

**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN
KINERJA KARYAWAN**

(Studi pada karyawan tetap di Pabrik Gula Kebon Agung Malang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**AGNES YOSEPHINE SARAGIH
125030207111004**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PRODI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

MOTTO

“Be strong and courageous. Do not be terrified, do not be discouraged, for the Lord your God will be with you wherever you go”

“Kuatkan dan teguhkanlah hatimu. Janganlah kecut dan tawar hati, sebab Tuhan, Allahmu, menyertai engkau, ke mana pun engkau pergi”

-Yosua 1:9.



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan tetap Pabrik Gula Kebon Agung Malang)

Disusun oleh : Agnes Yosephine Saragih

NIM : 125030207111004

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 8 Juni 2018

Komisi Pembimbing
Ketua

Anggota

Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si

NIP. 19530810 198103 2 012

Drs. Mochammad Djudi, M.Si

NIP. 19520607 198010 1 001



TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

- Hari : Rabu
- Tanggal : 18 Juli 2018
- Jam : 09.00- 10.00 WIB
- Skripsi atas nama : Agnes Yosephine Saragih
- Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan tetap Pabrik Gula Kebon Agung Malang)

dan dinyatakan
LULUS
MAJELIS PENGUJI

Ketua,

Anggota,

Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si
NIP. 19530810 198103 2 012

Drs. Mohammad Djudi, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

Anggota,

Anggota,

Yudha Prakasa, S.AB, M.AB
NIP. 19870127 201504 1 004

Aulia Luqman Aziz, S.S, S.Pd, M.Pd
NIP. 20130486 0713 1 001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dalam sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah ditulis atau di terbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan perataturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 8 Juni 2018



Agnes Yosephine Saragih

RINGKASAN

Agnes Yosephine Saragih, 2018, **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan tetap di Pabrik Gula Kebon Agung Malang)**, Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si. Drs. Mochammad Djudi, M.Si.

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang karyawan terhadap pekerjaannya. Pengukuran kepuasan kerja berdasarkan pada pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi motivasi karyawan untuk bekerja. Dimana semakin tinggi kepuasan kerja dan motivasi kerja, maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh signifikan antara kepuasan kerja (X) terhadap motivasi kerja (Z), pengaruh signifikan antara kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y), pengaruh signifikan motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) dan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan jumlah responden 72 karyawan tetap Pabrik Gula Kebon Agung Malang. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis jalur yang diolah menggunakan program *SPSS for Windows ver 20.00*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z) dengan koefisien path sebesar 0,644 dengan nilai probabilitas 0,000. Kepuasan kerja (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan besarnya koefisien path sebesar 0,397 dengan nilai probabilitas 0,000. Motivasi kerja (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan besarnya koefisien path sebesar 0,408 dengan nilai probabilitas 0,000. Kepuasan kerja (X) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z). Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect* yang bernilai 0,262 dan total pengaruh (*Total Effect*) kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) sebesar 0,659.

Saran dari penelitian ini adalah Pabrik Gula Kebon Agung Malang dapat memperbaiki kinerja karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan terhadap gaji. Perusahaan seharusnya dapat menentukan besaran gaji secara cermat agar karyawan merasa puas dengan gaji yang diterima sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dimana akan berpengaruh pada motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Hasil penelitian, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

SUMMARY

Agnes Yosephine Saragih 2018, **The Influence of Job Satisfaction on Work Motivation and Employee Performance (Study on Pabrik Gula Kebon Agung Malang)**, Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si, Drs. Mochammad Djudi, M.Si.

Job satisfaction is the level of employees feeling of pleasure towards work. The measurement of job satisfaction based on the work itself, salary, promotion, supervision and co-workers. Job satisfaction is one factor that can affect work motivation and employee performance. The higher the job satisfaction perceived by the employee, the higher the employee's motivation to work. Which is the higher Job satisfaction and work motivation, it will produce high employee performance.

The objective of this research is to explain the significance of Job Satisfaction (X) on Work Motivation (Z), Job Satisfaction (X) to Employee Performance (Y), Work Motivation (Z) on Employee Performance (Y), and the indirect influence of Job Satisfaction (X) on Employee Performance (Y), through Work Motivation (Z). This research uses a quantitative approach. Data was collected through questionnaires distributed to 72 permanent employee of Pabrik Gula Kebon Agung Malang. This research uses path analysis assisted with SPSS for windows ver 20.00.

The results showed that Job Satisfaction (X) has a significant influence on Work Motivation (Z) and path coefficient of 0,644 with a probability value of 0,000. Job Satisfaction (X) has a significant influence on Employee Performance (Y) and path coefficient of 0,397 with a probability value of 0,000. Work Motivation (Z) has a significant influence on Employee Performance (Y) and path coefficient of 0,408 with a probability value 0,000. Job Satisfaction (X) has an indirect influence on the Employee Performance (Y) through Work Motivation (Z). This is indicated by the calculation of indirect effects are worth 0,262 and the total effect on the Job Satisfaction (X) on Employee Performance (Y) through Work Motivation (Z) of 0,659.

Suggestions from this study is Pabrik Gula Kebon Agung Malang must have the ability to improve the employee performance by increasing job satisfaction of salary. The company should be able to determine the amount of salary carefully so that employees feel satisfied with the salary received, so that it will increased employee job satisfaction which is that affects to work motivation and employee performance.

Keywords : Job Satisfaction, Work Motivation, Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan YME. karena berkat limpahan nikmat, karunia dan berkahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan tetap di Pabrik Gula Kebon Agung Malang)”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak terwujud tanpa adanya dorongan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa yang, telah melimpahkan segala rahmatnya berupa kesempatan, kesehatan, kemudahan dan nikmat apapun yang terlimpah pada penulis sehingga penulis dapat melaksanakan salah satu rangkaian tugas akhir.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
4. Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, D.BA selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

5. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
6. Bapak Dr. Ari Darmawan, S.AB, M.AB selaku Sekretaris Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
7. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Drs. Mochammad Djudi, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi ini.
9. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan Ilmu yang bermanfaat bagi saya.
10. Bapak Warno dan Bapak Zaenal selaku karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang, yang telah memberikan izin dan fasilitas yang menunjang dalam melakukan penelitian ini.
11. Ibu saya tercinta yaitu Dra. Richa M Pardede yang memberi perhatian, kasih sayang, dukungan baik moril dan materiil serta selalu mendoakan saya dalam penyusunan skripsi ini.
12. Abang, Kakak, dan Adik saya serta Tante Muti yang selalu mendoakan, memberi perhatian dan menyemangati saya untuk meraih gelar sarjana.
13. Sahabat-sahabat saya di kampus Lestari, Febri, Hari, Paris, Ariesta, Jo, yang selalu memberikan semangat untuk saya dan menghibur serta memotivasi saya dalam menyusun skripsi ini.
14. Serta sahabat-sahabat jauh saya Nadya, Daniel, Monica, Arihta, Putri, Yonasia, Tomi yang selalu mendukung saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Teman-teman Administrasi Bisnis angkatan 2012 khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

16. Semua pihak yang terkait dalam penyusunan skripsi ini.

Peneliti sadari bahwa skripsi ini tidak lepas dari segala kekurangan yang bersumber dari terbatasnya kemampuan peneliti, untuk itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Demikian skripsi ini peneliti buat, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkan baik secara akademis maupun praktis.

Malang, 8 Juni 2018



Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|----|
| DAFTAR ISI | i |
| DAFTAR TABEL | iv |
| DAFTAR GAMBAR | v |
| DAFTAR LAMPIRAN | vi |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 8 |
| 1.5 Sistematika Penelitian | 9 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 11 |
| 1. Tinjauan Empiris | 11 |
| 2. Tinjauan Teoritis | 15 |
| 2.1 Kepuasan Kerja | 15 |
| 2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja | 15 |
| 2.1.2 Teori Kepuasan Kerja | 17 |
| 2.1.3 Pengukuran Kepuasan Kerja | 18 |
| 2.2 Motivasi Kerja | 20 |
| 2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja | 20 |
| 2.2.2 Pengukuran Motivasi Kerja | 23 |
| 2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja | 25 |
| 2.3 Kinerja | 26 |
| 2.3.1 Pengertian Kinerja | 26 |
| 2.3.2 Pengukuran Kinerja | 28 |
| 2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja | 31 |
| 2.4 Hubungan Antar Variabel | 33 |
| 2.4.1 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja | 33 |
| 2.4.2 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja | 33 |
| 2.4.3 Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja | 34 |
| 2.4.4 Hubungan Tidak Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja | 35 |
| 2.5 Kerangka Konsep & Hipotesis | 36 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | 38 |
| 3.1 Jenis Penelitian | 38 |
| 3.2 Lokasi Penelitian | 39 |
| 3.3 Konsep, Variabel, Definisi Operasional, Skala Pengukuran | 39 |
| 3.3.1 Konsep | 39 |
| 3.3.2 Variabel Penelitian | 39 |
| 3.3.3 Definisi Operasional | 40 |
| 3.3.4 Skala Pengukuran | 46 |
| 3.4 Populasi & Sampel | 47 |



| | |
|--|-----------|
| 3.4.1 Populasi | 47 |
| 3.4.2 Sampel | 47 |
| 3.5 Pengumpulan Data | 49 |
| 3.5.1 Jenis dan Sumber Data | 49 |
| 3.5.2 Metode Pengumpulan Data | 50 |
| 3.5.3 Instrumen Penelitian | 51 |
| 3.6 Uji Instrumen Penelitian | 51 |
| 3.6.1 Uji Validitas | 51 |
| 3.6.2 Uji Reliabilitas | 53 |
| 3.7 Analisis Data | 54 |
| 3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif | 54 |
| 3.7.2 Uji Asumsi Klasik | 54 |
| 3.7.3 Analisis Jalur | 56 |
| 3.7.3 Uji t | 58 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 60 |
| 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian | 60 |
| 4.1.1 Sejarah Pabrik Gula Kebon Agung | 60 |
| 4.1.2 Visi dan Misi Pabrik Gula Kebon Agung | 61 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi Pabrik Gula Kebon Agung | 62 |
| 4.1.4 Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Organisasi Pabrik Gula Kebon Agung | 63 |
| 4.1.5 Produk yang dihasilkan dan Proses Produksi | 68 |
| 4.2 Gambaran Umum Responden | 71 |
| 4.2.1 Responden Berdasarkan Usia | 71 |
| 4.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 72 |
| 4.2.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir | 72 |
| 4.2.4 Responden Berdasarkan Unit Kerja | 73 |
| 4.2.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja | 74 |
| 4.3 Analisis Data | 74 |
| 4.3.1 Analisis Statistik Deskriptif | 74 |
| a) Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja | 75 |
| b) Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja | 80 |
| c) Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja | 86 |
| 4.3.2 Uji Asumsi Klasik | 90 |
| 4.3.3 Analisis Jalur | 91 |
| 4.3.4 Uji t | 97 |
| 4.4 Pembahasan | 98 |
| 4.4.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif | 98 |
| a) Variabel Kepuasan Kerja | 98 |
| b) Variabel Motivasi Kerja | 103 |
| c) Variabel Kinerja | 107 |
| 4.4.2 Hasil Pengujian Hipotesis | 110 |
| a) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja | 110 |
| b) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja | 112 |
| c) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja | 113 |

| | |
|--|-----|
| d) Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja | 114 |
| 4.4.3 Keterbatasan Penelitian | 117 |
| BAB V PENUTUP | 118 |
| 5.1 Kesimpulan | 118 |
| 5.2 Saran | 119 |
| DAFTAR PUSTAKA | 122 |



DAFTAR TABEL

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabel 1 | Jumlah Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung | 5 |
| Tabel 2 | Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Perbandingan Penelitian Sekarang | 13 |
| Tabel 3 | Konsep, Variabel, Indikator dan Item | 44 |
| Tabel 4 | Skala Pengukuran..... | 47 |
| Tabel 5 | <i>Proportionate Random Sampling</i> | 49 |
| Tabel 6 | Hasil Uji Validitas..... | 52 |
| Tabel 7 | Hasil Uji Reliabilitas | 53 |
| Tabel 8 | Responden Berdasarkan Usia | 71 |
| Tabel 9 | Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 72 |
| Tabel 10 | Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir | 73 |
| Tabel 11 | Responden Berdasarkan Unit Kerja | 73 |
| Tabel 12 | Responden Berdasarkan Masa Kerja | 74 |
| Tabel 13 | Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden | 75 |
| Tabel 14 | Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja | 75 |
| Tabel 15 | Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja | 81 |
| Tabel 16 | Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja | 86 |
| Tabel 17 | Hasil Uji Normalitas | 90 |
| Tabel 18 | Hasil Uji Linearitas | 91 |
| Tabel 19 | Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja terhadap Motivasi kerja | 92 |
| Tabel 20 | Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja terhadap Motivasi kerja Kinerja..... | 92 |
| Tabel 21 | Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total | 95 |
| Tabel 22 | Hasil Uji t | 98 |
| Tabel 23 | Target dan Realisasi Produksi Pabrik Gula Kebon Agung | 115 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1 Kerangka Konsep | 36 |
| Gambar 2 Model Hipotesis | 36 |
| Gambar 3 Diagram Analisis Jalur | 57 |
| Gambar 4 Logo Pabrik Gula Kebon Agung | 62 |
| Gambar 5 Bagan Struktur Organisasi | 63 |
| Gambar 6 Diagram Model Jalur Variabel Kepuasan Kerja, Motivasi kerja, dan Kinerja | 96 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| Lampiran 1 Kuesioner | 126 |
| Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden | 130 |
| Lampiran 3 Frekuensi Jawaban Responden | 136 |
| Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas | 136 |
| Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik | 146 |
| Lampiran 6 Analisis Jalur Terhadap Motivasi | 147 |
| Lampiran 7 Analisis Jalur Terhadap Kinerja | 149 |
| Lampiran 8 Surat Keterangan Penelitian | 151 |
| Lampiran 9 Curriculum Vitae | 152 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang hendak dicapai. Tujuan yang paling mendasar bagi perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang besar. Keberhasilan perusahaan mencapai tujuan tersebut bergantung pada karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan merupakan sumber daya utama yang mengelola dan menjalankan berbagai kegiatan operasional dalam perusahaan. Karyawan harus paham peran dan tanggung jawab sebagai penggerak kegiatan utama perusahaan. Karyawan diharapkan mampu memprioritaskan pekerjaan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan agar dapat mendorong perusahaan dalam mencapai tujuan.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam pekerjaan. Kepuasan kerja mendorong karyawan berupaya semaksimal mungkin menyelesaikan tugas pekerjaannya. Ivancevich (2007:90) menjelaskan, “kepuasan kerja merupakan sikap yang dihasilkan dari persepsi seseorang mengenai pekerjaan”. Ketika karyawan merasa puas maka persepsi karyawan terhadap pekerjaan itu positif, sehingga timbul reaksi sikap yang positif dari karyawan mengenai pekerjaan. Karyawan yang puas memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Persepsi negatif muncul apabila seseorang merasakan ketidakpuasan sehingga menimbulkan reaksi sikap yang negatif mengenai pekerjaan.

Menurut Griffin & Ebert (2007:269), “kepuasan kerja adalah tingkat kegembiraan yang diperoleh karyawan karena melakukan pekerjaan”. Karyawan yang senang merupakan karyawan yang puas dengan pekerjaan. Kepuasan diperoleh dari faktor-faktor upah/gaji, tunjangan, rekan kerja, dan peluang promosi. Karyawan yang puas mampu memberikan kontribusi yang maksimal untuk perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan puas sangat berguna bagi perusahaan karena karyawan dapat bekerja lebih efisien. Karyawan yang puas menghindari dirinya terlibat dalam perilaku negatif seperti mengeluh, tidak betah dalam perusahaan, tidak semangat, malas bekerja, tingkat kehadiran rendah, serta perilaku negatif lain yang tidak berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan.

Karyawan yang tidak puas cenderung menunjukkan perilaku negatif yang tidak berorientasi kepada tujuan perusahaan. Karyawan yang tidak puas mempengaruhi kesediaan karyawan untuk bekerja karena motivasinya rendah. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Nata (2015) menyebutkan kepuasan kerja sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Kepuasan kerja menguatkan motivasi karyawan untuk bekerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi motivasi karyawan untuk bekerja, sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas motivasi karyawan untuk bekerja juga rendah.

Hamid (2014:63) mengatakan, bahwa “Motivasi kerja adalah keadaan psikologis tertentu dalam diri seseorang yang menyebabkan adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu”. Dorongan tersebut merupakan keinginan yang timbul pada karyawan yang harus dipenuhi dengan cara bekerja. Teori

motivasi yaitu teori kepuasan menguatkan asumsi bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Menurut Hamid (2014) teori kepuasan menjelaskan kebutuhan apa saja yang dimiliki karyawan dan yang perlu dipenuhi. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebut menyebabkan karyawan mau bekerja keras.

Menurut Duha (2016) bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Davis dalam Mangkunegara (2009) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terdiri dari kemampuan dan motivasi. Motivasi merupakan kondisi dimana seorang karyawan menggerakkan diri yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. McClelland dalam Mangkunegara (2009) menjelaskan terdapat hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian kinerja. Suatu dorongan timbul dari dalam diri karyawan untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya supaya mampu mencapai kinerja. Karyawan mampu mencapai kinerja yang maksimal apabila memiliki motivasi tinggi.

Perusahaan menginginkan karyawan memberikan kinerja yang maksimal. Menurut Timotius (2016:105), “kinerja adalah keberhasilan atas pekerjaan atau tugas yang dicapai oleh seseorang”. Kinerja menggambarkan sampai seberapa jauh karyawan telah melaksanakan tugas yang diberikan sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh perusahaan. Hasil kerja seorang karyawan ditentukan oleh bagaimana cara karyawan melakukan tugasnya. Perusahaan sebaiknya menentukan cara bagaimana tugas tersebut dilakukan dan menetapkan

standar efisiensi waktu dalam penyelesaian tugas. Perusahaan bersama-sama dengan karyawan dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai dan disepakati sehingga karyawan mampu memenuhi standar kinerja perusahaan.

Berdasarkan penjelasan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, menurut Ivancevich (2007) kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja. Karyawan yang puas mampu menghasilkan kinerja yang maksimal dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas. Karyawan yang tidak puas cenderung menunjukkan perilaku negatif sehingga keadaannya tidak mendukung untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Adapun penelitian lain yang mendasari penelitian ini yaitu Dewanto (2011) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Pradana (2013) Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan, Mahdi (2015) Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dan Afifah (2017) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja.

Hasil penelitian Dewanto (2011) menjelaskan bahwa secara parsial kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Pradana (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasional secara simultan dan parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Mahdi (2015) menunjukkan kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan kepuasan kerja

masing-masing memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Afifah (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di Pabrik Gula Kebon Agung yang terletak di Jl. Pakisaji, Malang. Pabrik Gula Kebon Agung merupakan anak perusahaan dari PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung yang bergerak di bidang sektor perkebunan yang memproduksi gula sejak tahun 1905. Perusahaan didirikan dengan tujuan yaitu memperoleh keuntungan dengan memanfaatkan kemampuan manajemen dan finansial secara optimal. Pabrik Gula Kebon Agung yang berdiri sejak lama telah mengalami perkembangan usaha hingga saat ini. Perusahaan selalu mengikuti dan melakukan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi supaya mampu memberikan produk terbaik bagi konsumen. Pada saat ini perusahaan memiliki karyawan sebanyak 747 yang terdiri dari *staff*, karyawan tetap, karyawan kampanye, dan karyawan harian lepas.

Tabel 1 Jumlah Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung

| Seksi | Jumlah Karyawan |
|------------------|------------------------|
| Bagian TUK | 118 |
| Bagian Tanaman | 162 |
| Bagian Pabrikasi | 279 |
| Bagian Teknik | 188 |
| Jumlah | 747 |

Sumber: Data Sekunder, 2018

Pada tahun 2015 Pabrik Gula Kebon Agung mencapai kapasitas produksi sebesar 12.000 TCD dibandingkan dengan hasil produksi tahun sebelumnya hanya mencapai kurang dari 10.000 TCD. Perusahaan terus melakukan penggantian serta penambahan mesin dan peralatan sehingga untuk meningkatkan kapasitas produksi perusahaan. Tahun 2016 kapasitas produksi perusahaan meningkat menjadi 12.800 TCD. Saat ini perusahaan menetapkan target giling tebu sebesar 15.000 TCD karena potensi tebu saat puncak panen mampu mencapai 15.000 ton tebu. Perusahaan mengambil peluang melihat dari besar hasil panen tebu tersebut karena apabila kapasitas tidak bisa menyamai volume panen, komoditas tersebut dapat dialihkan ke pabrik gula lain.

Jumlah tenaga kerja yang besar menuntut Pabrik Gula Kebon Agung untuk dapat mengelola karyawan sebaik-baiknya. Manajer harus bisa mengontrol dan memberikan teknik bagaimana cara agar mutu dan kualitas hasil kerja karyawan terjamin. Mutu kinerja perusahaan didukung oleh kinerja masing-masing karyawan. Pabrik Gula Kebon Agung sebagai perusahaan yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi memiliki tingkat pekerjaan yang kompleks. Karyawan harus dapat mengontrol kegiatan utama operasional perusahaan. Karyawan bertanggung jawab agar rangkaian kegiatan produksi tidak terhenti atau terhambat sehingga kapasitas produksi mampu memenuhi target perusahaan.

Tugas dan tanggung jawab yang besar untuk memenuhi target kapasitas giling per hari dapat menjadi tekanan dan beban tersendiri bagi karyawan Pabrik Gula Kebon Agung. Ketika karyawan menganggap bekerja sebagai beban, di saat itulah kinerja karyawan dapat menurun. Kinerja karyawan yang rendah tidak

dapat memenuhi target kerja yang ditentukan perusahaan. Karyawan yang tidak dapat bekerja memenuhi target akan menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pabrik Gula Kebon Agung penting untuk menjaga kepuasan kerja karyawan karena berpengaruh terhadap motivasi karyawan dan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka dilakukan penelitian tentang **“Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pabrik Gula Kebon Agung Malang)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh langsung signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung?
2. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung?
3. Apakah motivasi kerja karyawan berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung melalui motivasi kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung.

2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung.
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung signifikan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pabrikan Pabrik Gula Kebon Agung.
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung melalui motivasi kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dari segi aspek sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu bagi penelitian lain untuk mengembangkan penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja. Selain hal tersebut, penelitian ini diharapkan:

- a) Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperkuat dan mendukung hasil penelitian dari Herdian Dewanto (2011) tentang pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan outsourcing.
- b) Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperkuat dan mendukung hasil penelitian dari Okto Abrivianto Pradana (2013) tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

- c) Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperkuat dan mendukung hasil penelitian dari M. Rahmat Muntazar Mahdi (2015) tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- d) Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperkuat dan mendukung hasil penelitian dari Thara Afifah (2017) yang berjudul pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja.

2. Manfaat Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam memberikan saran bagi perusahaan yang bersangkutan dalam meningkatkan efektifitas organisasi, terutama yang berhubungan dengan masalah kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan yang dapat mencapai tujuan organisasi.

1.5 Sistematika Pembahasan

Sistematika Pembahasan pada penelitian ini sesuai dengan pedoman yang diberikan oleh Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penelitian terdiri atas 5 (lima) bab yang mempunyai hubungan antara bab yang satu dengan yang lain sebagai satu kesatuan yang sistematis, dengan urutan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang diperlukan dalam menunjang penelitian dan konsep yang relevan tentang variabel kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan, meliputi : lokasi penelitian, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan laporan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, meliputi : gambaran secara umum tentang lokasi penelitian dan hasil analisis penelitian.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan kesimpulan oleh peneliti yang berkaitan dengan hasil analisis penelitian dan memberikan saran-saran bagi tempat penelitian untuk perbaikan di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Tinjauan Empiris

Penelitian ini memaparkan beberapa penelitian terdahulu sebagai tambahan referensi dan wawasan untuk memperkaya bahan kajian penelitian, yang relevan dengan permasalahan dalam judul penelitian ini yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja. Adapun penelitian terdahulu yang diangkat penulis sebagai referensi dalam penelitian ini ialah:

1) Penelitian yang dilakukan oleh Dewanto (2011) dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing (Studi pada Karyawan Outsourcing PT. Bank Jatim Cabang Malang)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan outsourcing pada PT. Bank Jatim Cabang Malang. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing*. Secara parsial variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing. Hasil penelitian juga

menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja sebagai variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan *outsourcing*.

2) Penelitian yang dilakukan oleh Pradana (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Arthawenasakti Gemilang, Malang)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Arthawenasakti Gemilang, Malang. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasional secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Penelitian yang dilakukan oleh Mahdi (2015) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Area Malang-Jawa Timur)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial dan non finansial, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Area Malang-Jawa Timur. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan secara parsial antara kompensasi

finansial terhadap kinerja karyawan. Variabel kompensasi non finansial memiliki pengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Dan variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

4) Penelitian berikutnya dilakukan oleh Afifah (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi pada karyawan PT. Pertamina Geothermal Energy Jakarta)”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dalam Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Perbandingan Penelitian Sekarang

| Nama peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil/ Temuan |
|------------------------|---|---|---|
| Hardian Dewanto (2011) | Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing (Studi Pada PT. Bank Jatim Cabang Malang) | Variabel bebas : Kepuasan Kerja (X_1), Motivasi Kerja (X_2). Variabel terikat : Kinerja (Y). | Kepuasan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing. |

| Nama Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil/Temuan |
|--------------------------------|---|--|--|
| Okto Abrivianto Pradana (2013) | Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Arthawenasakti Gemilang, Malang) | Variabel bebas: Motivasi Kerja (X_1), Komitmen Organisasional (X_2). Variabel terikat: Kinerja Karyawan (Y). | Motivasi kerja dan komitmen organisasional secara simultan dan parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| M Rahmat Muntazar Mahdi (2015) | Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Area Malang-Jawa Timur) | Variabel bebas: Kompensasi Finansial (X_1), Kompensasi Non Finansial, (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3). Variabel terikat: Kinerja Karyawan (Y). | Variabel kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan kepuasan kerja masing-masing memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja |
| Thara Afifah (2017) | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja (Studi Pada PT. Pertamina Geothermal Energy Jakarta) | Variabel bebas: Kepuasan Kerja (X). Variabel antara: Motivasi Kerja (Z). Variabel terikat: Kinerja (Y). | Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. |
| Penelitian Sekarang | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang, Jawa Timur) | Variabel bebas: Kepuasan Kerja (X). Variabel antara: Motivasi Kerja (Z). Variabel terikat: Kinerja Karyawan (Y). | Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja. |

2. Tinjauan Teoritis

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena sangat berkaitan erat dengan faktor utama perusahaan yaitu karyawan. Handoko (2001:193) menyatakan, bahwa “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.” Kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Hal tersebut tampak pada sikap positif maupun negatif yang ditunjukkan karyawan dalam menghadapi pekerjaan dan situasi lingkungan kerja. Karyawan yang tidak menyenangi pekerjaan cenderung menunjukkan sikap negatif seperti malas bekerja, menunda-nunda pekerjaan, sering mengeluh ketika diberi tugas, tidak betah di tempat kerja, dan tingkat kedisiplinan yang tidak terkendali. Apabila karyawan sering menunjukkan sikap negatif tersebut maka dapat menyebabkan masalah pada bagian personalia vital lainnya sehingga menghambat kelancaran operasional perusahaan.

Umar (2003:275) menjelaskan bahwa, “Kepuasan kerja merupakan perasaan dan penilaian seseorang mengenai pekerjaannya”. Setiap orang merasakan kepuasan dengan cara yang berbeda-beda tergantung dengan sistem nilai yang berlaku pada diri sendiri. Seseorang merasa puas apabila pekerjaan itu dapat memenuhi harapan, kebutuhan, serta keinginan. Semakin tinggi penilaian terhadap pekerjaan dirasakan sesuai dengan keinginan seseorang

maka semakin tinggi tingkat kepuasan terhadap pekerjaan tersebut. Sedangkan rasa tidak puas muncul saat seseorang memperoleh hasil di bawah harapannya. Pekerjaan yang baik harus mengandung nilai-nilai yang sesuai untuk pemenuhan kebutuhan-kebutuhan individual sehingga tercipta kepuasan kerja.

Sedangkan Luthans (2006:243) berpendapat, “Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.” Persepsi merupakan proses kognitif manusia yang berorientasi untuk menafsirkan atau memahami cara pandang dalam melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena cara masing-masing karyawan memandang pekerjaan tidak sama. Kepuasan timbul ketika karyawan memperoleh sesuatu yang penting bagi dirinya atas pekerjaan yang dilakukan. Karyawan merasa lebih puas apabila menerima sesuatu lebih dari yang diharapkan atau melampaui persepsi karyawan atas pekerjaan. Sebaliknya ketidakpuasan muncul ketika karyawan membandingkan antara kenyataan yang dihadapi dengan persepsi tidak sesuai.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang karyawan sebagai penilaian positif tentang pekerjaannya karena memperoleh hal yang dinilai penting. Karyawan tidak hanya bekerja secara formalitas dalam perusahaan, tetapi harus dapat memperoleh sesuatu yang berharga bagi diri karyawan. Hal tersebut menjadi tujuan karyawan mau melakukan pekerjaan yang diberikan. Suatu pekerjaan akan memiliki sebuah nilai ketika pekerjaan tersebut dapat memenuhi

keinginan karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa nilai yang diinginkan terpenuhi maka karyawan akan mengalami perasaan positif tentang pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kepuasan akan mengambil bagian dalam aktivitas tugas atas pekerjaannya dengan rasa senang.

2.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja menjelaskan alasan seseorang merasa puas ataupun tidak puas terhadap pekerjaan. Masing-masing teori memberikan pandangan yang berbeda-beda mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut Rivai (2009) teori kepuasan kerja terdiri dari:

a) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*).

Menurut Rivai (2009) kepuasan kerja karyawan diukur dari hasil perbandingan antara harapan dengan kenyataan yang dihadapi. Kepuasan kerja ditentukan oleh selisih antara harapan dengan kenyataan. Apabila kenyataan yang dihadapi melebihi dari harapan maka karyawan akan merasa jauh lebih puas, sehingga memungkinkan terjadi sebuah *discrepancy* tetapi *discrepancy* yang positif.

b) Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Menurut Rivai (2009) kepuasan itu timbul dari ada tidaknya keadilan yang dirasakan karyawan dalam situasi kerja. Keadilan dirasakan karyawan apabila tidak ada perbedaan pada rasio input dengan hasil yang diperolehnya jika dibandingkan dengan input dan hasil rekan kerjanya ataupun dengan orang lain. Rasa ketidakadilan tersebut membawa diri karyawan kepada ketidakpuasan.

c) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*).

Menurut Rivai (2009) teori ini mengidentifikasi karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yang berbeda yaitu *satisfies* atau *dissatisfies*. Sumber kepuasan kerja (*satisfies*) terdiri dari pekerjaan itu sendiri, prestasi, penghargaan, dan promosi. Sedangkan sumber ketidakpuasan (*dissatisfies*) terdiri dari gaji, supervisi, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status.

2.1.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dilakukan dengan mengidentifikasi dimensi inti dalam pekerjaan dan menanyakan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh masing-masing karyawan mengenai dimensi tersebut. Semakin banyak dimensi dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan karyawan, maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan. Karyawan dapat merasa puas dengan satu dimensi dalam pekerjaan dan merasa kurang puas dengan dimensi yang berlainan (Robbins & Judge, 2008). Misalnya secara keseluruhan karyawan merasa puas dengan kondisi kerja yang nyaman dan memiliki rekan kerja yang saling mendukung tetapi menerima upah/gaji lebih rendah sehingga menyebabkan ketidakpuasan. Tingkat kepuasan kerja dapat diukur dari macam-macam dimensi tergantung pada jenis-jenis pekerjaan itu sendiri.

Munandar (2001) menjelaskan kepuasan kerja dapat diukur dari faktor-faktor seperti:

1. Faktor intrinsik pekerjaan. Terdiri dari keragaman ketrampilan, jati diri tugas, tugas yang penting, otonomi, dan umpan balik.

2. Gaji. Pemberian gaji harus diberikan secara adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk jenis pekerjaan tersebut.
3. Penyelia. Locke dalam Munandar (2001) menyimpulkan 2 jenis hubungan atasan-bawahan, yaitu hubungan fungsional yang mencerminkan sejauh mana penyelia membantu karyawan dan hubungan keseluruhan (entity) antar pribadi.
4. Rekan-rekan sejawat yang menunjang. Komunikasi yang baik, kerjasama yang positif serta adanya rasa kepedulian untuk membantu rekan kerja.
5. Kondisi kerja yang menunjang. Kondisi kerja secara fisik perlu memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi seperti ruang kerja dengan pencahayaan yang terang, sejuk, nyaman, peralatan kerja yang aman digunakan, dan fasilitas yang memadai untuk menunjang pekerjaan.

Pendapat lain menurut Luthans (2006) bahwa kepuasan kerja karyawan dapat diukur melalui lima dimensi pekerjaan yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri. Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Suatu hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji. Tingkat dimana besar gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan dan gaji yang dapat mencukupi kebutuhan hidup karyawan.

3. Promosi. Perusahaan memiliki sejumlah dasar yang digunakan untuk promosi karyawan dan sesuai dengan peraturan yang ada.
4. Pengawasan (supervisi). Merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan secara teknis serta memberikan dukungan pada karyawan bawahannya.
5. Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja memberikan bantuan secara teknis dan rekan kerja dapat menjadi sumber dukungan.

Penelitian ini menggunakan pendapat Luthans (2006) seperti yang diuraikan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan.

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Perusahaan memiliki tiga sumber utama untuk menjalankan kegiatan operasional dengan baik, yaitu sumber daya fisik, modal dan sumber daya manusia. Ketiga sumber daya tersebut saling bersinergi menjaga laju operasional perusahaan. Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling utama untuk mengelola kedua sumber daya yang lain. Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang bermutu sehingga dapat mengelola kedua efektifitas sumber tersebut. Manajer dapat meningkatkan mutu karyawan dengan memberi motivasi pada karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Motivasi sebagai suatu usaha positif yang diberikan manajer untuk menggerakkan daya dan semua potensi dalam diri karyawan agar secara produktif berhasil mencapai tujuan perusahaan.

Munandar (2001:323) menjelaskan, “Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu”. Kebutuhan merupakan kondisi internal yang menimbulkan dorongan dari dalam diri seseorang. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan menimbulkan tegangan sehingga merangsang dorongan dalam diri seseorang. Dorongan itu menggerakkan seseorang untuk menemukan tujuan. Motivasi menentukan kegiatan apa yang harus dilakukan guna mencapai tujuan dengan menyampingkan melakukan kegiatan yang tidak bermanfaat bagi pencapaian tujuan. Apabila ada kebutuhan yang belum terpenuhi, maka akan terjadi proses pengulangan siklus motivasi dengan melakukan kegiatan yang berbeda.

Sedangkan menurut Robbins (2002:55) “Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu”. Senada dengan penjelasan Munandar (2001) seseorang termotivasi karena adanya suatu kebutuhan. Seseorang bersedia untuk melakukan sesuatu yang dikondisikan oleh kemampuannya untuk memuaskan suatu kebutuhan pribadi. Motivasi mengendalikan kemampuan seseorang berfungsi secara penuh sehingga mampu meraih potensi dalam diri secara total. Apabila suatu kebutuhan telah terpuaskan maka kebutuhan yang lain akan muncul. Seseorang akan termotivasi untuk memuaskan kebutuhan yang selanjutnya.

Robbins dan Coulter dalam Solihin (2009:153) menyatakan, bahwa “Motivasi sebagai kemauan yang ditunjukkan seorang individu untuk

mengeluarkan upaya terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan, dimana kemauan tersebut turut dikondisikan oleh dapat atau tidak dapat dipenuhinya kebutuhan individu tersebut melalui usaha yang dia lakukan". Karyawan yang termotivasi akan menunjukkan upaya yang lebih besar untuk mencapai sesuatu. Upaya besar yang dilakukan karyawan harus selaras dengan tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Apabila upaya karyawan tidak selaras dengan tujuan perusahaan maka dapat menimbulkan kontra produktif bagi perusahaan. Motivasi karyawan dipengaruhi oleh dapat tidaknya pemuasan kebutuhan melalui upaya yang dilakukan karyawan. Setiap upaya yang dilakukan oleh karyawan pada hakekatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya, baik fisik dan psikis.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk memberikan kemampuan terbaiknya melakukan kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan agar mendapat pemenuhan kebutuhannya. Seseorang terdorong melakukan kegiatan secara sukarela untuk dapat memenuhi kebutuhan. Dalam konteks pekerjaan, kebutuhan tersebut harus dipenuhi dengan bekerja. Karyawan yang termotivasi memiliki komitmen memberikan kemampuan terbaiknya menyelesaikan pekerjaan. Karyawan dengan motivasi tinggi mampu menghasilkan kinerja maksimal sehingga dapat membantu mencapai tujuan perusahaan. Motivasi merupakan aspek penting yang harus dimiliki setiap karyawan dalam bekerja karena dapat mendorong dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

2.2.2 Pengukuran Motivasi Kerja

Motivasi merupakan salah satu determinan penting untuk menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal. Motivasi karyawan ditentukan oleh motivatornya. Motivator sebagai alat yang mendorong motivasi karyawan sehingga menimbulkan pengaruh untuk mau mengeluarkan usaha yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaannya. Salah satu motivator yang dapat mendorong karyawan agar termotivasi untuk bekerja yaitu melalui pemenuhan kebutuhan individu. Menurut Wibowo (2015) motivasi kerja timbul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi. Perusahaan harus menjamin bahwa pemenuhan kebutuhan masing-masing karyawan telah terpenuhi sehingga tercipta karyawan yang termotivasi untuk memberikan kinerja yang maksimal.

Penelitian ini menggunakan teori kebutuhan Maslow sebagai dasar untuk mengukur motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung. Teori kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa setiap orang seumur hidupnya berusaha untuk memenuhi kebutuhannya dari yang paling mendasar sampai yang prioritas tinggi. Menurut Noor (2011) teori kebutuhan Maslow ini bersifat hirarkis, dimana pemenuhan kebutuhan lain timbul apabila kebutuhan yang mendasar telah terpenuhi. Setiap orang akan berusaha untuk memenuhi tingkat kebutuhannya yang lebih tinggi. Kebutuhan pada tingkat selanjutnya dapat dicapai apabila kebutuhan di tingkat bawah sudah terpenuhi. Apabila kebutuhan pada tingkat atas telah terpenuhi tetapi kebutuhan pada tingkat bawah belum terpenuhi, maka seseorang akan kembali pada kebutuhan sebelumnya.

Berikut tingkat hirarki kebutuhan manusia yang di kemukakan oleh Maslow dalam Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2007:149) :

- 1) Kebutuhan fisiologis. Menerima gaji yang cukup untuk hidup, memiliki makanan dan minuman yang cukup, serta bekerja di lingkungan yang nyaman.
- 2) Kebutuhan keamanan. Menerima kenaikan gaji secara teratur, memiliki asuransi medis dan cacat, bekerja di lingkungan yang bebas bahaya.
- 3) Kebutuhan sosial. Diterima oleh teman pribadi dan profesional, bekerja dalam kelompok yang sebanding, memiliki supervisi yang mendukung.
- 4) Kebutuhan penghargaan. Memenangkan penghargaan atas kinerja, menerima promosi tingkat tinggi, menghasilkan reputasi yang luar biasa antar rekan kerja.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri. Memulai sebuah bisnis baru yang berhasil, mengembangkan dan membimbing orang lain, menggunakan ketrampilan bisnis untuk memulai amal yang membantu anak terlantar.

Menurut Thoha (2015) teori kebutuhan Maslow secara langsung dapat diterapkan untuk memotivasi orang-orang dalam organisasi. Apabila teori hirarki kebutuhan Maslow diterapkan dalam perusahaan maka karyawan dapat memenuhi kepuasan. Penelitian ini menggunakan pendapat Thoha (2015) untuk mengukur motivasi kerja karyawan yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisik. Merupakan kebutuhan manusia yang paling mendasar. Dalam hubungan kebutuhan ini, perusahaan perlu memberikan gaji serta upah tunjangan untuk memenuhi kebutuhan fisik karyawan.
2. Kebutuhan keamanan. Merupakan kebutuhan yang mendorong karyawan untuk memperoleh rasa aman dalam hidupnya. Dalam hubungan kebutuhan ini, perusahaan perlu memberikan jaminan pensiun dan santunan kecelakaan.

3. Kebutuhan sosial atau afiliasi. Merupakan kebutuhan untuk bergabung dalam suatu unit kerja serta sebagai teman pribadi & profesional oleh rekan kerja.
4. Kebutuhan penghargaan. Merupakan kebutuhan untuk dihargai atas kinerja yang dicapai serta memperoleh promosi jabatan yang membuat kebutuhan akan harga dirinya terpenuhi.
5. Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi yang mampu mendorong karyawan untuk mengembangkan potensi dalam diri serta menggunakan keahlian dan kemampuan yang dimiliki.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Davis dalam Mangkunegara (2009) merumuskan motivasi terdiri dari sikap dan situasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh sikap dan situasi kerja. Sikap dan situasi kerja mempengaruhi motivasi karyawan agar mau menggerakkan diri karyawan mencapai motivasi tinggi. Selain dua faktor tersebut, ada pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Menurut Nata (2015:51) bahwa, “Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah uang, fasilitas kerja, kepuasan kerja, perusahaan besar, manajemen yang baik, rasa aman, jenjang karir yang jelas, atasan/pimpinan yang mau membina dan memotivasi bawahannya, rekan kerja yang baik, lingkungan kerja yang baik, dsb”. Berdasarkan pendapat Nata (2015) kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Noor (2011) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan

dengan motivasi kerja. Apabila kepuasan kerja tinggi maka motivasi kerja juga tinggi. Motivasi kerja yang rendah berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah pula. Nata (2015:51) dan Noor (2011) menyimpulkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan ialah memiliki karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tercermin dari kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil dari proses kerja karyawan secara keseluruhan. Kinerja sebagai tolak ukur bagi perusahaan untuk menilai kemampuan dan menunjukkan tingkat produktivitas karyawan dalam suatu periode waktu tertentu. Semakin produktif karyawan, maka laba perusahaan dan produktivitas perusahaan meningkat. Kinerja karyawan memiliki peranan menentukan keberhasilan dan kemajuan perusahaan mencapai tujuan.

Mangkunegara (2009:67) menjelaskan bahwa “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Setiap karyawan memegang tanggung jawab yang berbeda antara yang satu dengan yang lain sesuai dengan bidang pekerjaan dan tugas yang diberikan. Perkembangan perusahaan ditentukan oleh proses atau hasil penyelesaian pekerjaan mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja

dikatakan baik apabila hasil kerja karyawan dinilai telah memenuhi standar kualitas dan kuantitas yang ditentukan. Hasil kerja secara kuantitas dilihat dari jumlah hasil kerja karyawan yang dinyatakan dalam ukuran angka. Hasil kerja secara kualitas yaitu menilai mutu karyawan dalam melaksanakan tugas meliputi kesesuaian, kerapian dan kelengkapan.

Bangun (2012:231) menyatakan, bahwa “Kinerja (*performance*) ialah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).” Setiap pekerjaan memiliki persyaratan tertentu yang harus dipenuhi oleh karyawan agar memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Perusahaan menetapkan standar minimal terhadap kinerja karyawan yang dapat diterima dan dicapai atas pelaksanaan pekerjaan. Persyaratan ataupun standar kinerja yang dibuat perusahaan menjadi tolak pengukuran keberhasilan atas pekerjaan. Pada periode tertentu kinerja karyawan akan di evaluasi berdasarkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitasnya. Apabila hasil kerja memenuhi syarat atau standar kinerja maka karyawan tersebut berhasil melakukan pekerjaan yang diberikan sehingga akan timbul rasa adanya pencapaian dan penyelesaian pada diri karyawan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Fattah (2017:9), “Kinerja pegawai/karyawan adalah hasil atau keluaran (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi/institusi”. Perusahaan membutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan agar kegiatan operasional perusahaan tetap berjalan. Keberhasilan karyawan melaksanakan pekerjaan yang diberikan ditentukan oleh kinerja karyawan itu sendiri.

Karyawan bekerja melaksanakan tugas-tugas yang di instruksikan harus dengan tepat dan jelas seperti yang ditentukan oleh atasan. Misalnya, ketepatan, ketelitian maupun kerapian dalam menyelesaikan pekerjaan menentukan penilaian kinerja karyawan oleh seorang pimpinan. Semakin sesuai hasil kerja karyawan dengan apa yang diinginkan pimpinan maka semakin baik hasil penilaian kerjanya.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan atas pekerjaan yang ditugaskan kepadanya berdasarkan persyaratan pekerjaan. Hasil kerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil kerja yang dicapai karyawan harus dibandingkan dengan persyaratan pekerjaan tersebut. Hasil kerja karyawan dapat lebih besar atau lebih rendah dari syarat kerja yang telah ditetapkan. Kriteria hasil kerja yang baik adalah hasil kerja yang mampu memenuhi syarat kerja yang ditentukan dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Persyaratan kerja menjadi acuan dasar bagi karyawan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan atas penyelesaian suatu pekerjaan.

2.3.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja karyawan penting dilakukan untuk menjaga keberlangsungan operasional perusahaan agar dapat bertahan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja karyawan dilakukan dengan membandingkan hasil kerja karyawan dalam periode waktu tertentu apakah telah tepat dan memenuhi syarat kerja atau standar yang ditentukan. Mengukur kinerja

karyawan berarti menilai hasil kerja karyawan. Hasil penilaian tersebut dapat diketahui ukuran kinerja karyawan tinggi ataupun rendah. Hasil dari penilaian tersebut juga bermanfaat bagi manajer kapan sekiranya diberikan motivasi kepada karyawan yang berkinerja rendah. Setelah penilaian dilakukan, manajer dapat mengambil keputusan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang rendah dari aspek-aspek pengelolaan karyawan dan memberi penghargaan yang semestinya bagi karyawan yang berkinerja tinggi.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja dijadikan landasan untuk mengetahui tentang hasil kerja karyawan atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan. Dalam menilai kinerja karyawan, manajer/penilai menggunakan standar yang ditentukan sebagai tolak ukur. Tolak ukur dalam penilaian masing-masing perusahaan tidak sama tergantung jenis dan kebijakan perusahaan tersebut. Apabila pelaksanaan pekerjaan sesuai ataupun melebihi standar tertentu menunjukkan bahwa pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Apabila pelaksanaan pekerjaan tidak memenuhi standarnya, maka pelaksanaan pekerjaan tidak berhasil/gagal.

Menurut Gomes (2003:134) dimensi-dimensi dalam penilaian kinerja karyawan dilakukan berdasarkan:

1. *Quantity of work*; jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*; kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness*; keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan menyelesaikan persoalan yang timbul.

5. *Cooperation*; kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*; kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*; semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal qualities*; menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Sedangkan menurut Bangun (2012) terdapat beberapa hal yang dijadikan sebagai dasar untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

- 1) Kuantitas kerja. Merupakan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan sesuai dengan target dan diharapkan hasil kerja mampu meningkat dari waktu ke waktu.
- 2) Kualitas kerja. Hasil kerja karyawan harus sesuai dengan standar kualitas pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan sehingga mutu pekerjaan karyawan meningkat.
- 3) Ketepatan waktu. Pelaksanaan pekerjaan harus segera dilakukan saat diperintahkan agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu.
- 4) Kehadiran. Kinerja seorang karyawan ditentukan oleh tingkat kehadirannya bekerja dan kemampuan karyawan dalam meminimalisir ketidakhadiran saat bekerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini menggunakan pendapat Bangun (2012) yang dijadikan sebagai referensi untuk mengukur kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung.

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Keith Davis dalam Darodjat (2015) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) *Human Performance* = *Ability x Motivation*
- 2) *Motivation* = *Attitude x Situation*
- 3) *Ability* = *Knowledge x Skill*

Dengan penjelasan sebagai berikut.

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan seseorang terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realiti (*knowledge x skill*). Untuk memangku sebuah jabatan pekerjaan, karyawan harus memadai IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai sehingga memudahkan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan menghadapi situasi (*situation*) lingkungan kerja. Karyawan yang bermotivasi tinggi menunjukkan sikap positif dalam menghadapi situasi lingkungan pekerjaan. Tetapi karyawan yang bermotivasi rendah cenderung menunjukkan sikap yang negatif terhadap situasi lingkungan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2011:223) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. *Personal Factors*: ditunjukkan tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership Factor*: ditentukan kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

3. *Team Factors*: ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System Factors*: ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/Situational Factors*: ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan eksternal.

Selain faktor-faktor tersebut, Martoyo (2007) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Variabel kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan kinerja. Apabila kepuasan kerja tinggi maka kinerja juga tinggi. Akan tetapi, banyak penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi timbul karena suatu kinerja yang tinggi. Hal ini disebabkan kinerja yang tinggi menghasilkan *reward* atau suatu penghargaan. Dimana apabila karyawan menerima suatu penghargaan yang dirasakan adil dan memadai, dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Korelasi hubungan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja juga dinyatakan Gibson dalam Wibowo (2011) terdapat hubungan timbal balik antara kinerja dengan kepuasan kerja. Hubungan pertama, variabel kepuasan kerja menyebabkan tingkat kinerja yang tinggi sehingga karyawan yang puas akan lebih produktif. Kedua ialah kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja karyawan sehingga karyawan yang lebih produktif akan mendapatkan suatu kepuasan dari hasil kerjanya. Perusahaan yang memiliki karyawan yang lebih puas jauh lebih efektif daripada perusahaan yang memiliki sedikit karyawan yang puas. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja.

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat menguatkan motivasi kerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas memiliki motivasi kerja yang rendah. Karyawan yang tidak puas mempengaruhi kesediaan karyawan untuk bekerja karena motivasinya rendah. Apabila motivasi karyawan tinggi maka karyawan tersebut akan berusaha menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin.

Teori kepuasan menguatkan asumsi bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan terhadap motivasi kerja. Pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa karyawan akan bekerja keras untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Menurut Hamid (2014) teori kepuasan merupakan teori yang menjelaskan kebutuhan apa saja yang dipunyai karyawan dan yang perlu dipuaskan. Kebutuhan tersebut adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial yang diperoleh dari hasil pekerjaannya (Sutrisno, 2009). Nata (2015) juga menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan diatas, diduga adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan.

2.4.2 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Gibson dalam Wibowo (2011) menjelaskan hubungan yang terjadi antara kepuasan kerja dan kinerja adalah timbal balik dan tidak ada arah atau

hubungan yang spesifik tetapi keduanya sama-sama positif. Menurut Luthans (2006) bahwa kepuasan kerja lebih mempengaruhi kinerja daripada kinerja mempengaruhi kepuasan melalui variabel penghargaan. Karyawan menerima penghargaan karena pantas mendapatkannya akan menimbulkan rasa puas sehingga timbul rasa dorongan dalam diri karyawan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan juga telah diteliti dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewanto (2011), Mahdi (2015) bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, diduga adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.4.3 Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja menimbulkan kekuatan untuk memberikan suatu usaha dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Robbins (2006) terdapat hubungan antara motivasi dan kinerja. Karyawan yang termotivasi bersedia memberikan usaha yang lebih besar untuk menyelesaikan pekerjaan. Apabila karyawan meyakini bahwa usaha tertentu akan menghasilkan sesuatu sebagai balas usaha tersebut melalui penilaian kinerja. Hasil penilaian kinerja yang baik berakibat pada kenaikan gaji, promosi, serta penghargaan lain secara finansial dan non finansial. Hal tersebut memotivasi karyawan bekerja lebih baik. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan juga diteliti dalam penelitian sebelumnya oleh Dewanto (2011) bahwa variabel motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, diduga motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4.3 Hubungan Tidak Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Hipotesis pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Afifah (2017) bahwa dari hasil penelitian ditemukan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar 0,381 atau 38,1%. Hasil penelitian Afifah (2017) menunjukkan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* antara kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan hal tersebut, pada penelitian ini diduga terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hal ini dikarenakan tingkat kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan dan sebagai konsekuensinya, motivasi membawa pengaruh terhadap tingkat kinerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Umar (2003) yang menyatakan bahwa rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh melemahnya motivasi kerja. Perwujudan agar kinerja karyawan maksimal membutuhkan suatu dorongan yang dapat memotivasi karyawan untuk memberikan usaha terbaiknya dalam bekerja.

2.5 Kerangka Konsep dan Hipotesis

2.5.1 Kerangka Konsep

Kerangka konsep menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang telah diidentifikasi untuk memahami permasalahan penelitian (Supranto & Limakrisna, 2013). Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Gula Kebon Agung, Malang. Berdasarkan pengkajian sebelumnya mengenai pengaruh

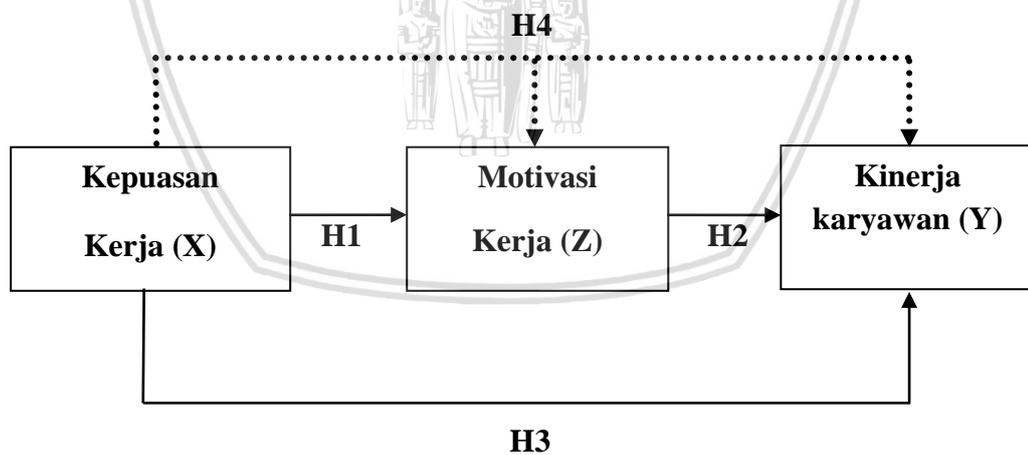
kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka disusun suatu kerangka konsep sebagai dasar pembentukan hipotesis seperti berikut.



Gambar 1 Kerangka Konsep

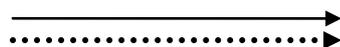
2.5.2 Hipotesis

Menurut Supranto & Limakrisna (2013) hipotesis merupakan pernyataan tentang sesuatu yang dianggap benar untuk sementara waktu. Berdasarkan pemikiran konseptual yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan suatu hipotesis di dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2 Model Hipotesis

Keterangan:



: Pengaruh langsung

: Pengaruh tidak langsung

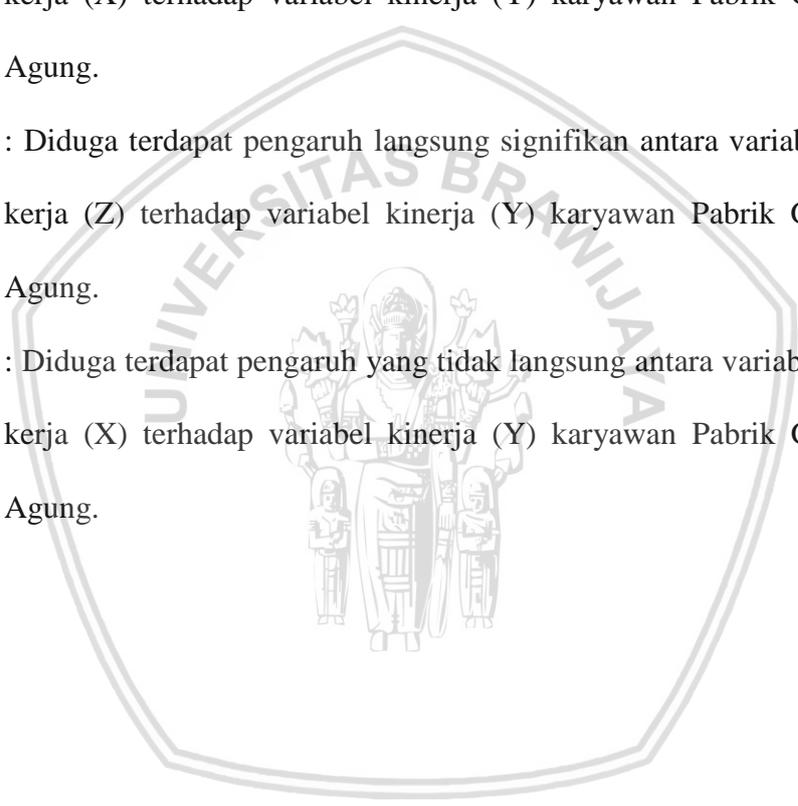
Maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H1 : Diduga terdapat pengaruh langsung signifikan antara variabel kepuasan kerja (X) terhadap variabel motivasi kerja (Z) karyawan Pabrik Gula Kebon Agung.

H2 : Diduga terdapat pengaruh langsung signifikan antara variabel kepuasan kerja (X) terhadap variabel kinerja (Y) karyawan Pabrik Gula Kebon Agung.

H3 : Diduga terdapat pengaruh langsung signifikan antara variabel motivasi kerja (Z) terhadap variabel kinerja (Y) karyawan Pabrik Gula Kebon Agung.

H4 : Diduga terdapat pengaruh yang tidak langsung antara variabel kepuasan kerja (X) terhadap variabel kinerja (Y) karyawan Pabrik Gula Kebon Agung.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan metode pendekatan kuantitatif. Siregar (2013:14) menyatakan, bahwa “Penelitian eksplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.” Pendapat lain dijelaskan Singarimbun & Effendi (2006) *explanatory research* merupakan penelitian yang menganalisis hubungan kausal antara variabel penelitian dengan pengujian hipotesis. Penelitian eksplanasi digunakan untuk menentukan apakah antar variabel memiliki hubungan sebab-akibat. Hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa antar variabel tidak memiliki hubungan sebab-akibat ataupun ditemukan sebuah hubungan kausal antar variabel.

Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif menggunakan dasar pendekatan angka (Kumalaningsih, 2012). Yusuf (2014:44) menyatakan, “suatu pendekatan kuantitatif adalah apabila data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif atau jenis data lain yang dapat dikuantitatifkan dan diolah dengan menggunakan teknik statistik”. Proses pemberian skala angka pada data mentah banyak diterapkan pada penelitian ini. Dengan analisis statistik, hasil pengukuran tidak hanya berlandaskan pada nilai absolut tetapi juga dapat menunjukkan makna tersirat dari hasil analisis.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada perusahaan Pabrik Gula Kebon Agung yang terletak di Jl. Raya Kebon Agung, Pakisaji Malang. Pabrik Gula Kebon Agung didirikan pada tahun 1905. Lokasi Pabrik Gula Kebon Agung berada di desa Kebon Agung, kecamatan Pakisaji, kabupaten Malang dengan perhitungan jarak kira-kira 5 km selatan Kota Malang.

3.3 Konsep, Variabel Penelitian, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

3.3.1 Konsep

Berdasarkan judul penelitian ini dapat diketahui bahwa terdapat tiga konsep yang terkandung di dalamnya, yaitu kepuasan, motivasi, dan kinerja.

3.3.2 Variabel Penelitian

Nazir (2014:123) menyatakan, bahwa “Variabel adalah konsep yang memiliki bermacam-macam nilai.” Variabel dapat merupakan sebuah konsep yang telah diubah, hal ini dilakukan dengan memusatkan aspek tertentu dari variabel itu sendiri. Jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a) Variabel Bebas (*Independen*)

Nazir (2011) mendefinisikan variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab terjadinya perubahan atau mempengaruhi timbulnya variabel terikat (*dependen*). Variabel bebas merupakan faktor-faktor yang diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi atau diamati. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

b) Variabel Antara (*Intervening*)

Menurut Sugiyono (2013) variabel antara adalah variabel yang terletak di antara variabel bebas dan variabel terikat. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel *intervening* disebut pengaruh tidak langsung. Variabel antara dalam penelitian adalah motivasi kerja.

c) Variabel Terikat (*Dependen*)

Menurut Nazir (2011) variabel terikat merupakan konsekuen dari variabel bebas. Variabel terikat merupakan faktor-faktor yang diobservasi dan diukur untuk menentukan adanya pengaruh variabel bebas. Variabel terikat di dalam penelitian ini adalah kinerja.

3.3.3 Definisi Operasional

Singarimbun dan Effendi (2006:46) menyatakan, bahwa “Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel.” Maka dari itu dibutuhkan suatu variabel yang mendukung konsep dan mampu membatasi penelitian secara jelas. Definisi operasional dalam penelitian ini terdiri dari:

1) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang karyawan sebagai penilaian positif tentang pekerjaannya karena memperoleh hal yang dinilai penting.

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri. Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Suatu hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab. *Item* indikator ini adalah:

- a. Tugas yang menarik
 - b. Kesempatan untuk menerima tanggung jawab
2. Gaji. Tingkat dimana besar gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan dan gaji yang dapat mencukupi kebutuhan hidup karyawan. *Item* indikator ini adalah:
- a. Besar gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi karyawan
 - b. Gaji dapat mencukupi kebutuhan hidup
3. Promosi. Perusahaan memiliki sejumlah dasar yang digunakan untuk promosi karyawan dan sesuai dengan peraturan yang ada. *Item* indikator ini adalah:
- a. Dasar yang digunakan untuk promosi
 - b. Promosi sesuai dengan peraturan yang ada
4. Pengawasan (supervisi). Merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan secara teknis serta memberikan dukungan pada karyawan bawahannya. *Item* indikator ini adalah:
- a. Atasan memberi bantuan secara teknis
 - b. Atasan memberikan dukungan pada bawahan
5. Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja memberikan bantuan secara teknis dan rekan kerja dapat menjadi sumber dukungan. *Item* indikator ini adalah:
- a. Rekan kerja memberikan bantuan secara teknis
 - b. Rekan kerja dapat menjadi sumber dukungan.



2) Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk memberikan kemampuan terbaiknya melakukan kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan agar mendapat pemenuhan kebutuhan. Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini sebagai variabel antara/*intervening* yang berperan sebagai variabel bebas, karena mempengaruhi variabel kinerja dan sebagai variabel terikat karena dipengaruhi kepuasan kerja (Supranto & Limakrisna, 2013). Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini adalah:

1. Kebutuhan fisik. Merupakan kebutuhan manusia yang paling mendasar. Dalam hubungan kebutuhan ini, perusahaan perlu memberikan gaji serta upah tunjangan untuk memenuhi kebutuhan fisik karyawan.
 - a. Gaji
 - b. Upah tunjangan
2. Kebutuhan keamanan. Merupakan kebutuhan yang mendorong karyawan untuk memperoleh rasa aman dalam hidupnya. Dalam hubungan kebutuhan ini, perusahaan perlu memberikan jaminan pensiun dan santunan kecelakaan. *Item* dari indikator ini adalah:
 - a. Jaminan hari tua
 - b. Santunan kecelakaan
3. Kebutuhan sosial atau afiliasi. Merupakan kebutuhan untuk bergabung dalam suatu kelompok kerja serta diterima sebagai teman pribadi & profesional. *Item* dari indikator ini adalah:

- a. Bergabung dalam unit kerja
 - b. Diterima sebagai teman pribadi & profesional oleh rekan kerja
4. Kebutuhan penghargaan. Merupakan kebutuhan untuk dihargai atas kinerja yang dicapai serta memperoleh promosi jabatan yang membuat kebutuhan akan harga dirinya terpenuhi. *Item* dari indikator ini adalah:
- a. Penghargaan atas kinerja
 - b. Promosi
5. Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi yang mampu mendorong karyawan untuk mengembangkan potensi dalam diri serta menggunakan keahlian dan kemampuan yang dimiliki. *Item* dari indikator ini adalah:
- a. Mengembangkan potensi dalam diri
 - b. Menggunakan keahlian dan kemampuan yang dimiliki
- 3) Kinerja

Kinerja merupakan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan atas pekerjaan yang ditugaskan kepadanya berdasarkan persyaratan pekerjaan. Indikator kinerja dalam penelitian ini adalah:

1. Kuantitas kerja. Merupakan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan sesuai dengan target dan diharapkan hasil kerja mampu meningkat dari waktu ke waktu. *Item* dari indikator ini adalah:
 - a. Mampu mencapai target
 - b. Hasil kerja meningkat dari waktu ke waktu

2. Kualitas kerja. Hasil kerja karyawan harus sesuai dengan standar kualitas pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan sehingga mutu pekerjaan karyawan meningkat. *Item* dari indikator ini adalah:
 - a. Hasil kerja sesuai dengan standar kualitas pekerjaan
 - b. Mutu pekerjaan meningkat dari waktu ke waktu
3. Ketepatan waktu. Pelaksanaan pekerjaan harus segera dilakukan saat diperintahkan agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu. *Item* dari indikator ini adalah:
 - a. Pekerjaan selesai tepat waktu
 - b. Segera melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan
4. Kehadiran. Kinerja seorang karyawan ditentukan oleh intensitas kehadirannya bekerja dan kemampuan karyawan dalam meminimalisir ketidakhadiran saat bekerja. *Item* dari indikator ini adalah:
 - a. Intensitas kehadiran meningkat
 - b. Mampu meminimalisir ketidakhadiran

Tabel 3

Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

| Konsep | Variabel | Indikator | Item | Sumber |
|----------|--------------------|-----------------------------|--|--------------------|
| Kepuasan | Kepuasan kerja (X) | Pekerjaan itu sendiri (X.1) | 1. Tugas yang menarik (X.1.1) 2. Kesempatan untuk menerima tanggung jawab (X.1.2) | Luthans (2006:243) |
| | | Gaji (X.2) | 1. Besar gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi karyawan (X.2.1) 2. Gaji dapat mencukupi kebutuhan hidup (X.2.2) | |

| Konsep | Variabel | Indikator | Item | Sumber |
|----------|--------------------|----------------------------------|--|-------------------------------|
| Kepuasan | Kepuasan kerja (X) | Promosi (X.3) | 1. Dasar yang digunakan untuk promosi (X.3.1) 2. Promosi sesuai dengan peraturan yang ada (X.3.2) | Luthans (2006:243) |
| | | Pengawasan/ supervisi (X.4) | 1. Atasan bersedia memberikan bantuan secara teknis (X.4.1) 2. Atasan memberikan dukungan pada karyawan bawahan (X.4.2) | |
| | | Rekan kerja (X.5) | 1. Rekan kerja memberi bantuan secara teknis (X.5.1) 2. Rekan kerja dapat menjadi sumber dukungan (X.5.2) | |
| Motivasi | Motivasi kerja (Z) | Kebutuhan fisik (Z.1) | 1. Gaji (Z.1.1) 2. Upah tunjangan (Z.1.2) | Maslow dalam Thoha (2015:229) |
| | | Kebutuhan keamanan (Z.2) | 1. Jaminan hari tua (Z.2.1) 2. Santunan kecelakaan (Z.2.2) | |
| | | Kebutuhan sosial (Z.3) | 1. Bergabung dalam unit kerja (Z.3.1) 2. Diterima sebagai teman pribadi & profesional oleh rekan kerja (Z.3.2) | |
| | | Kebutuhan penghargaan (Z.4) | 1. Penghargaan atas kinerja yang dicapai (Z.4.1) 2. Promosi (Z.4.2) | |
| | | Kebutuhan aktualisasi diri (Z.5) | 1. Mengembangkan potensi dalam diri (Z.5.1) 2. Menggunakan keahlian dan kemampuan yang dimiliki (Z.5.2) | |

| Konsep | Variabel | Indikator | Item | Sumber |
|---------|----------------------|-----------------------|---|-------------------|
| Kinerja | Kinerja karyawan (Y) | Kuantitas (Y.1) | 1. Mampu mencapai target (Y.1.1) 2. Hasil kerja meningkat dari waktu ke waktu (Y.1.2) | Bangun (2012:234) |
| | | Kualitas (Y.2) | 1. Hasil kerja sesuai dengan standar kualitas pekerjaan (Y.2.1) 2. Mutu pekerjaan meningkat (Y.2.2) | |
| | | Ketepatan waktu (Y.3) | 1. Pekerjaan selesai tepat waktu (Y.3.1) 2. Segera melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan (Y.3.2) | |
| | | Kehadiran (Y.4) | 1. Intensitas kehadiran meningkat (Y.4.1) 2. Mampu meminimalisir ketidakhadiran (Y.4.2) | |

3.3.4 Skala Pengukuran

Untuk mengukur tanggapan responden dalam penelitian ini akan digunakan skala pengukuran Likert. Menurut Neolaka (2014) tujuan dari penggunaan skala Likert yaitu untuk mengukur suatu sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang variabel penelitian. Dengan menggunakan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator yang dapat diukur. Indikator yang terukur akan dijadikan sebagai titik tolak dalam membuat item instrumen berupa pertanyaan ataupun pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Dalam setiap jawaban yang dari responden akan diungkapkan dengan kata-kata serta *scoring* dalam tabel skala pengukuran seperti berikut:

Tabel 4
Skala Pengukuran

| Skor | Jawaban |
|------|---------------------|
| 5 | Sangat Setuju |
| 4 | Setuju |
| 3 | Ragu-ragu |
| 2 | Tidak Setuju |
| 1 | Sangat Tidak Setuju |

Sumber: Neolaka (2009:117)

3.4 Populasi & Sampel

3.4.1 Populasi

Sugiyono (2010:117) berpendapat, bahwa “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Pendapat lain dikemukakan Arikunto (2002:108) populasi merupakan jumlah semua suatu subyek/obyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap. Namun, tidak semua karyawan tetap sebagai populasi dalam penelitian karena pemimpin pabrik kedudukannya di PT. Kebon Agung Surabaya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini diambil pada populasi karyawan tetap di Pabrik Gula Kebon Agung Malang yaitu sebanyak 255 karyawan.

3.4.2 Sampel

Menurut Darmawan (2013:138) “Sampel adalah sebagian dari populasi.” Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasi. Jumlah populasi penelitian

secara keseluruhan diketahui sebanyak 255 orang. Pengambilan jumlah anggota sampel dari populasi yang telah diketahui dalam penelitian ini menggunakan rumus pendapat Slovin dalam Darmawan (2013) yaitu:

$$n = N/(1+N.e^2)$$

$$n = 255/(1+255(0,10^2))$$

$$n = 71,83$$

$$n = 72 \text{ responden}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Jumlah Populasi

e = Persentase kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi (10%)

Berdasarkan dari hasil perhitungan, diperoleh responden sebanyak 71,83 yang demikian dibulatkan menjadi 72. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 72 responden. Penelitian ini menggunakan *proportionate random sampling* sebagai teknik pengambilan sampel sebagai pertimbangan unsur-unsur atau kategori dalam populasi penelitian. Bidang divisi pekerjaan dalam Pabrik Gula Kebon Agung terdiri dari bagian TUK, Tanaman, Pabrikasi dan Teknik. Sampel akan diambil berdasarkan masing-masing bidang divisi pekerjaan. Jumlah pengambilan sampel dari masing-masing bidang divisi pekerjaan jumlahnya dapat tidak sama. Menurut Rozak (2012:66) “apabila dalam suatu strata memiliki banyak populasi lebih besar dari strata yang lain, maka banyaknya sampel dalam strata tersebut juga lebih besar dari strata yang lain”. *Proportionate random sampling* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} . n$$

Keterangan:

- ni : Jumlah sampel tiap strata
 Ni : Jumlah populasi tiap strata
 N : Jumlah populasi penelitian (255)
 n : Jumlah sampel penelitian (72)

Tabel 5

Proportionate Random Sampling

| No. | Divisi | Rumus | Sampel |
|---------------|------------------|--------------------|-----------|
| 1. | Bagian TUK | $82/255 \times 72$ | 23 |
| 2. | Bagian Tanaman | $38/255 \times 72$ | 11 |
| 3. | Bagian Pabrikasi | $49/255 \times 72$ | 14 |
| 4. | Bagian Teknik | $86/255 \times 72$ | 24 |
| Jumlah | | | 72 |

Sumber: Data diolah, 2017

3.5 Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis dan Sumber Data

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

a) Data Primer

Sumarsono (2004:69) menyatakan bahwa, “Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari objek risetnya.” Arti lain data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau sumber pertama. Data primer dalam penelitian ini adalah hasil pengisian kuisioner dari responden yaitu karyawan mengenai variabel kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung. Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari responden yaitu karyawan Pabrik Gula Kebon Agung.

b) Data sekunder

Sumarsono (2004:69) mengemukakan, “Data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti”. Jenis data sekunder ini diperoleh melalui media lain, contohnya ialah data yang berupa dokumen atau dalam bentuk lain yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari data sumber yang telah ada ataupun yang diperoleh dari peneliti lain. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sejarah berdirinya perusahaan, visi misi perusahaan, fungsi masing-masing bidang divisi pekerjaan, serta data jumlah karyawan bagian Pabrikasi Pabrik Gula Kebon Agung. Data sekunder dalam penelitian ini dapat diperoleh dari situs resmi perusahaan (www.pgkba.com).

3.5.2 Metode Pengumpulan Data

Berikut metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini:

a) Kuesioner

Menurut Sumarsono (2004) kuesioner merupakan salah satu alat bantu dalam penelitian untuk mengumpulkan data. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pernyataan yang diberikan kepada subjek penelitian untuk dijawab. Tiap pernyataan harus merupakan bagian dari hipotesis yang ingin diuji.

b) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sejumlah fakta dan data yang tersimpan dalam bentuk catatan dokumen-dokumen tertentu sebagai pelengkap penelitian. Menurut Sugiyono (2013) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Penelitian ini menggunakan dokumen-

dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian seperti sejarah perusahaan, peraturan dan kebijakan perusahaan untuk dijadikan bahan dalam penyusunan skripsi.

3.5.3 Instrumen Penelitian

a. Daftar Kuesioner

Kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis yang akan di jawab oleh responden. Menurut Cosby (2009) kuesioner yang baik mengharuskan para responden dapat membaca dan memahami pertanyaan yang diberikan. Kuesioner berisikan pernyataan yang berkaitan dengan judul penelitian ini yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja kepada karyawan Pabrik Gula Kebon Agung.

b. Alat dokumentasi

Menurut Sugiyono (2013) dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Pedoman dokumentasi yang diperlukan untuk menunjang kebutuhan penelitian ini adalah dokumen-dokumen seperti data tentang karyawan, sejarah perusahaan, peraturan perusahaan dan struktur organisasi serta data-data lain yang berhubungan dengan perusahaan yang diperlukan sebagai bahan penyusunan skripsi.

3.6 Uji Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas

Menurut Nasution (2012:74), “suatu alat ukur dikatakan *valid*, jika alat itu mengukur apa yang harus diukur oleh alat tersebut”. Uji validitas merupakan

pengujian suatu alat ukur untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan dalam melakukan fungsi ukurnya. Siregar (2013) juga menyimpulkan instrumen penelitian dikatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Tabel 6
Uji Validitas Variabel

| Variabel | Item | r Hitung | Sig. | r Tabel | Keterangan |
|----------------------|-------|----------|-------|---------|------------|
| Kepuasan Kerja (X) | X.1.1 | 0.716 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | X.1.2 | 0.658 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | X.2.1 | 0.663 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | X.2.2 | 0.701 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | X.3.1 | 0.646 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | X.3.2 | 0.693 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | X.4.1 | 0.706 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | X.4.2 | 0.770 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | X.5.1 | 0.694 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | X.5.2 | 0.620 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| Motivasi Kerja (Z) | Z.1.1 | 0.720 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Z.1.2 | 0.664 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Z.2.1 | 0.679 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Z.2.2 | 0.652 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Z.3.1 | 0.754 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Z.3.2 | 0.768 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Z.4.1 | 0.676 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Z.4.2 | 0.587 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Z.5.1 | 0.626 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Z.5.2 | 0.795 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| Kinerja Karyawan (Y) | Y.1.1 | 0.798 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Y.1.2 | 0.885 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Y.2.1 | 0.758 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Y.2.2 | 0.841 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Y.3.1 | 0.778 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Y.3.2 | 0.829 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Y.4.1 | 0.619 | 0.000 | 0.232 | Valid |
| | Y.4.2 | 0.644 | 0.000 | 0.232 | Valid |

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Nasution (2012:77), “suatu alat ukur dikatakan *reliable* apabila alat tersebut mengukur suatu gejala pada waktu yang berlainan tetapi tetap menunjukkan hasil yang sama”. Uji reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab kuisisioner yang merupakan suatu dimensi variabel. Dalam statistik SPSS uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat kekonsistensian kuisisioner sehingga dapat dihandalkan oleh peneliti dengan menggunakan rumus *alpha cronbach*. Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan *reable* adalah apabila koefisien reliabilitas (nilai σ) > 0,6 (Siregar : 2013).

$$\sigma = \frac{k \cdot r}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

σ = koefisien reliabilitas

r = korelasi antar item

k = jumlah item

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) version 20.0. Hasil uji reliabilitas variabel disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 7
Uji Reliabilitas Variabel

| No. | Variabel | Koefisien Reliabilitas | Keterangan |
|-----|--------------------|------------------------|------------|
| 1 | Kepuasan Kerja (X) | 0.874 | Reliabel |
| 2 | Motivasi kerja (Z) | 0.877 | Reliabel |
| 3 | Kinerja (Y) | 0.901 | Reliabel |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sinambela (2014) tujuan penggunaan statistik deskriptif ialah untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau membuat gambaran atas data yang dikumpulkan sebagaimana adanya. Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mencari hubungan antara variabel dalam penelitian melalui analisis korelasi, melakukan prediksi dengan analisis regresi dan dengan membuat perbandingan rata-rata sampel penelitian atau populasi penelitian. Widi (2010) memberikan kesimpulan bahwa analisis statistika deskriptif merupakan gambaran atas sesuatu yang ditunjukkan oleh data tersebut. Statistika deskriptif memberikan gambaran ciri-ciri dasar dari data hasil penelitian dengan rangkuman tentang sampel dan ukuran disertai grafik analisis secara sederhana.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Menurut Noor (2011:174), “Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak”. Salah satu cara untuk melakukan uji normalitas yaitu dengan teknik *kolmogorov-Smirnov* (K-S). Adapun ketentuan hipotesis yang diuji melalui teknik uji Kolmogorov-Smirnov yaitu:

- a) H_0 : Residual tersebar normal
- b) H_1 : Residual tidak tersebar normal

Kriteria yang berlaku yang digunakan dalam menilai kenormalan suatu data yaitu dengan melihat bilangan *Asymptotik Significance*, dimana:

- a) Jika Probabilitas $> 0,05$ maka distribusi dari populasi adalah normal.
- b) Jika Probabilitas $< 0,05$ maka populasi tidak berdistribusi normal.

2) Uji Linearitas

Menurut Noor (2011) uji linearitas dilakukan untuk mengetahui pengaruh hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Tujuan dilakukannya uji linieritas adalah untuk mengetahui apakah model yang dibangun mempunyai hubungan atau tidak. Santoso dalam Bahri & Zamzam (2014:29) menjelaskan, “Linearitas adalah keadaan dimana hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen bersifat linier (garis lurus) dalam kisaran variabel independen tertentu”. Teknik analisa ini menunjukkan sejauh mana nilai Y hasil observasi yang berkaitan dengan nilai X tertentu berdistribusi normal disekitar Y prediksi dan membentuk garis linier. Linieritas data mengacu kepada nilai standar residu hasil observasi dan nilai standar residu harapan membentuk garis yang tidak memencar jauh dari garis regresi. Uji linearitas data dilakukan dengan analisis data dalam bentuk plot probabilitas normal untuk residual standar. Untuk menguji linearitas digunakan perhitungan statistik t, dengan catatan jika $p \geq 0,05$, maka data tersebut dianggap tidak linier, atau jika nilai $p < 0,05$, maka data tersebut berdistribusi linier.

3.7.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Priadana & Muis (2009) analisis jalur bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel bebas terhadap variabel terikat. Asumsi yang mendasari analisis jalur menurut Priadana & Muis (2009:202) terdiri dari:

1. Hubungan antar variabel harus linear dan aditif.
2. Semua variabel residu tidak memiliki korelasi satu sama lain.
3. Pola hubungan antar variabel adalah rekursif.
4. Tingkat pengukuran semua variabel sekurang-kurangnya interval.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian dengan menggunakan analisis jalur menurut Priadana & Muis (2009) yaitu:

a) Membuat diagram jalur

Diagram jalur dibuat untuk mengetahui model hubungan antar variabel yang diteliti. Diagram jalur disusun berdasarkan kerangka konsep yang dikembangkan dari teori yang digunakan dalam suatu penelitian.

b) Mencari Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan antar variabel yang digambarkan diagram jalur mengisyaratkan beberapa keadaan:

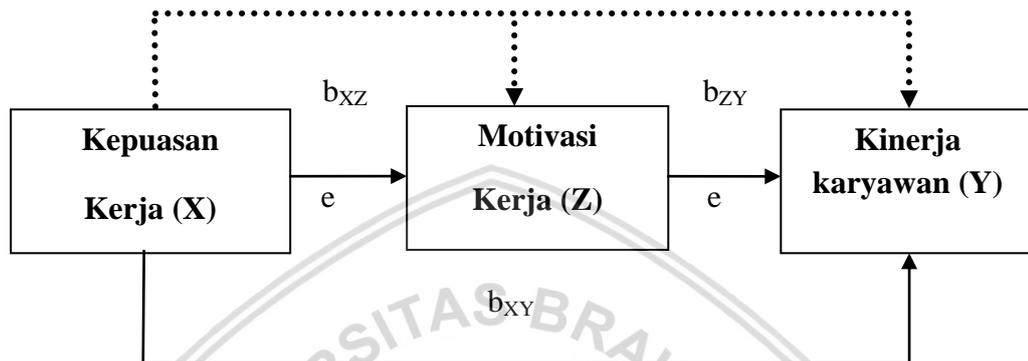
1. Pengaruh langsung, bahwa variabel bebas mempengaruhi variabel terikat tanpa melalui variabel terikat yang lain.
2. Pengaruh tidak langsung, bahwa variabel bebas mempengaruhi variabel terikat melalui variabel terikat yang lain.

Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel yang akan diukur, yaitu:

- a) Variabel bebas/eksogen yaitu kepuasan kerja (X)
- b) Variabel terikat/endogen yaitu kinerja (Y)

c) Variabel *intervening*/antara yaitu motivasi kerja (Z)

Berikut model diagram jalur dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 4 diagram analisis jalur.



Gambar 3 Diagram Analisis Jalur

Berdasarkan diagram 4 dapat ditentukan pengaruh langsung dan tidak langsung melalui persamaan struktur sebagai berikut:

1) Pengaruh langsung

a) Kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, dengan persamaan sebagai berikut:

$$Z = b_{XZ}X + e$$

b) Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = b_{XY}X + e$$

c) Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = b_{ZY}Z + e$$

2) Pengaruh tidak langsung

- a) Kepuasan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja, dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = b_{XY} + (b_{ZX} + b_{ZY}) + e$$

3.7.4 Uji t

Menurut Sarwono (2016:42) uji t dilakukan untuk menguji pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung (t_o) dengan t tabel dengan ketentuan; jika nilai t hitung $>$ t tabel dengan tingkat signifikansi 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya signifikan. Jika nilai t hitung $<$ t tabel dengan tingkat signifikansi 5% maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya tidak signifikan. Nilai t hitung dapat diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$t_{hitung} = \frac{b}{s_b}$$

Keterangan:

- t_{hitung} = koefisien penentu
 b = koefisien regresi
 s_b = simpangan baku koefisien regresi b

Uji hipotesis t dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas yaitu kepuasan kerja (X) terhadap motivasi kerja (Z) dan kinerja (Y). Hipotesis dalam uji t adalah:

- a) $H_{01} : \beta_1 = 0$

Secara parsial variabel bebas (kepuasan kerja) tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) melalui variabel perantara (motivasi kerja).

- b) $H_{a1} : \beta_1 \neq 0$

Secara parsial variabel bebas (kepuasan kerja) mempunyai hubungan yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) melalui variabel perantara (motivasi kerja).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Pabrik Gula Kebon Agung

Pabrik Gula Kebon Agung mulai didirikan pada tahun 1905 di Malang oleh seorang pengusaha bernama Tan Tjwan Bie. Dengan kapasitas giling pada waktu itu 1.500 tth. Pabrik Gula Kebon Agung yang terletak di sebelah selatan kota Malang, tepatnya di desa Kebon Agung, Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang. Dalam mengembangkan usahanya, Tan Tjwan Bie mencari kredit dengan menghipotikkan perusahaannya ke Javashe Bank Malang.

Pabrik Gula Kebon Agung semula dikelola secara per-orangan, kemudian pada 1917 pengelolaan Pabrik diserahkan kepada Biro Manajemen *Naamloze Ven-nootschap* (NV) *Handel-Landbouw Maatschappij Tiedeman & van Kerchem* (TvK). Setahun berikutnya, tepatnya pada tanggal 20 Maret 1918 dibentuk "*Naam-loze Vennootschap (NV) Suiker Fabriek Kebon Agoeng*" atau NV S.F. Kebon Agoeng, dengan akte Notaris Hendrik Willem Hazenberg (No. 155). Seiring dengan kemerosotan harga di pasar dunia, industri gula Jawa yang saat itu menjadi jawara eksportir kedua setelah Cuba, mengalami guncangan hebat. Kesepakatan antar produsen gula dunia atau yang dikenal dengan "*Chardbourne Agreement*" pada 1931 mewajibkan produksi gula Jawa dikurangi dari sekitar 3 ton menjadi maksimal 1,4 juta ton per tahun. Dampaknya sangat dirasakan pabrik gula di Jawa, termasuk NV S.F. Kebon Agoeng. Kelesuan

usaha menyebabkan pada 1932 seluruh saham NV S.F. Kebon Agung tergadai kepada De Javasche Bank Malang dan 3 tahun berikutnya atau pada 1935 NV S.F. Kebon Agung sepenuhnya menjadi milik De Javasche Bank.

Dalam RUPS Perseroan tahun 1954 ditetapkan berbagai keputusan yang membawa implikasi penting hingga sekarang :

1. Mengubah nama Perusahaan yang semula NV S.F. Kebon Agoeng menjadi Perseroan Terbatas Pabrik Gula (PT PG) Kebon Agung
2. Memberhentikan Tuan Tan Tjwan Bie sebagai Direktur
3. Menetapkan Yayasan Dana Tabungan Pegawai-Pegawai Bank Indonesia dan Dana Pensiun dan Tunjangan bank Indonesia sebagai Pemegang Saham.

Meskipun RUPS tersebut mengubah Direksi dan pemegang saham perusahaan, namun pengelolaan PT PG Kebon Agung masih tetap dilaksanakan secara profesional oleh NV *Handel-Landbouws Maatschappij Tiedeman & van Kerchem* (TvK). Pada tahun 1937 kapasitas giling PG Kebon Agung telah meningkat dari 1.500 tth menjadi 1.800 tth. Pada tahun 1976 s.d. 1978 diadakan Rehabilitasi, Perluasan dan Modernisasi (RPM) kapasitas giling menjadi 3.000 tth, tahun 1998 s.d. 2001 dilakukan Program Penyehatan sehingga kapasitas giling menjadi 4.700 tth.

4.1.2 Visi dan Misi Pabrik Gula Kebon Agung

a. Visi Pabrik Gula Kebon Agung

Mewujudkan perusahaan yang bergerak dalam industri gula yang berdaya saing tinggi, mampu memberi keuntungan secara optimal dan

terpercaya dengan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mampu memenuhi kepentingan petani sebagai mitra kerja, karyawan, pemegang saham dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya.

b. Misi Pabrik Gula Kebon Agung

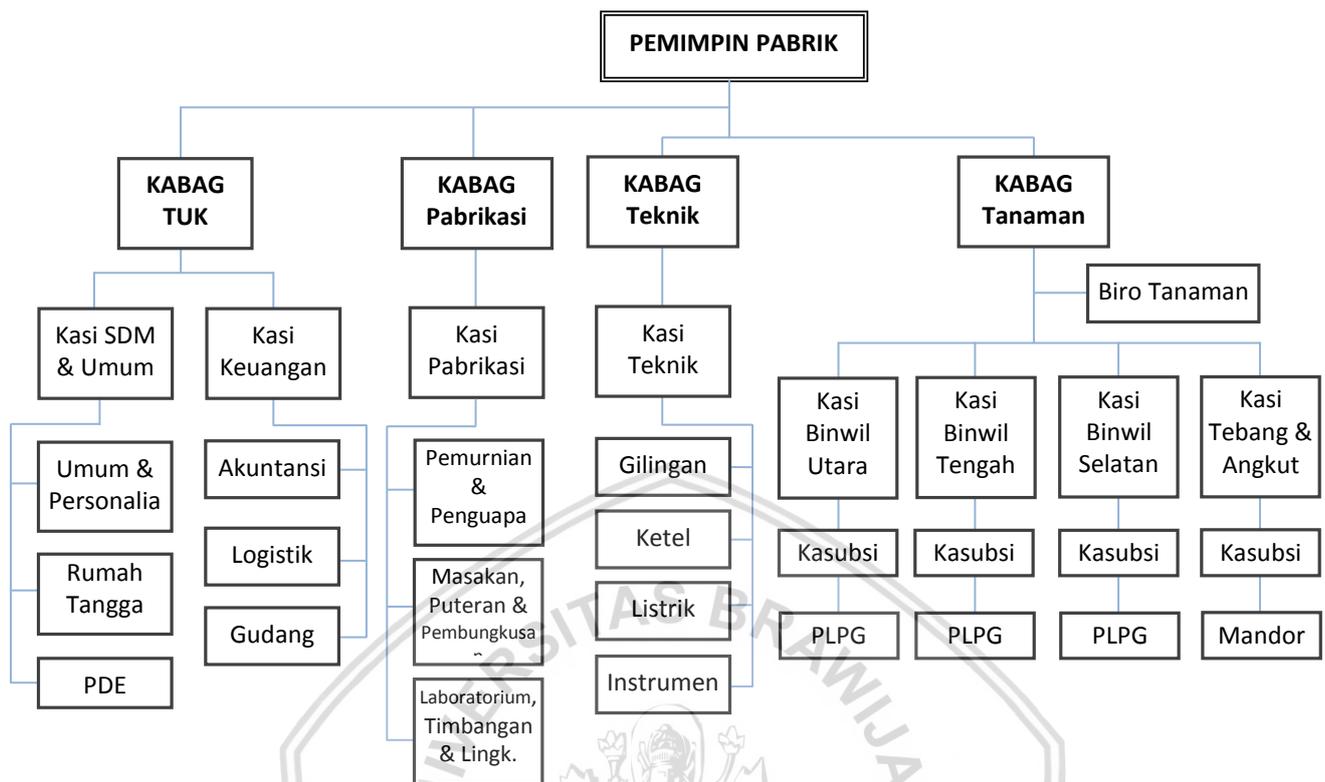
Mengembangkan bisnis industri gula dari yang sekarang ada melalui peningkatan skala usaha, efisiensi, dan daya saing serta memanfaatkan peluang bisnis agro industri non gula berdasarkan prinsip-prinsip perolehan keuntungan dengan memanfaatkan secara optimal kemampuan manajemen dan finansial. Adapun logo yang digunakan oleh PG Kebon Agung yaitu sebagai berikut:



Gambar 4 Logo Pabrik Gula Kebon Agung

4.1.3 Struktur Organisasi Pabrik Gula Kebon Agung

Struktur organisasi merupakan mekanisme formal untuk mengelola suatu organisasi. Suatu lembaga pemerintahan maupun swasta tentu memiliki struktur organisasi. Pabrik Gula Kebon Agung memiliki struktur organisasi yang bersifat fungsional, yaitu yang terdiri dari beberapa bidang yang berbeda dan memiliki fungsinya masing-masing. Struktur organisasi tersebut dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 5 Bagan Struktur Organisasi

4.1.4 Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Organisasi Pabrik Gula Kebon Agung

Setiap bagian organisasi memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Adapun tugas, wewenang dan tanggung jawab tersebut yaitu:

1) Pemimpin Pabrik

Pemimpin Pabrik Gula Kebon Agung adalah seorang yang berhak mengatur karyawan atau manajemen karyawan dan sebagai seorang pengambil keputusan tertinggi. Adapun wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan keputusan dan kebijakan perusahaan dalam mengelola pabrik gula sesuai dengan ketetapan direksi.

- b. Mengkoordinasikan dan memimpin seluruh kegiatan produksi dan bertanggungjawab pada direksi.
- c. Mengevaluasi hasil kerja pabrik setiap tahun dan mengambil keputusan untuk meningkatkan atau meningkatkan atau mencapai efisiensi pada tahun berikutnya.

2) Kepala Bagian Tata Usaha, Umum dan Keuangan (TUK)

Kepala Bagian (Kabag) TUK merupakan pimpinan bagian tata usaha dimana penanganannya dalam arti luas, karena disamping sebagai administrator keuangan, Kabag TUK juga menangani beberapa fungsi di bawahnya. Wewenang dan tanggung jawab Kepala Bagian Tata Usaha dan Keuangan adalah sebagai berikut :

- a. Membantu pimpinan dalam mengelola pabrik.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada pimpinan mengenai ketertiban pelaksanaan di bidang administrasi dan keuangan pabrik.
- c. Membawahi beberapa seksi yang dikoordinasinya, yaitu :
 - i. Sie Personalia & Umum, meliputi urusan:
 - 1) Sub Sie Personalia & Umum
 - 2) Sub Sie Rumah Tangga
 - 3) Sub Sie PDE (Pengolahan Data Elektronik)
 - ii. Sie Keuangan, dibantu oleh:
 - 1) Sub Sie Akuntansi, terdiri atas:
 - a. Petugas Verifikasi
 - b. Kasir

c. Juru Bayar

d. Pelayanan Petani

2) Sub Sie Logistik, terdiri atas:

a. Administrasi Logistik

b. Petugas Pengadaan Barang & Jasa

3) Sub Sie Gudang, terdiri atas :

a. Administrasi Gudang Material

b. Administrasi Gudang Hasil

c. Petugas Gudang Hasil

d. Pekerja Gudang Hasil/Borong Stapel

e. Petugas Gudang Material

3) Kepala Bagian Tanaman

Kepala Bagian Tanaman adalah seorang karyawan staf yang memimpin bagian tanaman. Adapun tugas dan tanggungjawab dari Kepala Bagian Tanaman adalah sebagai berikut:

a. Bertanggung jawab pada pimpinan di bidang yang menyangkut masalah tanaman.

b. Mengkoordinasikan dan memimpin semua kegiatan bagian tanaman.

c. Menyiapkan bahan baku tebu setiap tahun sesuai dengan kapasitas giling pabrik.

d. Menyusun RAB kegiatan tanaman, tebang dan angkut dengan memperhatikan data-data yang diterima dari sie tanaman, angkut dan sinder-sinder kebun wilayah.

- e. Membuat rencana kebutuhan sarana produksi (pupuk, obat-obatan, dan penyediaan bibit).
 - f. Menyediakan dan mengkoordinasikan pemakai alat pertanian.
 - g. Mengawasi dan mengadakan evaluasi pembiayaan di bidang tanaman, tebang dan angkutan.
 - h. Membawahi biro tanaman dan sie-sie yang lain pada bagian tanaman, yaitu:
 - i. Kasie Utara; Sub Sie Bina Wilayah I sampai dengan III.
 - ii. Kasie Tengah; Sub Sie Bina Wilayah IV sampai dengan VI.
 - iii. Kasie Selatan; Sub Sie Bina Wilayah VII sampai dengan IX dan Sub Sie Litbang.
 - iv. Kasie Tebang Angkut; Sub Sie Tebang PG 1, Sub Sie Tebang PG 2, dan Sub Sie Penerimaan.
- 4) Kepala Bagian Pabrikasi

Manajer Pabrikasi bertanggung jawab melalui pengawasan terhadap proses produksi dari bahan baku tebu menjadi gula. Adapun wewenang dan tanggungjawab manajer pabrikasi adalah sebagai berikut :

- a. Bertanggung jawab pada pimpinan dalam hal produksi.
- b. Mengkoordinasikan dan memimpin semua pengelolaan gula.
- c. Meningkatkan efisiensi pabrik agar biaya pengelolaan gula dapat ditekan serendah mungkin.
- d. Menjaga mutu gula pabrik pada kualitas standard.
- e. Membawahi sie-sie yang mengurus.

- i. Sie Pemurnian dan Penguapan.
- ii. Sie Masakan, Puteran dan Pembungkusan.
- iii. Sie Laboratorium, Timbangan dan Lingkungan.

5) Kepala Bagian Teknik

Kepala Bagian Teknik adalah karyawan staf yang memimpin bagian teknik. Adapun tugas, wewenang dan tanggungjawab dari manajer bagian teknik adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan kebijaksanaan perusahaan dalam bidang teknik.
- b. Mengkoordinasikan rencana kerja dari masing-masing kegiatan di bidang instalasi.
- c. Mengawasi pelaksanaan kerja dan RAB yang berjalan.
- d. Membuat evaluasi atas pelaksanaan perusahaan dalam tahun yang sedang berjalan dan menggunakan tahun lalu sebagai pedoman dalam penyusunan rencana atau pelaksanaan yang akan datang.
- e. Membuat laporan insidental dan laporan rutin
- f. Membawahi sie-sie yang berhubungan, yaitu :
 - i. Koordinator Unit I, untuk :
 - 1) Stasiun Listrik
 - 2) Bengkel Instrumen
 - ii. Koordinator Unit II, untuk :
 - 1) Stasiun pabrik tengah
 - 2) Bengkel besali
 - iii. Koordinator Unit III, untuk :

- 1) Stasiun remise
- 2) Stasiun kendaraan
- 3) Stasiun rail ban
- 4) Bengkel bangunan
- 5) Stasiun ketel

4.1.5 Produk yang dihasilkan dan Proses Produksi

Pabrik Gula Kebon Agung merupakan perusahaan yang menghasilkan produk gula kristal putih I dan hasil sampingnya adalah tetes tebu, ampas tebu dan blotong. Gula yang diproduksi oleh perusahaan sudah melalui uji coba dan sertifikasi Standart Nasional Indonesia (SNI). Produk gula kristal yang dihasilkan oleh Pabrik Gula Kebon Agung juga telah bersertifikat Halal dari MUI sehingga benar-benar aman untuk di konsumsi oleh masyarakat. Adapun tahapan proses produksi tebu menjadi gula pada Pabrik Gula Kebon Agung ialah:

1) Stasiun Penerimaan

Fungsi dari stasiun penerimaan adalah:

- a. Melakukan analisa awal (% Brix) sampel tebu yang masuk dengan *Brix Wagger*.
- b. Mencatat keterangan truk tebu yang masuk, yang terdiri dari nomor polisi truk, kode register, dan hasil analisa awal (% *Brix*) tebu pada DPT (Daftar Penerimaan Tebu).
- c. Membagi nomor antrian dan mengatur jalur truk tebu yang akan masuk ke stasiun gilingan.

2) Stasiun Timbangan

Stasiun timbangan berfungsi untuk mengukur berat tebu yang akan digiling dan juga bahan-bahan lain yang keluar masuk perusahaan kecuali blotong. Proses penimbangan dilakukan dengan cara truk melewati jembatan penimbangan sebanyak dua kali. Proses timbangan pertama truk ditimbang beserta muatan tebu untuk mengetahui berat kotor (*bruto*), kemudian truk akan ditimbang tanpa muatan tebu untuk mengetahui berat truk (*tara*). Setelah itu akan dilakukan perhitungan berat bersih yang diangkut (*netto*).

3) Stasiun Gilingan

Dalam stasiun gilingan, tebu yang masuk akan diperah/digiling untuk mendapatkan nira mentah. Pemerahan tebu ditambahi air imbibisi agar kandungan gula yang masih ada ampas akan larut, sehingga ampas akhir diharapkan mengandung kadar gula serendah mungkin. Stasiun gilingan menghasilkan dua produk yaitu nira mentah yang akan di proses menjadi gula dan ampas tebu yang digunakan sebagai bahan bakar pada stasiun ketel.

4) Stasiun Pemurnian

Tujuan proses pemurnian ialah untuk menghilangkan kotoran yang terdapat dalam nira mentah sebanyak mungkin dengan tetap mempertahankan agar sukrosa atau gula reduksinya tidak rusak. Stasiun pemurnian bertujuan untuk mendapatkan nira murni dengan kadar gula semaksimal mungkin serta untuk menghilangkan zat-zat atau bahan organik yang terbawa oleh nira mentah sehingga diperoleh gula berkualitas tinggi.

5) Stasiun Penguapan

Stasiun penguapan bertujuan untuk menguapkan air yang terkandung di dalam nira encer sehingga dapat diperoleh nira kental dengan batas kekentalan 64%. Hasil dari stasiun penguapan adalah air kondensat yang berfungsi sebagai air pengisi ketel.

6) Stasiun Masakan

Stasiun masakan mengubah sukrosa yang berbentuk larutan menjadi kristal gula yang berukuran rata-rata 0,8 s/d 1,0 mm. Proses kristalisasi dilakukan dengan menguapkan air yang terdapat dalam nira kental sehingga terjadi pembesaran inti kristal dan bibit yang ditambahkan ke dalamnya. Hal ini dilakukan pada temperatur rendah serta tekanan vakum dengan maksud untuk mendapatkan kristal yang memenuhi syarat (ukuran, bentuk dan mutunya).

7) Stasiun Putaran

Stasiun putaran berfungsi untuk memisahkan kristal-kristal gula dengan larutan induknya (*stroop*) yang masih menempel pada kristal gula. Proses stasiun putaran bekerja dengan gaya sentrifugal yang menyebabkan masakan terlempar jauh dari titik sumbu putaran dan menempel pada dinding putaran sehingga kristal gula tertahan pada dinding putaran dan larutan (*stroop*) keluar dari putaran dengan menembus lubang-lubang saringan sehingga terpisah larutan (*stroop*) tersebut dari gulanya.

8) Stasiun Pembungkusan/Pengemasan

Hasil kerja dari stasiun putaran akan diselesaikan pada stasiun pembungkusan yaitu gula produk yang masih basah dikeringkan sehingga gula

produk menjadi kering dan siap untuk dikemas. Proses pada stasiun pembungkusan yaitu gula SHS atau disebut gula produksi.

Proses pembuatan gula dari bahan baku tebu menjadi gula kristal pada Pabrik Gula Kebon Agung dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Proses pemerahan tebu menjadi nira di stasiun gilingan.
- 2) Proses pengendapan kotoran dari nira di stasiun pemurnian.
- 3) Proses pemekatan nira encer menjadi nira kental di stasiun penguapan.
- 4) Proses kristalisasi gula di stasiun masakan.
- 5) Proses pemisahan gula kristal di stasiun putaran.

4.2 Gambaran Umum Responden

Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 72 orang karyawan tetap dengan menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner. Tingkat pengembalian kuesioner sebanyak 72 responden dari hasil penyebaran kuesioner. Identitas yang diambil peneliti adalah berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, unit kerja dan masa kerja.

4.2.1 Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden berdasarkan usia responden dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8
Responden Berdasarkan Usia

| No. | Usia | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|-----|----------------|------------------|----------------|
| 1. | 20 – 30 tahun | 6 | 8,3 |
| 2. | >30 – 40 tahun | 19 | 26,4 |
| 3. | >40 – 50 tahun | 40 | 55,6 |
| 4. | >50 tahun | 7 | 9,7 |
| | Jumlah | 72 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 8, dapat diketahui bahwa karyawan tetap di Pabrik Gula Kebon Agung mayoritas berusia lebih dari 40 tahun sampai 50 tahun dengan jumlah persentase sebesar 55,6%. Rentang usia tersebut dikategorikan sebagai usia instruktur diklatif bekerja dan berpengalaman. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Pabrik Gula Kebon Agung memiliki pengalaman yang luas dalam bekerja sehingga lebih mudah untuk mengerti tugas yang akan dikerjakan.

4.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|-----|---------------|------------------|----------------|
| 1. | Laki-laki | 60 | 83,3 |
| 2. | Perempuan | 12 | 16,7 |
| | Jumlah | 72 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 9, dapat diketahui bahwa karyawan tetap di Pabrik Gula Kebon Agung mayoritas berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah persentase 83,3%. Hal ini disebabkan oleh jenis pekerjaan di Pabrik Gula Kebon Agung memiliki resiko yang cukup tinggi. Terutama pekerjaan pada bagian tanaman, pabrikasi dan teknik yang membutuhkan tenaga kerja laki-laki. Sebagian besar karyawan perempuan berada di bagian TUK dengan jumlah persentase 16,7% .

4.2.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Berdasarkan Tabel 10, dapat diketahui bahwa karyawan tetap Pabrik Gula Kebon Agung mayoritas merupakan lulusan SMA/SMK dengan jumlah persentase 58,3%. Jenjang pendidikan SMA/SMK lebih dikaitkan dengan

keseimbangan antara praktik dengan teori. Tenaga kerja SMA/SMK lebih terampil dalam menggunakan alat dan mesin-mesin. Tenaga kerja ini banyak dibutuhkan di bagian teknik dan pabrikasi Pabrik Gula Kebon Agung. Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10

Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

| No. | Pendidikan Terakhir | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|-----|---------------------|------------------|----------------|
| 1. | SMP | 13 | 18,1 |
| 2. | SMA/SMK | 42 | 58,3 |
| 3. | D3 | 9 | 12,5 |
| 4. | S1 | 8 | 11,1 |
| | Jumlah | 72 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

4.2.4 Responden Berdasarkan Unit Kerja

Gambaran responden berdasarkan unit kerja dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11

Responden Berdasarkan Unit Kerja

| No. | Divisi | Jumlah | Persentase (%) |
|-----|------------------|-----------|----------------|
| 1. | Bagian TUK | 23 | 31,9 |
| 2. | Bagian Tanaman | 11 | 15,3 |
| 3. | Bagian Pabrikasi | 14 | 19,5 |
| 4. | Bagian Teknik | 24 | 33,3 |
| | Jumlah | 72 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 11, dapat diketahui bahwa mayoritas responden karyawan tetap Pabrik Gula Kebon Agung berada di bagian teknik dengan jumlah persentase 33,3%. Hal ini menunjukkan bahwa Pabrik Gula Kebon Agung membutuhkan tenaga kerja yang lebih besar pada bagian teknik karena

sifat pekerjaan bagian teknik lebih kompleks dibandingkan dengan unit kerja lain dan memiliki resiko pekerjaan yang cukup tinggi.

4.2.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan Tabel 12, dapat diketahui bahwa karyawan tetap di Pabrik Gula Kebon Agung mayoritas memiliki masa kerja lebih dari 20 sampai 25 tahun. Karyawan dengan masa kerja 20 sampai 25 tahun memiliki pengalaman yang cukup dan merupakan karyawan yang kompeten sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung rata-rata memiliki pengalaman kerja yang cukup. Gambaran responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12
Responden Berdasarkan Masa Kerja

| No. | Masa Kerja | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|-----|----------------|------------------|----------------|
| 1. | 0 – 5 tahun | 4 | 5,6 |
| 2. | >5 – 10 tahun | 7 | 9,7 |
| 3. | >10 – 15 tahun | 5 | 6,9 |
| 4. | >15 – 20 tahun | 18 | 25 |
| 5. | >20 – 25 tahun | 30 | 41,7 |
| 6. | >25 tahun | 8 | 11,1 |
| | Jumlah | 72 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

4.3 Analisis Data

4.3.1 Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil jawaban kuesioner yang telah diisi oleh 72 responden, dapat diketahui persentase dari distribusi untuk item penelitian dari variabel Kepuasan Kerja (X), Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja (Y) dengan besarnya berdasarkan interval kelas yang menggunakan rumus seperti berikut (Siagian & Sugiarto, 2006:27) :

$$\text{Range} = \frac{\text{nilai observasi terbesar} - \text{nilai observasi terkecil}}{\text{banyak kelas}}$$

$$\text{Range} = \frac{5-4}{5} = 0,8$$

Keterangan:

Range = Interval kelas

Tabel 13

Intrepetasi Rata-Rata Jawaban Responden

| No. | Pernyataan | Interval rata-rata |
|-----|---------------------|--------------------|
| 1. | Sangat Tidak Setuju | 1 – 1,8 |
| 2. | Tidak Setuju | > 1,8 – 2,6 |
| 3. | Ragu-ragu | > 2,6 – 3,4 |
| 4. | Setuju | > 3,4 – 4,2 |
| 5. | Sangat Setuju | > 4,2 – 5 |

Sumber: Data primer, 2018

a. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X)

Tabel 14

Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X)

| Item | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | Jumlah | | Rata-rata | |
|---------------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|---|------|---|------|--------|-----|-------------|-----------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | Jlh | % | Item | Indikator |
| X.1.1 | 8 | 11.11 | 56 | 77.78 | 7 | 9.72 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.99 | 3.90 |
| X.1.2 | 6 | 8.33 | 47 | 65.28 | 18 | 25.00 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.81 | |
| X.2.1 | 2 | 2.78 | 27 | 37.50 | 40 | 55.56 | 3 | 4.17 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.39 | 3.42 |
| X.2.2 | 3 | 4.17 | 32 | 44.44 | 31 | 43.06 | 6 | 8.33 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.44 | |
| X.3.1 | 3 | 4.17 | 29 | 40.28 | 39 | 54.17 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.47 | 3.53 |
| X.3.2 | 4 | 5.56 | 36 | 50.00 | 31 | 43.06 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.60 | |
| X.4.1 | 12 | 16.67 | 42 | 58.33 | 17 | 23.61 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.90 | 3.88 |
| X.4.2 | 8 | 11.11 | 46 | 63.89 | 17 | 23.61 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.85 | |
| X.5.1 | 9 | 12.50 | 45 | 62.50 | 17 | 23.61 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.86 | 3.85 |
| X.5.2 | 5 | 6.94 | 51 | 70.83 | 15 | 20.83 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.83 | |
| Rata-rata Kepuasan Kerja | | | | | | | | | | | | | 3.71 | |

Sumber : data primer diolah, 2018

Keterangan:

- X.1.1 : Tugas yang menarik
- X.1.2 : Kesempatan untuk menerima tanggung jawab
- X.2.1 : Besar gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi karyawan
- X.2.2 : Gaji dapat mencukupi kebutuhan hidup
- X.3.1 : Dasar yang digunakan untuk promosi
- X.3.2 : Promosi sesuai dengan peraturan yang ada
- X.4.1 : Atasan memberikan bantuan secara teknis
- X.4.2 : Atasan memberikan dukungan pada bawahan
- X.5.1 : Rekan kerja memberikan bantuan secara teknis
- X.5.2 : Rekan kerja dapat menjadi sumber dukungan

1) Distribusi jawaban responden untuk indikator Pekerjaan itu sendiri

Pada Tabel 14 dapat diketahui bahwa dari 72 responden, pada item X.1.1 yaitu Tugas yang menarik, terdapat 8 responden atau 11,11% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 56 responden atau 77,78%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 9,72%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item X.1.1 sebesar 3,99, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa puas terhadap pekerjaannya karena tugas yang menarik.

Pada item X.1.2 yaitu Kesempatan untuk menerima tanggung jawab dapat diketahui dari 72 responden, terdapat 6 responden atau 8,33% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden atau 65,28%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 18 responden atau 25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item X.1.2 sebesar 3,81, sehingga dapat disimpulkan bahwa

karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa puas karena mendapat kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaannya.

2) Distribusi jawaban responden untuk indikator Gaji

Pada item X.2.1 yaitu Besar gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi karyawan dapat diketahui dari 72 responden, terdapat 2 responden atau 2,78% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 37,5%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 40 responden atau 55,56%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,17%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Jumlah jawaban ragu-ragu pada item X.2.1 yaitu Besar gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi karyawan memiliki presentase lebih dari 50% sehingga tingkat kepuasan karyawan terhadap item X.2.1 dikategorikan rendah. Diketahui *grand mean* item X.2.1 sebesar 3,39, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung rendah terhadap besar gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan.

Pada item X.2.2 yaitu Gaji dapat mencukupi kebutuhan hidup dapat diketahui dari 72 responden bahwa responden, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden atau 4,17%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 44,44%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 31 responden atau 43,06%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 6 responden atau 8,33%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Jumlah jawaban responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju jika dijumlahkan mencapai 51,39%, dimana lebih besar persentasenya dibandingkan

dengan yang menjawab setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap item ini dikategorikan rendah. Diketahui bahwa *grand mean* item X.2.2 sebesar 3,44 sehingga dapat disimpulkan gaji dapat mencukupi kebutuhan hidup belum berjalan dengan baik di Pabrik Gula Kebon Agung.

3) Distribusi jawaban responden untuk indikator Promosi

Pada item X.3.1 yaitu Dasar yang digunakan untuk promosi dapat diketahui dari 72 responden, terdapat 3 responden atau 4,17% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 40,28%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 39 responden atau 54,17%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Jumlah jawaban ragu-ragu pada item X.3.1 yaitu Dasar yang digunakan untuk promosi memiliki presentase lebih dari 50% sehingga tingkat kepuasan karyawan terhadap item X.3.1 dikategorikan rendah. Sedangkan *grand mean* item X.3.1 diketahui sebesar 3,47 yang berarti pada skala interval termasuk setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung setuju pada dasar yang digunakan perusahaan untuk promosi.

Pada item X.3.2 yaitu Promosi sesuai dengan peraturan yang ada dapat diketahui dari 72 responden bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 5,56%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 31 responden atau 43,06%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui

bahwa *grand mean* item X.3.2 sebesar 3,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa puas karena promosi sesuai dengan peraturan yang ada.

4) **Distribusi jawaban responden untuk indikator Pengawasan**

Pada item X.4.1 yaitu Atasan memberikan bantuan secara teknis dapat diketahui dari 72 responden, terdapat 12 responden atau 16,67% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 58,33%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 17 responden atau 23,61%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item X.4.1 sebesar 3,90, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa puas karena atasan memberikan bantuan secara teknis saat bekerja.

Pada item X.4.2 yaitu Atasan memberikan dukungan pada bawahan dapat diketahui dari 72 responden, bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau 11,11%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 63,89%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 17 responden atau 23,61%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item X.4.2 sebesar 3,85, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa puas karena atasan memberikan dukungan pada karyawan bawahannya dalam segala situasi.

5) Distribusi jawaban responden untuk indikator Rekan Kerja

Pada item X.5.1 yaitu Rekan kerja memberikan bantuan secara teknis dapat diketahui dari 72 responden, terdapat 9 responden atau 12,5% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 62,5%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 17 responden atau 23,61%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item X.5.1 sebesar 3,86, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa puas karena rekan kerja memberikan bantuan secara teknis saat bekerja.

Pada item X.5.2 yaitu Rekan kerja dapat menjadi sumber dukungan dapat diketahui dari 72 responden bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 6,94%, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 70,83%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 15 responden atau 20,83%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item X.5.2 sebesar 3,83, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa puas karena rekan kerja dapat menjadi sumber dukungan dalam menjalankan segala aktivitas di perusahaan.

b. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi kerja (Z)

Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini berperan sebagai variabel antara/*intervening*. Variabel motivasi kerja terdiri dari 5 indikator yaitu

kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Setiap indikator terdiri dari 2 pertanyaan yang disusun sehingga terdapat jumlah sepuluh pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh jumlah keseluruhan rata-rata indikator variabel motivasi kerja sebesar 3,81. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15

Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi kerja (Z)

| Item | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | Jumlah | | Rata-rata | |
|---------------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|---|------|---|------|--------|-----|-------------|-----------|
| | f | % | F | % | f | % | f | % | f | % | Jlh | % | Item | Indikator |
| Z.1.1 | 4 | 5.56 | 28 | 38.89 | 38 | 52.78 | 2 | 2.78 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.47 | 3.51 |
| Z.1.2 | 4 | 5.56 | 35 | 48.61 | 30 | 41.67 | 3 | 4.17 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.56 | |
| Z.2.1 | 13 | 18.06 | 49 | 68.06 | 10 | 13.89 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 4.04 | 4.03 |
| Z.2.2 | 12 | 16.67 | 49 | 68.06 | 11 | 15.28 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 4.01 | |
| Z.3.1 | 5 | 6.94 | 54 | 75.00 | 12 | 16.67 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.88 | 3.87 |
| Z.3.2 | 5 | 6.94 | 53 | 73.61 | 13 | 18.06 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.86 | |
| Z.4.1 | 4 | 5.56 | 54 | 75.00 | 13 | 18.06 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.85 | 3.74 |
| Z.4.2 | 3 | 4.17 | 40 | 55.56 | 29 | 40.28 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.64 | |
| Z.5.1 | 4 | 5.56 | 51 | 70.83 | 17 | 23.61 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.82 | 3.88 |
| Z.5.2 | 7 | 9.72 | 55 | 76.39 | 9 | 12.50 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.94 | |
| Rata-rata Motivasi Kerja | | | | | | | | | | | | | 3,81 | |

Sumber : data primer diolah, 2018

Keterangan:

Z.1.1 : Gaji

Z.1.2 : Upah tunjangan

Z.2.1 : Jaminan hari tua

Z.2.2 : Santunan kecelakaan

Z.3.1 : Bergabung dalam unit kerja

- Z.3.2 : Diterima sebagai teman pribadi dan profesional oleh rekan kerja
- Z.4.1 : Penghargaan atas kinerja
- Z.4.2 : Promosi
- Z.5.1 : Mengembangkan potensi dalam diri
- Z.5.2 : Menggunakan keahlian dan kemampuan yang dimiliki

1) Distribusi jawaban responden untuk indikator Kebutuhan Fisik

Pada item Z.1.1 yaitu Gaji terdapat 4 responden atau 5,56% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 38,89%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 38 responden atau 52,78%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,78%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Jumlah jawaban ragu-ragu pada item Z.1.1 yaitu Gaji memiliki presentase lebih dari 50% sehingga tingkat motivasi karyawan Pabrik Gula Kebon Agung terhadap item Z.1.1 dikategorikan rendah. Sedangkan *grand mean* item Z.1.1 diketahui sebesar 3,47 yang berarti pada skala interval termasuk setuju dengan pernyataan perusahaan memberi gaji yang dapat memenuhi kebutuhan fisik sehingga menjadi dorongan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung untuk bekerja lebih baik.

Pada item Z.1.2 yaitu Upah tunjangan, dapat diketahui bahwa dari 72 responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 5,56%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 48,61%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 30 responden atau 41,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,17%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Z.1.2 sebesar 3,56, sehingga dapat disimpulkan bahwa upah tunjangan yang diberi perusahaan

dapat memenuhi kebutuhan fisik sehingga menjadi dorongan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung untuk bekerja lebih baik.

2) Distribusi jawaban responden untuk indikator Kebutuhan keamanan

Pada item Z.2.1 yaitu Jaminan hari tua, terdapat 13 responden atau 18,06% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 49 responden atau 68,06%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 13,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Z.2.1 sebesar 4,04, sehingga dapat disimpulkan bahwa menerima jaminan hari tua menjadi dorongan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung untuk bekerja lebih baik.

Pada item Z.2.2 yaitu Santunan kecelakaan, terdapat 12 responden atau 16,67% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 49 responden atau 68,06%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 11 responden atau 15,28%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Z.2.2 sebesar 4,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya santunan kecelakaan yang disediakan perusahaan menjadi dorongan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung untuk bekerja lebih baik.

3) Distribusi jawaban responden untuk indikator Kebutuhan Sosial

Pada item Z.3.1 yaitu Bergabung dalam kelompok kerja, dari 72 responden terdapat 5 responden atau 6,94% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 54 responden atau 75%, yang menyatakan ragu –

ragu sebanyak 12 responden atau 16,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Z.3.1 sebesar 3,88, sehingga dapat disimpulkan bahwa bergabung dalam kelompok kerja menjadi dorongan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung untuk bekerja lebih baik.

Pada item Z.3.2 yaitu Diterima sebagai teman pribadi & profesional oleh rekan kerja, dari 72 responden dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 6,94%, yang menyatakan setuju sebanyak 53 responden atau 73,61%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 13 responden atau 18,06%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Z.3.2 sebesar 3,86, sehingga dapat disimpulkan bahwa diterima sebagai teman pribadi dan profesional menjadi dorongan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung untuk bekerja lebih baik.

4) Distribusi jawaban responden untuk indikator Kebutuhan Penghargaan

Pada item Z.4.1 yaitu Penghargaan atas kinerja, dari 72 responden terdapat 4 responden atau 5,56% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 54 responden atau 75%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 13 responden atau 18,06%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau

0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Z.4.1 sebesar 3,85, sehingga dapat disimpulkan bahwa menerima penghargaan atas kinerja menjadi dorongan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung untuk bekerja lebih baik.

Pada item Z.4.2 yaitu Promosi, dari 72 responden dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden atau 4,17%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 55,56%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 29 responden atau 40,28%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Z.4.2 sebesar 3,64, sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya program promosi menjadi dorongan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung untuk bekerja lebih baik.

5) Distribusi jawaban responden untuk indikator Kebutuhan Aktualisasi diri

Pada item Z.5.1 yaitu Mengembangkan potensi dalam diri, dari 72 responden terdapat 4 responden atau 5,56% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 70,83%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 17 responden atau 23,61%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Z.5.1 sebesar 3,82, sehingga dapat disimpulkan bahwa upaya perusahaan dalam mengembangkan potensi dalam diri karyawan menjadi dorongan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung untuk bekerja lebih baik.

Pada item Z.5.2 yaitu Menggunakan keahlian dan kemampuan yang dimiliki, dari 72 responden dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 9,72%, yang menyatakan setuju sebanyak 55 responden atau 76,39%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 12,5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Z.5.2 sebesar 3,94, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap pekerjaan menggunakan keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan menjadi dorongan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung untuk bekerja lebih baik.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

Tabel 16
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

| Item | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | Jumlah | | Rata-rata | |
|-----------------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|---|------|---|------|--------|-----|-------------|-----------|
| | f | % | F | % | f | % | f | % | f | % | Jlh | % | Item | Indikator |
| Y.1.1 | 6 | 8.33 | 32 | 44.44 | 33 | 45.83 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.60 | 3.65 |
| Y.1.2 | 8 | 11.11 | 35 | 48.61 | 28 | 38.89 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.69 | |
| Y.2.1 | 6 | 8.33 | 45 | 62.50 | 21 | 29.17 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.79 | 3.73 |
| Y.2.2 | 6 | 8.33 | 37 | 51.39 | 28 | 38.89 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.67 | |
| Y.3.1 | 4 | 5.56 | 42 | 58.33 | 26 | 36.11 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.69 | 3.76 |
| Y.3.2 | 4 | 5.56 | 52 | 72.22 | 15 | 20.83 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 3.82 | |
| Y.4.1 | 13 | 18.06 | 51 | 70.83 | 8 | 11.11 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 4.07 | 4.13 |
| Y.4.2 | 22 | 30.56 | 42 | 58.33 | 7 | 9.72 | 1 | 1.39 | 0 | 0.00 | 72 | 100 | 4.18 | |
| Rata-rata Kinerja Karyawan | | | | | | | | | | | | | 3,81 | |

Sumber : data primer diolah, 2018

Keterangan:

- Y.1.1 : Mampu mencapai target
- Y.1.2 : Hasil kerja meningkat dari waktu ke waktu
- Y.2.1 : Hasil kerja sesuai dengan standar kualitas pekerjaan
- Y.2.2 : Mutu pekerjaan meningkat dari waktu ke waktu
- Y.3.1 : Pekerjaan selesai tepat waktu
- Y.3.2 : Segera melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan
- Y.4.1 : Intensitas kehadiran meningkat
- Y.4.2 : Mampu meminimalisir ketidakhadiran

1) Distribusi jawaban responden untuk indikator Kuantitas

Pada Tabel 16 dapat diketahui dari 72 responden, pada item Y.1.1 yaitu Mampu mencapai target, terdapat 6 responden atau 8,33% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 44,44%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 33 responden atau 45,83%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Y.1.1 sebesar 3,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam bekerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung mampu mencapai target.

Pada item Y.1.2 yaitu Hasil kerja meningkat dari waktu ke waktu, dari 72 responden dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau 11,11%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 48,61%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 28 responden atau 38,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Y.1.2 sebesar 3,69, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil kerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung meningkat dari waktu ke waktu.

2) Distribusi jawaban responden untuk indikator Kualitas

Pada item Y.2.1 yaitu Hasil kerja sesuai dengan standar kualitas pekerjaan, dari 72 responden terdapat 6 responden atau 8,33% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 62,5%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 21 responden atau 29,17%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Y.2.1 sebesar 3,79, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil kerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung sesuai dengan standar kualitas pekerjaan.

Pada item Y.2.2 yaitu Mutu pekerjaan meningkat dari waktu ke waktu, dari 72 responden dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 8,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 51,39%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 28 responden atau 38,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Y.2.2 sebesar 3,67, sehingga dapat disimpulkan bahwa mutu pekerjaan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung meningkat dari waktu ke waktu.

3) Distribusi jawaban responden untuk indikator Ketepatan Waktu

Pada item Y.3.1 yaitu Pekerjaan selesai tepat waktu, dari 72 responden terdapat 4 responden atau 5,56% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 58,33%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 26 responden atau 36,11%, yang menyatakan tidak setuju

sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Y.3.1 sebesar 3,69, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Pada item Y.3.2 yaitu Segera melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan, dari 72 responden dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 5,56%, yang menyatakan setuju sebanyak 52 responden atau 72,22%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 15 responden atau 20,83%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Y.3.2 sebesar 3,82, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung segera melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan sehingga pekerjaan dapat selesai tepat waktu.

4) Distribusi jawaban responden untuk indikator Kehadiran

Pada item Y.4.1 yaitu Intensitas kehadiran meningkat, dari 72 responden terdapat 13 responden atau 18,06% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 70,83%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Y.4.1 sebesar 4,07, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon memiliki intensitas kehadiran yang meningkat.

Pada item Y.4.2 yaitu Mampu meminimalisir ketidakhadiran, dari 72 responden dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 responden atau 30,56%, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 58,33%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 9,72%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui bahwa *grand mean* item Y.4.2 sebesar 4,18, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon mampu meminimalisir ketidakhadiran bekerja.

4.3.2 Uji Asumsi Klasik

a) Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Kolmogorov-Smirnov Test* yang diolah dengan bantuan SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) *version 20.0*. Berikut hasil uji normalitas dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 17.

Tabel 17

Hasil Uji Normalitas

| Parameter | Unstandardized Residual | |
|------------------------|-------------------------|-------|
| | Y1 | Y2 |
| N | 72 | 72 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | 1.319 | 0.671 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0.062 | 0.760 |

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0.062 dan 0,760 (tabel 3.6) atau lebih besar dari α (0.05); maka ketentuan H_0 diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

b) Hasil Uji Linearitas

Uji linearitas yang digunakan dalam penelitian ini diolah dengan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) version 20.0

Tabel 18
Uji Linieritas

| Variabel | Sig. | Keterangan |
|----------|-------|------------|
| X – Z | 0.000 | Linear |
| X – Y | 0.000 | Linear |
| Z – Y | 0.000 | Linear |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 18 menunjukkan nilai sig. untuk linieritas masing-masing variabel sebagai berikut :

- 1) Nilai sig. untuk Kepuasan Kerja terhadap Motivasi kerja sebesar 0,000
- 2) Nilai sig. untuk Kepuasan Kerja terhadap Kinerja sebesar 0,000
- 3) Nilai sig. untuk Motivasi kerja terhadap Kinerja sebesar 0,000

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa asumsi linearitas data penelitian ini telah memenuhi syarat karena semua memiliki nilai $p < 0,05$. Dengan melihat hasil uji asumsi klasik regresi yang telah ditunjukkan maka dapat disimpulkan bahwa model analisis *path* dalam penelitian ini sudah layak atau tepat.

4.3.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

1) Koefisien Beta Kepuasan Kerja terhadap Motivasi kerja

Hasil pengujian secara langsung pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 19. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_1 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja.

Tabel 19
Hasil Uji Koefisien Beta Kepuasan Kerja terhadap Motivasi kerja

| Variabel bebas | Standardized | t hitung | Probabilitas | Keterangan |
|----------------------------|----------------|----------|--------------|------------|
| | koefisien beta | | | |
| X | 0.644 | 7.043 | 0.000 | Signifikan |
| Variabel terikat Z | | | | |
| R square (R^2) : 0,415 | | | | |

Sumber: data primer diolah, 2018

Tabel 19 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,644 menunjukkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi kerja, dengan t_{hitung} sebesar 7,043 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,415 atau 41,5%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Kepuasan Kerja terhadap Motivasi kerja sebesar 41,5%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 58,5%.

2) Koefisien Beta Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja

Tabel 20
Hasil Uji Koefisien Jalur Kinerja

| Variabel | Standardized | t hitung | Probabilitas | Keterangan |
|----------------------------|----------------|----------|--------------|------------|
| | koefisien beta | | | |
| X | 0.397 | 3.686 | 0.000 | Signifikan |
| Z | 0.408 | 3.786 | 0.000 | Signifikan |
| Variabel terikat Y | | | | |
| R square (R^2) : 0,532 | | | | |

Sumber: Data primer diolah, 2018

a. Pengujian Koefisien Beta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dapat dilihat pada tabel 20. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_2 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Tabel 20 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,397 menunjukkan bahwa pengaruh atribut terhadap Kinerja, dengan t_{hitung} sebesar 3,686 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja diterima.

b. Pengujian Koefisien Beta Motivasi kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja dapat dilihat pada Tabel 20. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_3 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Tabel 20 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,408 menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja, dengan t_{hitung} sebesar 3,786 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,532 atau 53,2%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Kepuasan Kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja sebesar 53,2%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 46,8%.

c. Pengujian Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening dalam hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Pada hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja terdapat dugaan variabel Motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Perhitungan besarnya pengaruh Motivasi kerja sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

Persamaan struktural:

$$Y = PXY + (PZX \times PZY)$$

Direct Effect (pengaruh langsung) Kepuasan Kerja terhadap Kinerja sebesar 0,397

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX \times PZY \\ &= 0,644 \times 0,408 \\ &= 0,262 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PXY + (PZX \times PZY) \\ &= 0,397 + 0,262 \\ &= 0,659 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa Motivasi kerja terbukti sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect* yang bernilai 0,262. Total pengaruh (*Total Effect*) Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja sebesar 0,659.

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh hubungan antar variabel telah disajikan dalam sebuah ringkasan hasil. Ringkasan tersebut dalam dilihat pada Tabel 21.

Tabel 21**Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total**

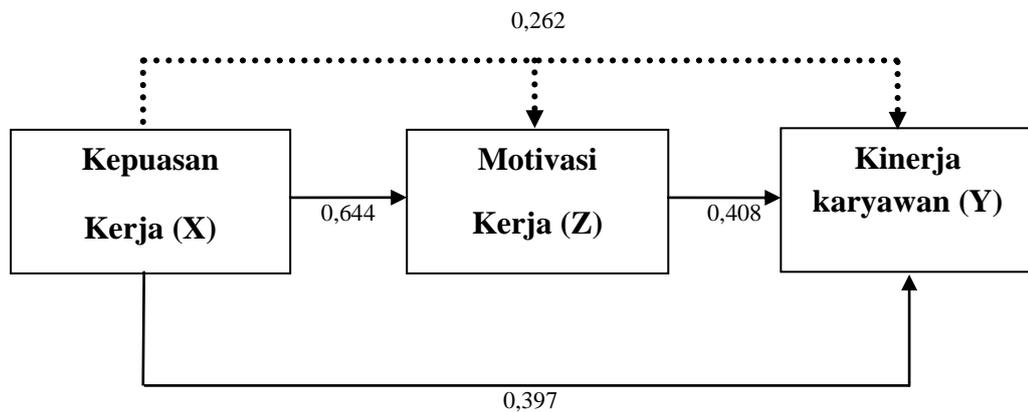
| Variabel Bebas | Variabel Terikat | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung | Total Pengaruh |
|----------------|------------------|-------------------|------------------------------|----------------|
| X | Z | 0.644 | - | 0.644 |
| | Y | 0.397 | $0.644 \times 0.408 = 0.262$ | 0.659 |
| Z | Y | 0.408 | - | 0.408 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 21 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Z) adalah sebesar 0,644, pengaruh langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,397, pengaruh langsung Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,408. Terdapat pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja Karyawan (Z) sebesar 0,262, sehingga diperoleh total pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,659.

d. Hubungan Antar Jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Gambar 7 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel Kepuasan Kerja terhadap Motivasi kerja sebesar 0,644. Koefisien variabel Motivasi kerja terhadap Kinerja sebesar 0,408. Koefisien variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja sebesar 0,397. Model diagram jalur penelitian ini dapat dilihat pada gambar 7.



Gambar 6 Diagram Model Jalur Variabel Kepuasan Kerja, Motivasi kerja, dan Kinerja

Keterangan:

X sebagai variabel *exogenous* (bebas) Kepuasan Kerja

Z sebagai variabel *intervening* (antara) Motivasi Kerja

Y sebagai variabel *endogenous* (terikat) Kinerja

Diagram hasil analisis jalur pada Gambar 7 mempunyai persamaan sebagai berikut:

Sub Struktur I : $Z = 0,644 X$

Sub Struktur II : $Y = 0,397 X + 0,408 Z$

a) Pengaruh langsung

Pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel motivasi kerja

X ke Z = 0,644

Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

X ke Y = 0,397

Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan

Z ke Y = 0,408

b) Pengaruh tidak langsung

Adapun pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan melalui motivasi kerja

$$PXZ \times PZY = (0,644 \times 0,408) = 0,262$$

5) Ketetapan Model

Ketetapan model hipotesis dari data penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) pada kedua persamaan. Hasil model sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,415)(1 - 0,532) \\ &= 1 - (0,585)(0,468) \\ &= 1 - 0,2737 \\ &= 0,7263 \text{ atau } 72,63\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketetapan model sebesar 72,63% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 72,63%. Sedangkan sisanya sebesar 27,37% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.3.4 Uji t

Berdasarkan Tabel 22 dapat diketahui bahwa hasil uji t variabel kepuasan kerja (X) terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 7,043 dengan nilai probabilitas = $0,000 \leq 0,05$. Hasil uji t menunjukkan bahwa $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X) memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja (Z).

Tabel 22
Perhitungan Uji t

| Variabel bebas | Variabel Mediasi | Variabel Terikat | t hitung | t Tabel | Probabilitas |
|--------------------|--------------------|----------------------|----------|---------|--------------|
| Kepuasan Kerja (X) | Motivasi Kerja (Z) | | 7.043 | 1,994 | 0.000 |
| Kepuasan Kerja (X) | | Kinerja Karyawan (Y) | 3.686 | 1,994 | 0.000 |
| | Motivasi Kerja (Z) | Kinerja Karyawan (Y) | 3.786 | 1,994 | 0.000 |

Sumber: data primer diolah, 2018

Diketahui juga bahwa hasil uji t kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 3,686 dengan nilai probabilitas = $0,000 \leq 0,05$. Hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung $>$ t tabel. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X) memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan Tabel 22 juga dapat diketahui bahwa hasil uji t motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 3,786 dengan nilai probabilitas = $0,000 \leq 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja (Z) memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Analisis Deskriptif

a. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian deskriptif untuk variabel kepuasan kerja (X) pada karyawan Pabrik Gula Kebon Agung menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan termasuk dalam kategori baik. Besar nilai rata-rata variabel

kepuasan kerja sebesar 3,71. Variabel kepuasan kerja memiliki 5 indikator, dimana rata-rata tertinggi indikator kepuasan kerja karyawan adalah X.1 yaitu pekerjaan itu sendiri. Jumlah jawaban responden yang memilih setuju sebesar 77,78%. Rata-rata item X.1.1 yaitu Tugas yang menarik sebesar 3,99 sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa puas terhadap tugas yang menarik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin menarik tugas yang dilakukan maka karyawan akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila karyawan melakukan tugas yang sama, sederhana, dan berulang-ulang maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan.

Pada item X.1.2 jumlah jawaban responden sebesar 65,28% yang memilih setuju terhadap pernyataan Kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Rata-rata item X.1.2 yaitu Kesempatan untuk menerima tanggung jawab sebesar 3,81, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa puas terhadap kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Dengan perusahaan Pabrik Gula Kebon Agung memberi kebebasan kepada karyawan untuk bertanggungjawab menangani pekerjaannya akan membuat karyawan mampu menunjukkan inisiatif dan upayanya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator X.2 yaitu Gaji memiliki rata-rata terendah dalam variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 3,42. Jumlah jawaban responden memilih ragu-ragu sebesar 55,56% pada item X.2.1 yaitu Besar gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi karyawan sehingga dapat dikategorikan rendah. Sedangkan rata-rata pada item X.2.1 yaitu Besar gaji yang diterima sesuai dengan

kontribusi karyawan adalah 3,39. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung tidak sepenuhnya merasa puas terhadap besar gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi karyawan kepada perusahaan. Pabrik Gula Kebon Agung perlu melakukan perbaikan sistem penggajian yang adil. Pemberian gaji yang adil harus diseimbangkan dengan kinerja atau tuntutan kerja karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila sistem penggajian dirasakan telah adil.

Pada item X.2.2 Jumlah jawaban responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju mencapai 51,39%, dimana lebih besar persentasenya dibandingkan dengan yang menjawab setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap item ini dikategorikan rendah. Diketahui bahwa rata-rata item X.2.2 sebesar 3,44 sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa kurang puas terhadap pernyataan gaji dapat mencukupi kebutuhan hidup. Pabrik Gula Kebon Agung sudah pasti memiliki standar penggajian untuk setiap jabatan dan karyawan yang ada sehingga hanya perlu melakukan penyesuaian di beberapa sisi untuk mendapatkan jumlah gaji yang diharapkan karyawan. Pabrik Gula Kebon Agung perlu melakukan kenaikan gaji secara berkala sehingga karyawan juga akan merasa dirinya dihargai dan diapresiasi dengan hak yang diberikan perusahaan secara konsisten.

Indikator X.3 yaitu Promosi memiliki rata-rata sebesar 3,53. Jumlah jawaban responden memilih ragu-ragu dan tidak setuju sebesar 55,56% pada item X.3.1 yaitu Dasar yang digunakan untuk promosi sehingga tingkat

kepuasan karyawan terhadap item ini dikategorikan rendah. Rata-rata pada item X.3.1 adalah 3,47. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung tidak sepenuhnya merasa puas terhadap dasar yang digunakan untuk promosi. Sebaiknya Pabrik Gula Kebon Agung membuat kebijakan promosi yang lebih baik lagi sehingga masing-masing karyawan mendapat peluang yang sama dan lebih besar peluangnya untuk dapat dipromosikan dibandingkan dengan yang sebelumnya.

Pada item X.3.2 Jumlah jawaban responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 55,56%. Hal ini menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap item ini dikategorikan tinggi. Diketahui bahwa rata-rata item X.3.2 sebesar 3,60 sehingga disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa puas terhadap pernyataan promosi sesuai dengan peraturan yang ada. Kegiatan promosi di Pabrik Gula Kebon Agung dilakukan dengan adil karena berjalan sesuai dengan peraturan yang ada. Pabrik Gula Kebon Agung hanya perlu melakukan perubahan kebijakan untuk memberikan promosi kepada karyawan mengingat rendahnya kepuasan karyawan pada item X.3.1 yaitu dasar yang digunakan untuk promosi sehingga karyawan dapat lebih puas.

Indikator X.4 yaitu Pengawasan/supervisi memiliki rata-rata sebesar 3,88. Jumlah jawaban responden memilih setuju sebesar 58,33% pada item X.4.1 yaitu Atasan memberikan bantuan secara teknis sehingga tingkat kepuasan karyawan terhadap item ini dikategorikan tinggi. Rata-rata pada item X.4.1 adalah 3,90. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung

puas terhadap atasan yang memberikan bantuan secara teknis. Hal ini perlu dijaga dan perlu ditingkatkan oleh Pabrik Gula Kebon Agung dengan memberikan pengarahan, perhatian serta motivasi sehingga dapat mendorong semangat kerja karyawan, kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Pada item X.4.2 Jumlah jawaban responden yang menyatakan setuju mencapai 62,89%. Hal ini menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap item ini dikategorikan tinggi. Diketahui bahwa rata-rata item X.4.2 sebesar 3,85 sehingga disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa puas terhadap atasan memberikan dukungan kepada bawahan. Hal ini menunjukkan atasan yang memberikan dukungan secara teknis maupun moril kepada bawahan yang mengalami kesulitan melaksanakan pekerjaan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi dirinya. Hal ini sangat penting untuk dijaga oleh Pabrik Gula Kebon Agung agar karyawan tetap merasa puas.

Indikator X.5 yaitu Rekan kerja memiliki rata-rata sebesar 3,85. Jumlah jawaban responden memilih setuju sebesar 62,50% pada item X.5.1 yaitu Rekan kerja memberikan bantuan secara teknis sehingga tingkat kepuasan karyawan terhadap item ini dikategorikan tinggi. Rata-rata pada item X.5.1 adalah 3,86. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung puas terhadap rekan kerja yang memberikan bantuan secara teknis. Memberi bantuan secara teknis kepada sesama rekan kerja dapat mengurangi tekanan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepuasan timbul karena kurangnya

ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok dan karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan.

Pada item X.5.2 Jumlah jawaban responden yang menyatakan setuju mencapai 70,83%. Dapat disimpulkan tingkat kepuasan karyawan terhadap item ini dikategorikan tinggi. Diketahui bahwa rata-rata item X.5.2 sebesar 3,83 sehingga disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa puas terhadap rekan kerja dapat menjadi sumber dukungan. Hal ini menunjukkan hubungan kerja karyawan dengan rekan kerja di Pabrik Gula Kebon Agung berjalan dengan baik. Rekan kerja yang saling mendukung membawa nilai positif bagi perusahaan karena karyawan dapat membangun kerja sama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat membantu Pabrik Gula Kebon Agung mencapai tujuannya.

b. Variabel Motivasi Kerja Karyawan

Hasil pengujian deskriptif untuk variabel motivasi kerja (Z) pada karyawan Pabrik Gula Kebon Agung menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi kerja yang baik. Nilai rata-rata pada variabel motivasi kerja sebesar 3,81. Variabel motivasi kerja memiliki 5 indikator, dimana rata-rata terendah indikator motivasi kerja adalah Z.1 yaitu Kebutuhan fisik sebesar 3,51. Pada item Z.1.1 jumlah jawaban responden yang memilih ragu-ragu sebesar 52,78% terhadap gaji dapat dikategorikan rendah. Rata-rata item Z.1.1 yaitu gaji sebesar 3,47. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan terhadap kebutuhan fisik dikategorikan rendah. Pabrik Gula Kebon Agung perlu untuk memberikan gaji yang dapat memenuhi kebutuhan fisik setiap karyawan

sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja melalui pemuasan kebutuhan fisik karyawan.

Pada item Z.1.2 jumlah jawaban responden yang memilih setuju dan sangat setuju sebesar 54,17% terhadap upah tunjangan. Rata-rata item Z.1.2 yaitu upah tunjangan sebesar 3,56. Hal ini menunjukkan bahwa Pabrik Gula Kebon Agung sudah memberikan upah tunjangan yang dapat memenuhi kebutuhan fisik karyawan. Pemenuhan kebutuhan fisik karyawan melalui gaji dan upah tunjangan perlu diperhatikan lagi oleh Pabrik Gula Kebon Agung demi menjaga kesejahteraan hidup karyawan itu sendiri untuk meningkatkan motivasi dan sikap loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Indikator Z.2 yaitu Kebutuhan keamanan memiliki rata-rata sebesar 4,03. Indikator ini merupakan yang tertinggi dalam variabel motivasi kerja. Jumlah jawaban responden memilih setuju sebesar 68,06% pada item Z.2.1 yaitu Jaminan hari tua sehingga tingkat motivasi kerja karyawan terhadap item ini dikategorikan tinggi. Rata-rata pada item Z.2.1 adalah 4,04. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa aman bekerja di perusahaan karena adanya jaminan hari tua. Dengan terciptanya rasa aman di Pabrik Gula Kebon Agung dapat membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada item Z.2.2 jumlah jawaban responden yang memilih setuju sebesar 68,06% terhadap santunan kecelakaan dikategorikan tinggi. Rata-rata item Z.2.2 yaitu upah tunjangan sebesar 4,01. Dapat disimpulkan bahwa kebutuhan keamanan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung terpenuhi. Hal ini

menunjukkan Pabrik Gula Kebon Agung melakukan pemeliharaan karyawan dengan sebaik-baiknya dari resiko pekerjaan yang tinggi dengan menyediakan santunan kecelakaan.

Indikator Z.3 yaitu Kebutuhan sosial memiliki rata-rata sebesar 3,87. Jumlah jawaban responden memilih setuju sebesar 75,00% pada item Z.2.1 yaitu Bergabung dalam unit kerja, sehingga tingkat motivasi kerja karyawan terhadap item ini dikategorikan tinggi. Rata-rata pada item Z.2.1 adalah 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan termotivasi karena keberadaan masing-masing karyawan diterima bergabung dalam unit kerja. Kebutuhan sosial karyawan Pabrik Gula Kebon Agung terpenuhi karena tercipta hubungan dan komunikasi yang baik dalam masing-masing unit kerja.

Pada item Z.3.2 yaitu Diterima sebagai teman pribadi dan profesional oleh rekan kerja memiliki jumlah jawaban responden sebesar 73,61% memilih setuju. Hasil jawaban responden terhadap item ini masuk kategori yang tinggi. Rata-rata item Z.3.2 sebesar 3,86. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan sosial karyawan Pabrik Gula Kebon Agung terpenuhi dengan baik karena selain menjalin hubungan sebagai rekan kerja profesional, karyawan juga saling menjalin persahabatan dengan rekan sekerja.

Indikator Z.4 yaitu Kebutuhan penghargaan memiliki rata-rata sebesar 3,74. Jumlah jawaban responden memilih setuju sebesar 75,00% pada item Z.4.1 yaitu Penghargaan atas kinerja, sehingga tingkat motivasi kerja karyawan terhadap item ini dikategorikan tinggi. Rata-rata pada item Z.4.1 adalah 3,85. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan penghargaan karyawan Pabrik Gula

Kebon Agung telah terpenuhi dengan baik. Dengan memberi *reward* untuk karyawan yang mampu mencapai atau melebihi target akan membuat karyawan memiliki harga diri dan kebutuhan atas penghargaan terpenuhi.

Pada item Z.4.2 yaitu Promosi memiliki jumlah jawaban responden memilih setuju sebesar 55,56%. Hasil jawaban responden tersebut dapat dikategorikan cukup tinggi. Rata-rata item Z.4.2 sebesar 3,64. Pemenuhan kebutuhan penghargaan ini terkait dengan jabatan yang lebih tinggi. Posisi tertentu akan membuat karyawan merasa dihargai, disegani dan dihormati. Hal ini memotivasi karyawan Pabrik Gula Kebon Agung untuk memenuhi kebutuhan penghargaan dengan bekerja lebih giat untuk melampaui target demi memperoleh promosi jabatan.

Indikator Z.5 yaitu Kebutuhan aktualisasi diri memiliki rata-rata sebesar 3,88. Jumlah jawaban responden memilih setuju sebesar 70,83% pada item Z.5.1 yaitu Mengembangkan potensi dalam diri sehingga tingkat motivasi kerja karyawan terhadap item ini dikategorikan tinggi. Rata-rata pada item Z.5.1 adalah 3,82. Dapat disimpulkan bahwa bekerja di Pabrik Gula Kebon Agung dapat mengembangkan potensi diri karyawan. Adanya peluang yang diberi perusahaan kepada karyawan untuk mengembangkan potensi dalam dirinya akan memotivasi diri karyawan juga untuk meningkatkan jenjang kariernya.

Pada item Z.5.2 yaitu Menggunakan keahlian dan kemampuan yang dimiliki mempunyai jumlah jawaban responden sebesar 76,39% yang memilih setuju. Hasil jawaban responden pada item Z.5.2 dikategorikan tinggi. Rata-rata item Z.5.2 sebesar 3,94. Dapat disimpulkan bahwa kebutuhan aktualisasi

diri karyawan Pabrik Gula Kebon Agung berjalan dengan baik. Bekerja dengan menggunakan keahlian dan kemampuan yang dimiliki mendorong ketrampilan dan kreatifitas karyawan terpakai sepenuhnya sehingga terjadi dirinya teraktualisasi sepenuhnya.

c. Variabel Kinerja Karyawan

Hasil pengujian deskriptif untuk variabel kinerja karyawan (Y) Pabrik Gula Kebon Agung menunjukkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang baik. Nilai rata-rata pada variabel kinerja sebesar 3,81. Variabel motivasi kerja memiliki 5 indikator, dimana rata-rata terendah indikator kinerja adalah Y.1 yaitu Kuantitas kerja sebesar 3,65. Pada item Y.1.1 jumlah jawaban responden yang memilih setuju dan sangat setuju sebesar 52,77% terhadap Mampu mencapai target. Hasil jawaban responden dapat dikategorikan cukup tinggi. Rata-rata item Y.1.1 yaitu Mampu mencapai target sebesar 3,60. Pabrik Gula Kebon Agung perlu memperhatikan kinerja karyawan agar mampu mencapai target mengingat nilai rata-rata indikator ini lebih rendah dari indikator kinerja lainnya. Perusahaan perlu menentukan tujuan dan target yang realistis dan yang dapat dicapai karyawan sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif mencapai target.

Pada item Y.1.2 jumlah jawaban responden yang memilih setuju dan sangat setuju sebesar 59,72% terhadap Hasil kerja meningkat dari waktu ke waktu. Hasil jawaban responden dikategorikan cukup tinggi. Rata-rata item Z.1.2 sebesar 3,69. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung mampu meningkatkan hasil kerjanya dari waktu ke waktu. Untuk

mendorong kinerja karyawan agar lebih maksimal perusahaan perlu memberikan apresiasi atas hasil kerja karyawan yang meningkat dengan bentuk finansial ataupun non finansial sehingga karyawan tetap termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Indikator Y.2 yaitu Kualitas kerja memiliki rata-rata sebesar 3,73. Jumlah jawaban responden memilih setuju sebesar 62,50% pada item Y.2.1 yaitu Hasil kerja sesuai dengan standar kualitas pekerjaan. Hasil jawaban responden terhadap item ini dikategorikan cukup tinggi. Rata-rata pada item Y.2.1 adalah 3,79. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung mampu memberikan hasil kerja yang sesuai dengan standar kualitas pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, serta berusaha untuk bekerja dengan berkualitas, rapi, bersih, teliti, dan indah.

Pada item Y.2.2 yaitu Mutu pekerjaan meningkat dari waktu ke waktu mempunyai jumlah jawaban responden yang memilih setuju dan sangat setuju sebesar 59,72%. Hasil jawaban responden pada item Y.2.2 dikategorikan cukup tinggi. Rata-rata item Y.2.2 sebesar 3,67. Dapat disimpulkan bahwa mutu pekerjaan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung meningkat dari waktu ke waktu. Keberhasilan mengoptimalkan mutu kerja tergantung kepada niat dan kemauan karyawan untuk berprestasi. Bila karyawan memiliki motivasi yang kuat untuk menjadikan diri sendiri sebagai pribadi yang produktif, maka karyawan pasti memfokuskan diri untuk menghasilkan mutu kerja yang bagus.

Indikator Y.3 yaitu Ketepatan waktu memiliki rata-rata sebesar 3,76. Jumlah jawaban responden memilih setuju sebesar 58,33% pada item Y.3.1 yaitu Pekerjaan selesai tepat waktu sehingga tingkat motivasi kerja karyawan terhadap item ini dikategorikan cukup tinggi. Rata-rata pada item Y.3.1 adalah 3,69. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki manajemen waktu yang baik sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Manajemen waktu karyawan yang baik akan meningkatkan produktivitas bekerja juga.

Pada item Y.3.2 yaitu Segera melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan mempunyai jumlah jawaban responden yang memilih setuju dan sangat setuju sebesar 72,22%. Hasil jawaban responden pada item Y.3.2 dikategorikan cukup tinggi. Rata-rata item Y.3.2 sebesar 3,82. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung segera melaksanakan begitu pekerjaan diperintahkan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak menunda pekerjaan. Apabila ada pekerjaan yang tertunda maka akan menghambat semua tugas karyawan. Akantetapi, pekerjaan yang tertunda tidak menjadi masalah asalkan karyawan mempertimbangkan skala prioritas tugas mana yang semestinya selesai dahulu.

Indikator Y.4 yaitu Kehadiran memiliki nilai rata-rata tertinggi dibanding dengan indikator kinerja lainnya yaitu sebesar 4,13. Jumlah jawaban responden memilih setuju sebesar 70,83% pada item Y.4.1 yaitu Intensitas kehadiran meningkat. Hasil jawaban responden dikategorikan tinggi. Rata-rata pada item

Y.4.1 adalah 4,07. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadiran karyawan Pabrik Gula Kebon Agung memiliki tingkat kehadiran yang tinggi. Kehadiran sangat berpengaruh dengan tugas dan kewajiban seseorang sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Kehadiran karyawan Pabrik Gula Kebon Agung akan berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya, sehingga apabila tingkat kehadiran meningkat maka perusahaan dapat mencapai tujuannya secara optimal.

Pada item Y.4.2 yaitu Mampu meminimalisir ketidakhadiran mempunyai jumlah jawaban responden yang memilih setuju dan sangat setuju sebesar 88,89%. Hasil jawaban responden pada item Y.4.2 dikategorikan tinggi. Rata-rata item Y.4.2 sebesar 4,13. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi karena karyawan mampu meminimalisir ketidakhadiran dalam bekerja. Dengan mampu meminimalisir ketidakhadiran karyawan dapat bekerja lebih baik dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

4.4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

a. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan koefisien beta sebesar 0,644, t_{hitung} sebesar 7,043 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi

kerja diterima. Hal ini menunjukkan apabila terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan maka motivasi kerja juga dapat meningkat. Hasil penelitian ini diperkuat oleh pernyataan Afandi (2016:62) yaitu kepuasan kerja dan motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Penelitian ini juga dapat mendukung bahkan memperkuat dan memvariasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Afifah (2017) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil pengujian deskriptif variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa rasa puas terhadap indikator Pekerjaan itu sendiri (X.1) memiliki rata-rata yang paling tinggi. Berdasarkan gambaran umum responden dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan Pabrik Gula Kebon Agung berusia antara 40-50 tahun. Rata-rata masa kerja karyawan antara 20-25 tahun. Tingkat pendidikan terakhir karyawan adalah mayoritas SMA. Jenis kelamin yang mendominasi adalah laki – laki dan hal ini seimbang dengan jumlah karyawan yang berada pada unit kerja di bagian teknik. Hal ini menunjukkan bahwa ekspektasi atau pengharapan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung atas pekerjaannya memiliki rasa puas yang cukup tinggi sehingga dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan gairah kerja.

Bekerja dengan rutinitas yang sama sehari-hari dan dalam waktu yang sangat lama dapat membuat karyawan mengalami kejenuhan atau kebosanan. Ketika rasa jenuh dan bosan sudah mencapai puncaknya maka kemungkinan karyawan yang mengalaminya akan berhenti bekerja dan berpindah kerja ke tempat yang lain. Dapat dilihat dari gambaran umum responden bahwa

karyawan mayoritas memiliki masa kerja antara 20-25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung puas terhadap pekerjaannya sehingga karyawan bertahan bekerja di Pabrik Gula Kebon Agung lebih lama.

b. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien beta sebesar 0,397, t_{hitung} sebesar 3,686 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja diterima. Hal ini menunjukkan apabila terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan maka kinerja juga dapat meningkat. Hasil penelitian ini diperkuat oleh pendapat Afandi (2016:63) yaitu kepuasan kerja mendorong peningkatan kinerja karyawan sehingga memungkinkan perusahaan untuk mencapai target atau tujuannya. Penelitian ini juga dapat mendukung bahkan memperkuat dan memvariasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewanto (2011), Mahdi (2015) dan Afifah (2017) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja akan menghasilkan loyalitas. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka karyawan berusaha untuk tetap datang ke tempat kerja dan mengurangi faktor-faktor lain yang dapat menghambat kehadiran bekerja. Berdasarkan hasil pengujian deskriptif pada variabel kinerja, indikator Kehadiran (Y.4) memiliki rata-rata yang paling tinggi. Untuk

menjaga produktivitas dan kreativitas karyawan, Pabrik Gula Kebon Agung memberi hak cuti sesuai dengan peraturan Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 yang meliputi cuti tahunan, cuti sakit, cuti besar, cuti bersama, cuti hamil, dan cuti penting. Dari hasil pengujian deskriptif variabel kinerja bahwa karyawan memiliki tingkat kehadiran yang tinggi dan mampu meminimalisir ketidakhadiran. Hal ini menunjukkan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung mampu mengurangi faktor-faktor lain yang dapat menghambat kehadiran bekerja. Karyawan menggunakan hak cuti yang diberi perusahaan dengan seperlunya sesuai dengan peraturan tersebut.

c. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien beta sebesar 0,408, t_{hitung} sebesar 3,786 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja diterima. Hal ini menunjukkan apabila terjadi peningkatan motivasi kerja karyawan maka kinerja juga akan meningkat. Hasil penelitian ini diperkuat oleh pendapat Hamid (2014:109) yaitu motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Umar (2003:68) menjelaskan motivasi kerja yang rendah menyebabkan merosotnya kinerja karyawan. Penelitian ini juga dapat mendukung bahkan memperkuat dan memvariasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewanto (2011), Pradana (2013) dan

Afifah (2017) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian deskriptif variabel motivasi kerja, indikator Kebutuhan keamanan (Z.2) memiliki rata-rata yang paling tinggi. Karyawan tidak hanya membutuhkan rasa aman dari gangguan fisik dan mental, tetapi juga membutuhkan rasa aman akan ketidakpastian di masa mendatang seperti rencana pasca pensiun dari pekerjaan, tunjangan hari tua, tunjangan kesehatan dan lain sebagainya. Pabrik Gula Kebon Agung memberikan jaminan hari tua dan santunan kecelakaan bagi karyawan. Pemberian jaminan hari tua dan santunan kecelakaan diberikan untuk meningkatkan motivasi karyawan bekerja. Seseorang yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuannya. Berdasarkan gambaran umum responden dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan Pabrik Gula Kebon Agung berusia antara 40-50 tahun. Rata-rata masa kerja karyawan antara 20-25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung termotivasi untuk bekerja lebih lama di perusahaan untuk memenuhi kebutuhan keamanannya.

d. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja melalui variabel motivasi kerja. Hasil penelitian pada karyawan Pabrik Gula Kebon Agung menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,262 yaitu variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar 26,2%. Hasil penelitian yang

sama ditemukan oleh penelitian sebelumnya oleh Afifah (2017) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar 0,381 atau 38,1%. Pada hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja terjadi pengaruh langsung dan tidak langsung, artinya kepuasan kerja dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja dan dapat juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja sebagai variabel *intervening* antara kepuasan kerja dan kinerja, karena tingkat kepuasan kerja mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan dan sebagai konsekuensinya, motivasi membawa pengaruh terhadap tingkat kinerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Umar (2003:68) yang menyatakan bahwa rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh melemahnya motivasi kerja.

Kinerja perusahaan sangat bergantung dengan kinerja yang dihasilkan masing-masing karyawan. Berikut hasil target dan realisasi produksi Pabrik Gula Kebon Agung selama beberapa tahun terakhir.

Tabel 23

Target dan Realisasi Produksi Pabrik Gula Kebon Agung

| Tahun | Target Produksi | Realisasi | Selisih |
|-------|-----------------|----------------|---------------|
| 2015 | 1.677.796,2 kw | 1.757.897,6 kw | 80.101,4 kw |
| 2016 | 1.808.000,0 kw | 1.948.689,8 kw | 140.689,8 kw |
| 2017 | 1.881.000,0 kw | 1.857.045,1 kw | (23.954,9) kw |

Sumber: Data sekunder, 2018

Berdasarkan Tabel 23 bahwa hasil produksi gula pada tahun 2017 mengalami penurunan dari tahun 2016. Target produksi gula pada tahun 2017 sebesar 1.881.000,0 kwintal. Sedangkan realisasi hasil produksi gula adalah

1.857.045,1 kwintal. Terdapat selisih antara target produksi gula dengan realisasi hasil produksi gula sebesar 23.954,9 kwintal sehingga dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2017 terdapat penurunan kinerja Pabrik Gula Kebon Agung dari tahun sebelumnya. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan tidak dapat mencapai target yaitu karena kinerja karyawan yang belum maksimal. Hasil pengujian deskriptif variabel kinerja menunjukkan bahwa indikator Kuantitas (Y.1) memiliki rata-rata yang paling rendah. Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung menjawab ragu-ragu terhadap item Mampu mencapai target (Y.1.1) sebesar 47,22%. Hal ini dapat disebabkan karena rendahnya kepuasan terhadap gaji dan rendahnya motivasi karyawan terhadap kebutuhan fisik.

Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung merasa tidak puas terhadap gaji karena sistem penggajian di perusahaan dinilai kurang adil. Karyawan tidak puas terhadap item Besar gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi karyawan (X.2.1). Karyawan menemukan bahwa gaji yang diterimanya lebih kecil dibanding karyawan lain. Jika dilihat dari masa kerja, karyawan tersebut memiliki masa kerja yang lebih lama dibanding karyawan lain yang menerima gaji lebih besar darinya. Selain hal tersebut, karyawan juga merasa tidak puas terhadap item Gaji dapat mencukupi kebutuhan hidup (X.2.2). Pabrik Gula Kebon Agung memberikan gaji pokok berdasarkan upah minimum regional yang ditetapkan oleh Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi (Disnakertrans) Kota Malang serta tunjangan-tunjangan lain yang diberikan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan fisik karyawan. Namun, ekspektasi atau pengharapan

karyawan Pabrik Gula Kebon Agung atas gaji masih merasa tidak puas. Perusahaan seharusnya dapat menentukan besaran gaji secara cermat agar karyawan dan perusahaan sama-sama diuntungkan. Karyawan yang puas dengan gaji yang diterimanya, akan menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan dan berpengaruh pada motivasi kerja dan kinerja karyawan.

4.4.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilakukan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun masih memiliki kekurangan dan keterbatasan sebagai berikut:

- 1) Populasi yang diambil dalam penelitian adalah karyawan tetap. Namun, tidak semua karyawan tetap sebagai populasi karena kedudukan pemimpin pabrik kedudukannya di PT. Kebon Agung Surabaya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan Pabrik Gula Kebon Agung mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan terciptanya kepuasan kerja dalam diri karyawan dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam bekerja. Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan maka semakin termotivasi karyawan untuk bekerja.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan karyawan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin termotivasi karyawan untuk bekerja maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan Pabrik Gula Kebon Agung maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif bahwa variabel kepuasan kerja memiliki *grand mean* terendah dari keseluruhan variabel penelitian. Diharapkan pihak perusahaan Pabrik Gula Kebon Agung dapat mempertahankan serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung perlu melakukan tindakan-tindakan seperti memanipulasi karakteristik pekerjaan yang menantang secara mental, kondisi kerja yang mendukung, memberi penghargaan yang sesuai serta kolega yang suportif.
2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif bahwa kepuasan kerja terhadap gaji memiliki *grand mean* terendah dari keseluruhan indikator kepuasan kerja. Pabrik Gula Kebon Agung diharapkan dapat memperhatikan kebijakan gaji agar tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat. Untuk meningkatkan kepuasan kerja terhadap gaji, Pabrik Gula Kebon Agung

perlu menyelaraskan kenaikan gaji sesuai dengan kinerja serta memberikan kompensasi yang adil, layak dan kompetitif.

3. Berdasarkan hasil analisis deskriptif bahwa variabel motivasi kerja memiliki *grand mean* terendah pada indikator kebutuhan fisiologis. Pabrik Gula Kebon Agung diharapkan dapat memperhatikan kebutuhan fisiologis masing-masing karyawan agar motivasi kerja karyawan tidak menurun. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, Pabrik Gula Kebon Agung perlu memberikan gaji yang dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawan seperti makanan, minuman dan perumahannya.
4. Berdasarkan hasil analisis deskriptif bahwa variabel kinerja memiliki *grand mean* terendah pada indikator kuantitas. Pabrik Gula Kebon Agung diharapkan dapat menentukan target kerja yang harus dicapai karyawan agar mampu memenuhi standar kuantitas yang ditentukan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, Pabrik Gula Kebon Agung perlu melakukan *follow up* atas kinerja yang dihasilkan karyawan, memberikan *feedback* atas pencapaian target, serta mengadakan training dan pelatihan untuk meningkatkan skill karyawan.
5. Berdasarkan hasil analisis deskriptif bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja, diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian. Untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel-

variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Afifah, Thara. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Pertamina Geothermal Energy Jakarta)*. Malang: Skripsi Tidak Dipublikasikan.
- Bahri, H. S., & Zamzam, H. F. (2014). *Model Penelitian Kuantitatif Berbasis SEM-AMOS*. Yogyakarta: Deepublish.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Cosby, P. C. (2009). *Methods In Behavioral Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darmawan, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Darodjat, T. A. (2015). *Konsep-konsep Dasar Manajemen Personalia - Masa Kini*. Bandung: Refika Aditama.
- Dewanto, Hardian. (2011). *Analisis Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing (Studi Pada PT. Bank Jatim Cabang Malang)*. Malang: Skripsi Tidak Dipublikasikan.
- Duha, T. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai: Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi Diri*. Yogyakarta: Penerbit Elmatara.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2007). *BISNIS*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hamid, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Handoko, T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya*. Yogyakarta: BPFE Press.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

- Kumalaningsih, S. (2012). *Metodologi Penelitian: Kupas Tuntas Cara Mencapai Tujuan*. Malang: UB Press.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mahdi, M. R. M. (2015). *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Area Malang-Jawa Timur)*. Malang: Skripsi Tidak Dipublikasikan.
- Mangkunegara, A. A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya .
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Nata, R. (2015). *Buku Pintar Mencari Kerja; Pindah Kerja Gaji Semakin Tinggi*. Jakarta: Angel Internasional.
- Nasution, S. (2012). *Metode Reseach (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Neolaka, A. (2014). *Metode Penelitian dan Statistik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Pradana, Okto A. (2013). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Arthawenasakti Gemilang Malang)*. Malang: Skripsi Tidak Dipublikasikan.
- Priadana, H. M., & Muis, S. (2009). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rozak, A. (2012). *Pengantar Statistika*. Malang: Intimedia.

- Hamid, Sanusi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sarwono, J. (2016). *Prosedur-Prosedur Analisis Populer Aplikasi Riset Skripsi dan Tesis dengan EViews*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, D., & Sugiarto. (2006). *Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sinambela, L. P. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif; Untuk Bidang Ilmu Administrasi, Kebijakan Publik, Ekonomi, Sosiologi, Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2006). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Siregar, S. (2013). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sumarsono, H. S. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Supranto, J., & Limakrisna, N. (2013). *Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah untuk Menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Sutrisno, H. E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Thoha, M. (2015). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Timotius, K. (2016). *Kepemimpinan dan Kepengikutan Teori dan Perkembangannya*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Umar, H. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Widi, R. K. (2010). *Asas Metodologi Penelitian: Sebuah Pengenalan dan Penuntun Langkah demi Langkah Pelaksanaan Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Yusuf, A. M. (2014). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana.



Lampiran 1. Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

Dalam rangka penyusunan skripsi yang dilakukan oleh peneliti selaku mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya, Malang, mohon Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu untuk menjawab seluruh pernyataan yang disediakan pada kuesioner sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, selama anda bekerja di Pabrik Gula Kebon Agung. Cara pengisiannya adalah Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kolom yang tersedia dan memberi tanda centang (√) terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini. Hasil kuesioner ini hanya diperuntukkan bagi kepentingan penelitian dan penyusunan skripsi sehingga jawaban dari Bapak/Ibu/Saudara/i tidak akan dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya. Atas bantuan dan kesediaan waktu Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab kuesioner ini, saya ucapkan terimakasih.

A. Data Responden

1. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
2. Umur : _____ Tahun
3. Tingkat Pendidikan : SD SMP
Terakhir SMA Diploma Sarjana
4. Divisi : _____

5. Masa Bekerja : _____ Tahun _____ Bulan

B. Petunjuk Pengisian

Isilah pernyataan di bawah ini dengan memberi tanda centang (√) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i benar atau sesuai dengan keyakinan dan keadaan yang sebenarnya, dengan alternatif jawaban sebagai berikut.

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- CS = Cukup Setuju
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

1. Kepuasan Kerja (X)

| No | Pernyataan | Jawaban | | | | |
|------------------------------|--|---------|---|----|----|-----|
| | | SS | S | CS | TS | STS |
| Pekerjaan itu Sendiri | | | | | | |
| 1 | Karyawan merasa senang dengan pekerjaannya karena tugas yang menarik | | | | | |
| 2 | Karyawan merasa senang mendapat kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaannya | | | | | |
| Gaji | | | | | | |
| 3 | Karyawan merasa senang besar gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi karyawan pada perusahaan | | | | | |
| 4 | Karyawan merasa senang karena perusahaan sudah memberikan gaji yang dapat mencukupi kebutuhan hidup karyawan | | | | | |
| Promosi | | | | | | |
| 5 | Karyawan merasa senang atas dasar yang digunakan untuk promosi dalam perusahaan | | | | | |
| 6 | Karyawan merasa senang promosi sesuai dengan peraturan yang ada | | | | | |
| Pengawasan/supervisi | | | | | | |
| 7 | Karyawan merasa senang karena atasan memberikan | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|
| | bantuan secara teknis saat bekerja | | | | | |
| 8 | Karyawan merasa senang karena atasan memberikan dukungan pada karyawan bawahannya dalam segala situasi | | | | | |
| Rekan kerja | | | | | | |
| 9 | Karyawan merasa senang karena rekan kerja memberikan bantuan secara teknis saat bekerja | | | | | |
| 10 | Karyawan merasa senang karena rekan kerja dapat menjadi sumber dukungan dalam menjalankan segala aktivitas di perusahaan | | | | | |

2. Motivasi Kerja (Z)

| No | Pernyataan | Jawaban | | | | |
|-----------------------------------|--|---------|---|----|----|-----|
| | | SS | S | CS | TS | STS |
| Kebutuhan fisik | | | | | | |
| 1 | Perusahaan memberi gaji yang dapat memenuhi kebutuhan fisik sehingga menjadi dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik | | | | | |
| 2 | Upah tunjangan yang diberi perusahaan dapat memenuhi kebutuhan fisik sehingga menjadi dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik | | | | | |
| Kebutuhan keamanan | | | | | | |
| 3 | Bekerja di perusahaan ini akan menerima jaminan hari tua sehingga menjadi dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik | | | | | |
| 4 | Perusahaan menyediakan santunan kecelakaan bagi karyawan sehingga menjadi dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik | | | | | |
| Kebutuhan sosial | | | | | | |
| 5 | Bergabung dalam kelompok kerja di perusahaan menjadi dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik | | | | | |
| 6 | Diterima sebagai teman pribadi dan profesional oleh rekan kerja menjadi dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik | | | | | |
| Kebutuhan penghargaan | | | | | | |
| 7 | Perusahaan akan memberikan penghargaan atas kinerja sehingga menjadi dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik | | | | | |
| 8 | Adanya program promosi menjadi dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik | | | | | |
| Kebutuhan aktualisasi diri | | | | | | |
| 9 | Upaya perusahaan dalam mengembangkan potensi dalam diri karyawan menjadi dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik | | | | | |
| 10 | Setiap pekerjaan menggunakan keahlian dan | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga menjadi dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

3. Kinerja (Y)

| No | Pernyataan | Jawaban | | | | |
|------------------------|---|---------|---|----|----|-----|
| | | SS | S | CS | TS | STS |
| Kuantitas kerja | | | | | | |
| 1 | Karyawan mampu mencapai target | | | | | |
| 2 | Hasil kerja karyawan meningkat dari waktu ke waktu | | | | | |
| Kualitas kerja | | | | | | |
| 3 | Hasil kerja karyawan sesuai dengan standar kualitas pekerjaan | | | | | |
| 4 | Mutu pekerjaan karyawan meningkat dari waktu ke waktu | | | | | |
| Ketepatan waktu | | | | | | |
| 5 | Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu | | | | | |
| 6 | Karyawan segera melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan | | | | | |
| Kehadiran | | | | | | |
| 7 | Intensitas kehadiran karyawan meningkat | | | | | |
| 8 | Karyawan mampu meminimalisir ketidakhadiran | | | | | |

Lampiran 2. Tabulasi Hasil Kuesioner

1. Variabel Kepuasan Kerja (X)

| X.1.1 | X.1.2 | X.2.1 | X.2.2 | X.3.1 | X3.2 | X.4.1 | X.4.2 | X.5.1 | X.5.2 | X |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|----|
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 47 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 34 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 36 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 34 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 36 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 36 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 42 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 37 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 36 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 38 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 37 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 37 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 37 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 41 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 33 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 41 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 36 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 34 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 39 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 39 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 35 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 32 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 42 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 33 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 33 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 23 |
| 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 33 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 46 |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 40 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 44 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 36 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 48 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 36 |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 38 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 33 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 32 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 44 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 44 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |

2. Variabel Motivasi Kerja (Z)

| Z.1.1 | Z.1.2 | Z.2.1 | Z.2.2 | Z.3.1 | Z.3.2 | Z.4.1 | Z.4.2 | Z.5.1 | Z.5.2 | Z |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 35 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 35 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 38 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 38 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 37 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 47 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 34 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 35 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 35 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 39 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 45 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 40 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 34 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 35 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 36 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 32 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 46 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 43 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 36 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 36 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 37 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 36 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 42 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 45 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 33 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 37 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 42 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 28 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 24 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 39 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 37 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 42 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 37 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 39 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 36 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 36 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 35 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 44 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |



3. Variabel Kinerja (Y)

| Y.1.1 | Y.1.2 | Y.2.1 | Y.2.2 | Y.3.1 | Y.3.2 | Y.4.1 | Y.4.2 | Y |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 28 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 27 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 29 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 35 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 34 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 26 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 37 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 33 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 26 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 34 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 34 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 35 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 33 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 29 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 26 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 30 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 30 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 27 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 26 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 34 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 29 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 33 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 32 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 37 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 20 |
| 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 25 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 34 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 31 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 31 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 30 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 31 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 36 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |

Lampiran 3. Frekuensi Jawaban Responden Frequency Table

X1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 7 | 9.7 | 9.7 | 11.1 |
| | 4.00 | 56 | 77.8 | 77.8 | 88.9 |
| | 5.00 | 8 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

X1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 18 | 25.0 | 25.0 | 26.4 |
| | 4.00 | 47 | 65.3 | 65.3 | 91.7 |
| | 5.00 | 6 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

X2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 3 | 4.2 | 4.2 | 4.2 |
| | 3.00 | 40 | 55.6 | 55.6 | 59.7 |
| | 4.00 | 27 | 37.5 | 37.5 | 97.2 |
| | 5.00 | 2 | 2.8 | 2.8 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

X2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 6 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | 3.00 | 31 | 43.1 | 43.1 | 51.4 |
| | 4.00 | 32 | 44.4 | 44.4 | 95.8 |
| | 5.00 | 3 | 4.2 | 4.2 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

X3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 39 | 54.2 | 54.2 | 55.6 |
| | 4.00 | 29 | 40.3 | 40.3 | 95.8 |
| | 5.00 | 3 | 4.2 | 4.2 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

X3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 31 | 43.1 | 43.1 | 44.4 |
| | 4.00 | 36 | 50.0 | 50.0 | 94.4 |
| | 5.00 | 4 | 5.6 | 5.6 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

X4.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 17 | 23.6 | 23.6 | 25.0 |
| | 4.00 | 42 | 58.3 | 58.3 | 83.3 |
| | 5.00 | 12 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

X4.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 17 | 23.6 | 23.6 | 25.0 |
| | 4.00 | 46 | 63.9 | 63.9 | 88.9 |
| | 5.00 | 8 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

X5.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 17 | 23.6 | 23.6 | 25.0 |
| | 4.00 | 45 | 62.5 | 62.5 | 87.5 |
| | 5.00 | 9 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

X5.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 15 | 20.8 | 20.8 | 22.2 |
| | 4.00 | 51 | 70.8 | 70.8 | 93.1 |
| | 5.00 | 5 | 6.9 | 6.9 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Z1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 2 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 3.00 | 38 | 52.8 | 52.8 | 55.6 |
| | 4.00 | 28 | 38.9 | 38.9 | 94.4 |
| | 5.00 | 4 | 5.6 | 5.6 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Z1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 3 | 4.2 | 4.2 | 4.2 |
| | 3.00 | 30 | 41.7 | 41.7 | 45.8 |
| | 4.00 | 35 | 48.6 | 48.6 | 94.4 |
| | 5.00 | 4 | 5.6 | 5.6 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Z2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 10 | 13.9 | 13.9 | 13.9 |
| | 4.00 | 49 | 68.1 | 68.1 | 81.9 |
| | 5.00 | 13 | 18.1 | 18.1 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Z2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 11 | 15.3 | 15.3 | 15.3 |
| | 4.00 | 49 | 68.1 | 68.1 | 83.3 |
| | 5.00 | 12 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Z3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 12 | 16.7 | 16.7 | 18.1 |
| | 4.00 | 54 | 75.0 | 75.0 | 93.1 |
| | 5.00 | 5 | 6.9 | 6.9 | 100.0 |
| Total | | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Z3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 13 | 18.1 | 18.1 | 19.4 |
| | 4.00 | 53 | 73.6 | 73.6 | 93.1 |
| | 5.00 | 5 | 6.9 | 6.9 | 100.0 |
| Total | | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Z4.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 13 | 18.1 | 18.1 | 19.4 |
| | 4.00 | 54 | 75.0 | 75.0 | 94.4 |
| | 5.00 | 4 | 5.6 | 5.6 | 100.0 |
| Total | | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Z4.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 29 | 40.3 | 40.3 | 40.3 |
| | 4.00 | 40 | 55.6 | 55.6 | 95.8 |
| | 5.00 | 3 | 4.2 | 4.2 | 100.0 |
| Total | | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Z5.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 17 | 23.6 | 23.6 | 23.6 |
| | 4.00 | 51 | 70.8 | 70.8 | 94.4 |
| | 5.00 | 4 | 5.6 | 5.6 | 100.0 |
| Total | | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Z5.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 9 | 12.5 | 12.5 | 13.9 |
| | 4.00 | 55 | 76.4 | 76.4 | 90.3 |
| | 5.00 | 7 | 9.7 | 9.7 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 33 | 45.8 | 45.8 | 47.2 |
| | 4.00 | 32 | 44.4 | 44.4 | 91.7 |
| | 5.00 | 6 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 28 | 38.9 | 38.9 | 40.3 |
| | 4.00 | 35 | 48.6 | 48.6 | 88.9 |
| | 5.00 | 8 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Y2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 21 | 29.2 | 29.2 | 29.2 |
| | 4.00 | 45 | 62.5 | 62.5 | 91.7 |
| | 5.00 | 6 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Y2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 28 | 38.9 | 38.9 | 40.3 |
| | 4.00 | 37 | 51.4 | 51.4 | 91.7 |
| | 5.00 | 6 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Y3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 26 | 36.1 | 36.1 | 36.1 |
| | 4.00 | 42 | 58.3 | 58.3 | 94.4 |
| | 5.00 | 4 | 5.6 | 5.6 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Y3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 15 | 20.8 | 20.8 | 22.2 |
| | 4.00 | 52 | 72.2 | 72.2 | 94.4 |
| | 5.00 | 4 | 5.6 | 5.6 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Y4.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 8 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| | 4.00 | 51 | 70.8 | 70.8 | 81.9 |
| | 5.00 | 13 | 18.1 | 18.1 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |

Y4.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 3.00 | 7 | 9.7 | 9.7 | 11.1 |
| | 4.00 | 42 | 58.3 | 58.3 | 69.4 |
| | 5.00 | 22 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| | Total | 72 | 100.0 | 100.0 | |



Lampiran 4. Uji Validitas dan Reliabilitas Correlations

| | | X |
|------|---------------------|--------|
| X1.1 | Pearson Correlation | .716** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| X1.2 | Pearson Correlation | .658** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| X2.1 | Pearson Correlation | .663** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| X2.2 | Pearson Correlation | .701** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| X3.1 | Pearson Correlation | .646** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| X3.2 | Pearson Correlation | .693** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| X4.1 | Pearson Correlation | .706** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| X4.2 | Pearson Correlation | .770** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| X5.1 | Pearson Correlation | .694** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| X5.2 | Pearson Correlation | .620** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability X

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 72 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 72 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .874 | 10 |



Correlations

| | | Z |
|------|---------------------|--------|
| Z1.1 | Pearson Correlation | .720** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Z1.2 | Pearson Correlation | .664** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Z2.1 | Pearson Correlation | .679** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Z2.2 | Pearson Correlation | .652** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Z3.1 | Pearson Correlation | .754** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Z3.2 | Pearson Correlation | .768** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Z4.1 | Pearson Correlation | .676** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Z4.2 | Pearson Correlation | .587** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Z5.1 | Pearson Correlation | .626** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Z5.2 | Pearson Correlation | .795** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 72 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 72 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .877 | 10 |

Correlations

Correlations

| | | Y |
|------|---------------------|--------|
| Y1.1 | Pearson Correlation | .798** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Y1.2 | Pearson Correlation | .885** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Y2.1 | Pearson Correlation | .758** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Y2.2 | Pearson Correlation | .841** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Y3.1 | Pearson Correlation | .778** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Y3.2 | Pearson Correlation | .829** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Y4.1 | Pearson Correlation | .619** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |
| Y4.2 | Pearson Correlation | .644** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 72 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 72 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .901 | 8 |

Lampiran 5. Asumsi Klasik

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|-------------------------|
| N | | 72 | 72 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 | .0000000 |
| | Std. Deviation | 2.98745469 | 2.58046144 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .155 | .079 |
| | Positive | .155 | .079 |
| | Negative | -.089 | -.078 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.319 | .671 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .062 | .760 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Z

| Equation | Model Summary | | | | | Parameter Estimates | |
|----------|---------------|--------|------|------|------|---------------------|------|
| | R Square | F | df 1 | df 2 | Sig. | Constant | b1 |
| Linear | .415 | 49.599 | 1 | 70 | .000 | 15.993 | .594 |

The independent variable is X.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

| Equation | Model Summary | | | | | Parameter Estimates | |
|----------|---------------|--------|------|------|------|---------------------|------|
| | R Square | F | df 1 | df 2 | Sig. | Constant | b1 |
| Linear | .435 | 53.820 | 1 | 70 | .000 | 8.684 | .588 |

The independent variable is X.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

| Equation | Model Summary | | | | | Parameter Estimates | |
|----------|---------------|--------|------|------|------|---------------------|------|
| | R Square | F | df 1 | df 2 | Sig. | Constant | b1 |
| Linear | .440 | 54.943 | 1 | 70 | .000 | 6.131 | .640 |

The independent variable is Z.

Lampiran 6. Analisis Jalur terhadap Z (Motivasi Kerja) Regression

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|---|---------|----------------|----|
| Z | 38.0694 | 3.90495 | 72 |
| X | 37.1389 | 4.23036 | 72 |

Correlations

| | | Z | X |
|---------------------|---|-------|-------|
| Pearson Correlation | Z | 1.000 | .644 |
| | X | .644 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | Z | . | .000 |
| | X | .000 | . |
| N | Z | 72 | 72 |
| | X | 72 | 72 |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | X ^a | | Enter |

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Z

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .644 ^a | .415 | .406 | 3.00872 |

- a. Predictors: (Constant), X
b. Dependent Variable: Z

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 448.986 | 1 | 448.986 | 49.599 | .000 ^a |
| | Residual | 633.667 | 70 | 9.052 | | |
| | Total | 1082.653 | 71 | | | |

- a. Predictors: (Constant), X
b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 15.993 | 3.155 | | 5.069 | .000 |
| | X | .594 | .084 | .644 | 7.043 | .000 |

a. Dependent Variable: Z



Lampiran 7. Analisis Jalur terhadap Y (Kinerja) Regression

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|---|---------|----------------|----|
| Y | 30.5139 | 3.77163 | 72 |
| X | 37.1389 | 4.23036 | 72 |
| Z | 38.0694 | 3.90495 | 72 |

Correlations

| | | Y | X | Z |
|---------------------|---|-------|-------|-------|
| Pearson Correlation | Y | 1.000 | .659 | .663 |
| | X | .659 | 1.000 | .644 |
| | Z | .663 | .644 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | Y | . | .000 | .000 |
| | X | .000 | . | .000 |
| | Z | .000 | .000 | . |
| N | Y | 72 | 72 | 72 |
| | X | 72 | 72 | 72 |
| | Z | 72 | 72 | 72 |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | Z, X | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .729 ^a | .532 | .518 | 2.61759 |

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 537.213 | 2 | 268.606 | 39.202 | .000 ^a |
| | Residual | 472.773 | 69 | 6.852 | | |
| | Total | 1009.986 | 71 | | | |

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.388 | 3.209 | | .744 | .459 |
| | X | .354 | .096 | .397 | 3.686 | .000 |
| | Z | .394 | .104 | .408 | 3.786 | .000 |

a. Dependent Variable: Y



Lampiran 8. Surat Keterangan Penelitian

KA **PT KEBON AGUNG**
PABRIK GULA KEBON AGUNG
Kotak Pos 80 Telp. (0341) 801371 - 801064 Fax. (0341) 801143 - Malang 65102

SURAT KETERANGAN
No. AX/18.006

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa/i Universitas Brawijaya Jurusan Administrasi Bisnis :

Nama : Agnes Y. Saragih
NIM : 125030207111004
Program Studi : Administrasi Bisnis

Benar-benar telah melaksanakan Penelitian Skripsi di PG Kebon Agung Malang pada tanggal **17 April s/d 20 Januari 2018**

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan harap yang berkepentingan maklum. Terima kasih.

Malang, 6 Pebruari 2018

PT KEBON AGUNG
PG KEBON AGUNG
Hendro Setiaji
Pemimpin

AW/Rf.3/ Penelitian Skripsi

CURICULUM VITAE**DATA PRIBADI**

Nama : Agnes Yosephine Saragih
Tempat/Tgl Lahir : Pematangsiantar, 31 Agustus 1994
Umur : 23 tahun
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Kristen
Alamat : Jl. Bendungan Siguragura no. 19A
Email : agnesyosaragih@gmail.com
Motto Hidup : Be strong and courageous. Do not be terrified, do not be discouraged, for the Lord your God will be with you wherever you go (Yosua 1:9).
Riwayat Pendidikan : SD RK BUDI MULIA 3 (2000-2006)
SMP RK CINTA RAKYAT 1 (2006-2009)
SMA SWASTA BUDI MULIA (2009-2012)
Universitas Brawijaya Malang
Fakultas Ilmu Administrasi
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis
Konsentrasi MSDM



Malang, 9 Juli 2018

Agnes Yosephine Saragih