawan tentang pemecahan

masalah dalam kerja yang kompleks, sehingga karyawan mampu menyelesaikan berbagai masalah dalam satu situasi. Selain itu, memberikan kesempatan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dengan cara melanjutkan studi pada perguruan tinggi yang sesuai dengan bidang pekerjaan. Melihat hasil dari nilai koefisien, pengetahuan mempunyai nilai terendah sehingga pemimpin harus meningkatkan pengetahuan karyawan dengan berpikir analisis, berpikir konseptual dan pengetahuan tentang pekerjaan agar kinerja yang dihasilkan baik.

3. Hasil dari persentase menunjukkan bahwa karyawan cenderung memperlihatkan pekerjaan untuk mendapatkan kesan yang baik dari pihak lain. Melihat hal tersebut, pemimpin perlu melakukan peningkatan keterampilan karyawan yang belum optimal dengan cara mengirimkan karyawan pada training-training. Hasil lain juga menunjukkan bahwa karyawan lebih berkonsentrasi terhadap tugas yang diminatinya, hal ini pimpinan harus pintar dalam menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian (the right man in the right job and the right man in the right place).
4. Berdasarkan hasil penelitian bahwa pemimpin diharapkan mampu meningkatkan keterampilan kerja karyawan melalui tindakan mensosialisasikan SOP (Standart Oprasional Perusahaan) secara menyeluruh terhadap karyawan. Karena mengingat pembuatan SOP disesuaikan dengan sistem kerja perusahaan pada saat ini. Serta, perusahaan diharapkan memberi kebijakan SOP secara jelas dan

terperinci kepada karyawan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam mengambil keputusan yang akibatnya dapat memberikan kerugian bagi perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Tenth Edition. London: Kogan Page Limited
- Ardana, I Komang, Mujiati, Ni Wayan dkk. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Annual Report. 2016. *Meningkatkan Kinerja Melalui Transformasi Bisnis*. Medan. PT Perkebunan Nusantara III
- Bagia, I. Wayan. 2016. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Bali
- Bernardin, H. John & Joyce, E.A. Russel, 2013. *Human Resource Management an Experiential Approach 6<sup>th</sup> Edition*. New York: McGraw- Hill.
- Dessler, Gary. 2013. *Human Resource Management*. England, Pearson Educated Limited. P. 30
- Joewono, Hadi. 2003. *Jangan Sekedar Servis*. Intisari, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Ndraha, Taliziduhu, 2012, *Pengantar teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S. P and Judge, T.A. 2015. *Organizational Behavior 16<sup>th</sup> Edition*. Pearson International
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung.
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 3, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 1, Alfabeta, Bandung.
- Suliyanto, 2010. *Teknik Proyeksi Bisnis*: Andi Yogyakarta
- Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosida. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Graha Ilmu Yogyakarta

Sumatera Utara Dalam Angka. 2017. Badan Pusat Statistik Sumatera Utara. ISSN: 0215.2053 Katalog: 1102001.12

Wirawan. 2003. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan*. Cetakan Pertama. April 2003. Jakarta. Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press.

Wirawan. 2009. *Evaluasi kinerja sumberdaya manusia*. Jakarta: Salemba Empat



## LAMPIRAN KUISIONER

Kepada Yth:  
Bapak/Ibu/Saudara/i  
di-  
Tempat.

Dengan hormat,

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

Nama : KURNIA ENDRI SUSILO

NPM : 181802010

Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka penulisan tesis mengenai ***“Pengaruh Kualitas Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu 1 (DLAB1) PT. Perkebunan Nusantara III”***. Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I, meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini adalah salah satu sarana untuk memperoleh data yang diperlukan untuk penulisan tesis. Semua informasi yang anda berikan dijamin kerahasiaannya.

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

Hormat saya,

(Kurnia Endri Susilo)

**KUESIONER PENELITIAN*****Pengaruh Kualitas Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan  
Pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu 1 (DLAB1)  
PT. Perkebunan Nusantara III*****IDENTITAS RESPONDEN**

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

**PETUNJUK PENGISIAN:**

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

Keterangan:

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

### 1. Tingkat Pengetahuan (X1)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
	Sebagai karyawan, saya menyadari betapa pentingnya pengetahuan untuk meningkatkan kompetensi kerja pribadi.					
	Saya memiliki pengetahuan sesuai kompetensi kerja saya.					
	Saya selalu mengikuti pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan.					
	Pekerjaan saya berhubungan dengan kepentingan perusahaan dan tujuan perusahaan, sehingga saya harus selalu meningkatkan pengetahuan sesuai tuntutan perubahan kerja					
	Demi meningkatkan kompetensi kerja, saya menambah pengetahuan internal					
	Demi meningkatkan kompetensi kerja, saya menambah pengetahuan eksternal					
	Pengalaman yang saya dapatkan dalam bekerja mampu menghindarkan saya untuk melakukan kesalahan kerja					
	Pengalaman yang saya dapatkan selama bekerja mampu mendorong saya untuk bekerja secara efektif					
	Pengalaman yang saya dapatkan selama bekerja mampu membantu saya untuk menghadapi perusahaan kebijakan di perusahaan					

## 2. Kemampuan Kerja (X2)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
	Saya mampu mengimplementasikan setiap perintah atasan secara optimal					
	Saya mampu bekerja sama dengan setiap rekan saya secara baik					
	Saya mampu berdiskusi secara efektif dengan rekan kerja saya untuk menentukan cara penyelesaian suatu pekerjaan					
	Saya mampu berbagi kerja dengan efektif untuk menyelesaikan setiap target kerja yang ditetapkan					
	Saya selalu memanfaatkan waktu kerja secara maksimal					
	Bagai Saya kejujuran dalam bekerja sangatlah penting agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih mudah					
	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara cepat					
	Saya memiliki kemampuan untuk cepat menguasai pekerjaan yang baru					
	Saya sangat teliti dalam melaksanakan setiap pekerjaan					
	Saya berusaha untuk selalu hadir kerja lebih awal					
	Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan					
	Saya selalu berkonsentrasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik					

### 3. Keterampilan (X3)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
	Saya mampu mengaplikasikan pengetahuan kerja yang saya miliki kedalam bidang pekerjaan					
	Saya memiliki keterampilan sesuai dengan tuntutan kerja.					
	Saya memiliki keterampilan tambahan yang dapat membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat					
	Saya menguasai aturan kerja yang ditetapkan oleh manajemen					
	Saya memperbaiki kerusakan minor yang terjadi pada peralatan atau mesin secara sendiri					
	Saya dapat menganalisa permasalahan yang terjadi saat bekerja secara tepat					
	Saya dapat mengoperasikan peralatan kerja saya secara maksimal					

### 4. Kinerja Karyawan (Y)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target					
	Target kerja yang ditetapkan tercapai akan menjadi indikator kepuasan bagi saya					
	Dengan tidak menunda pekerjaan berarti Saya bekerja secara efektif					

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
	Berdasarkan pengalaman kerja saya, efektifitas kerja hanya dapat dicapai dengan memiliki pengetahuan dan ketrampilan kerja yang baik					
	Menurut pengalaman saya, bekerja secara efisien sangat dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dan ketrampilan pribadi					
	Saya berusaha bekerja secara efisien dengan memanfaatkan waktu kerja yang tersedia					
	saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah yang besar dan dengan waktu yang singkat					
	Saya mampu mengambil keputusan yang tepat dalam upaya menyelesaikan pekerjaan					
	Saya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan SOP yang ditetapkan oleh perusahaan					
	Saya selalu berusaha menjaga keakuratan hasil kerja					
1	Saya mampu bekerja dengan baik secara mandiri					
2	Saya mampu mengimplementasikan kebijakan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dalam setiap pekerjaan yang diberikan					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil terbaik					

Enumerator

Responden

(.....)

(.....)