

**ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMITMEN, DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA XII WILAYAH III, KEBUN BANTARAN, BLITAR, JAWA  
TIMUR**

**SKRIPSI**

Oleh  
**AYU MERINDA A**



**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
MALANG  
2015**

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur

Nama : AYU MERINDA A

NIM : 115040100111067

Jurusan : Sosial Ekonomi

Program Studi : Agribisnis

Disetujui,  
Pembimbing Utama

Fitria Dina Riana, SP.,MP

NIP. 197509192003122003

Mengetahui,  
a.n Dekan  
Plt. Ketua Jurusan,

Fitria Dina Riana, SP.,MP

NIP. 197509192003122003

Tanggal Persetujuan:

**LEMBAR PENGESAHAN**

Mengesahkan  
**MAJELIS PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

Dr. Ir. Abdul Wahib Muhaimin, MS.

195611111986011002

Silvana Maulidah, SP. MP.

197703092007012001

Penguji III

Fitria Dina Riana, SP,.MP

NIP. 197509192003122003

Tanggal Lulus:

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Agustus 2015

Ayu Merinda A

NIM. 115040100111067



*Skripsi ini kupersembahkan kepada:*

*Kedua pahlawan dalam hidup yang mengajarkan bagaimana hidup yang seharusnya, satu-satunya hal paling berharga dalam hidup, Kedua orang tuaku tercinta,*

*Bambang Sugiono dan Murniati*

*Kelima saudari-saudari cantik, Uwiek Hentartie dan keluarga, Elen*

*Lelyana dan keluarga, Inneke Kusuma dan keluarga, Listyana*

*Tadra Dewi dan uda, Widyawati Gsentam*

*yang selalu memberikan motivasi dan semangat hidup*

*Serta keluarga besarku*

*Terima kasih atas segala hal indah dan bermakna yang telah diberikan*

*Persembahan untuk mereka yang memberi warna :*

*Sahabat-sahabat terbaik ku Sulistiawati, Dhana Afitasari, Beny Wahyudi, dan Gita Santika*

*Terimakasih untuk semua bantuan, semangat, tawa, canda, dan membawa diri untuk selalu kembali pada kenyataan*

*Mukhtar Luthfi Chaniago, Arfia Puspa Ningrum, Verida Yulianti, Ima Khusid Fadilah, Aini Amalia Azmi, Libela Septa Wahdini, Ayu Novita Marsini, Natasha Iskandar, dan Muhammad Khairi*

*Yang telah menjadikan hari-hari penuh warna, makna, dan cerita*  
*Terimakasih untuk semua waktu yang diberikan untukku*

## RINGKASAN

**AYU MERINDA A. 115040100111067.** Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Blitar, Jawa Timur. Di bawah bimbingan Fitria Dina Riana, SP., MP.

Dalam era globalisasi, sebuah perusahaan dituntut untuk mampu bersaing di lingkungan industri yang semakin ketat dan kompetitif. Setiap perusahaan berkepentingan terhadap kinerja terbaik guna mendorong usaha perusahaan untuk bersaing dalam dunia industri. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan kinerja adalah lingkungan kerja. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Mangkunegara, 2005). Selain lingkungan kerja, komitmen dan motivasi karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaannya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional yang tinggi dapat menunjukkan tingkat keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya (Prapti dkk, 2004). Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam sebuah perusahaan bertaraf Nasional, seperti misalnya PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III Bantaran, Blitar, Jawa Timur, kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu untuk dilakukan agar perusahaan tersebut tetap mampu bersaing dalam dunia industri global. Para karyawan yang tergabung dalam PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III Bantaran, Blitar, Jawa Timur haruslah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat dalam menjalankan tugas dan lingkungan kerja yang ada harus mendukung agar tercipta kinerja karyawan yang baik. Kondisi lingkungan kerja yang sedikit terpencil dan dikelilingi oleh kebun yang luas serta keharusan para karyawan kebun untuk mengitari kebun yang luas guna mengontrol dan melakukan pekerjaan di kebun dari pagi sampai siang hari sedikit banyak akan sangat berpengaruh terhadap tingginya tingkat komitmen dan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya serta terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III Bantaran, Blitar, Jawa Timur. Tujuan penelitian ini yaitu mengidentifikasi upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh lingkungan kerja, komitmen organisasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III Bantaran, Blitar, Jawa Timur. Penentuan responden pada penelitian ini dilakukan dengan metode sensus dengan jumlah 31 orang. Sedangkan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, maka peneliti menggunakan metode *purposive* dalam penentuan *key informan* yang dalam hal ini adalah manajer perusahaan. Metode pengumpulan data yaitu dengan wawancara dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan untuk tujuan pertama adalah analisis deskriptif, dan untuk tujuan kedua menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, dan Analisis Regresi.

Penelitian yang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III Bantaran, Blitar, Jawa Timur terkait kinerja karyawan diperoleh hasil sebagai berikut: (1) Upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan selama ini adalah dengan menyediakan fasilitas kantor, bahkan perusahaan juga

menyediakan fasilitas bagi karyawan dan keluarga diluar kebutuhan kantor. Seperti halnya menyediakan sekolah bagi anak-anak karyawan, perumahan bagi karyawan tetap beserta penerangan listrik dan penyediaan air bersih, tempat beribadah, serta tempat untuk berolahraga. Selain itu, perusahaan juga memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik sehingga karyawan akan semakin termotivasi untuk selalu berusaha meningkatkan kinerjanya. (2) Variabel lingkungan kerja, komitmen organisasional, dan motivasi kerja, masing-masing memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur. Jika dilihat dari kekuatan hubungan antar variabel secara parsial, dapat diketahui jika lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh signifikan dan hubungan yang paling kuat dengan kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur. Sedangkan untuk komitmen dan dan motivasi, pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka didapatkan beberapa saran yaitu: (1) Terkait dengan upaya peningkatan kinerja karyawan, alangkah lebih baik jika perusahaan berusaha untuk melengkapi fasilitas yang tersedia dikantor, seperti halnya kantin, sehingga ketika berada dikantor karyawan dapat dengan lebih mudah mengkonsumsi makanan yang diinginkan. Selain itu, karena perusahaan berada pada lingkungan yang terpencil, alangkah lebih baik jika koperasi yang ada menyediakan bahan-bahan kebutuhan yang lebih beragam, sehingga karyawan lebih mudah untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. (2) Keamanan pada perusahaan bisa lebih ditingkatkan dan diperketat, seperti halnya tidak mempersilahkan orang yang tidak memiliki surat ijin untuk masuk kedalam lingkungan perusahaan karena hal tersebut dapat menjadi sarana terjadinya hal yang tidak diharapkan, misalnya tindak kriminal. (3) Perusahaan dapat mengadakan kegiatan-kegiatan tambahan diluar kegiatan kantor yang dapat membuat karyawan lebih akrab dan rasa kekeluargaan semakin meningkat, mengingat lingkungan perusahaan berada ditempat terpencil dna jauh dari kota serta lingkungan hidup karyawan yang hanya dapat bersosialisasi dengan sesama karyawan, sedangkan dengan masyarakat luar cenderung lebih sulit karena jarak yang jauh dan waktu yang terbatas.



## SUMMARY

**AYU MERINDA A. 115040100111067.** Work Environment Influence Analysis, commitment, and motivation for Employee Performance PT. PTPN XII Region III, Blitar, East Java. Under guidance of Fitria Dina Riana, SP., MP.

---

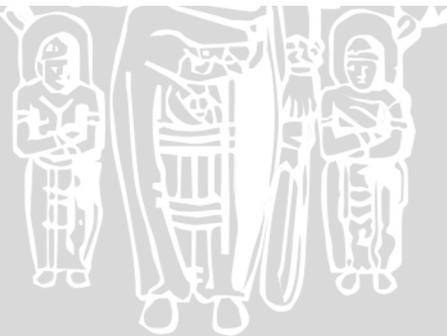
In the era of globalization, a company is required to be able to compete in an increasingly tight industrial environments and competitive. Any company interested in the best performance in order to encourage business enterprises to compete in the industrial world. One thing to note in improving performance is the work environment. Employees will be able to achieve maximum performance if it has a high achievement motive. Achievement motive needs to be owned by the employee must be grown from within yourself and from the working environment. This is because the achievement motive grown from within yourself will form an inner strength and if the situation of the working environment contributed to the achievement of the performance will be easier (Mangkunagara, 2005). In addition to the work environment, employee commitment and motivation in performing duties and also greatly affect the performance of employees. High organizational commitment can indicate the level of partiality of an employee of the organization who hired him (Prapti et al, 2004). Sujak (1990) in Ermayanti (2001), argued that an understanding of motivation, both of which exist in the employee or from the environment will assist in improved performance. In a National level companies, such as PT. PTPN XII Region III Bantaran, Blitar, East Java, employee performance is one thing that is very important to note. Efforts to improve the performance karyawan need to be done so that the company is still able to compete in the global industry. The employees who are members of the PT. PTPN XII Region III Bantaran, Blitar, East Java, must have a strong commitment and motivation in performing their duties and the working environment must support in order to create a good employee performance. Working conditions were a little off the beaten track and surrounded by extensive gardens and the necessity for employees gardens around the extensive gardens to control and do the work in the garden from morning until noon or less will greatly affect the high level of commitment and motivation of employees in performing their duties as well as the performance of employees.

This research was conducted at PT. PTPN XII Region III Bantaran, Blitar, East Java. The purpose of this study is to identify the efforts made by the company in improving the performance of employees, and to analyze the influence of the work environment, organizational commitment, and motivation to work on the performance of employees of PT. PTPN XII Region III Bantaran, Blitar, East Java. Determination of the respondents in this study was conducted using census the number of 31 people. Meanwhile, to make an assessment of employee performance, the researchers used purposive method in the determination of key informants in this case is the manager of the company. Methods of data collection is by interview and documentation. Data analysis method used for the first goal is descriptive analysis, and for the purpose of using the second Test Validity and Reliability Test, Classical Assumption Test and Regression Analysis.

Research conducted at PT. PTPN XII Region III Bantaran, Blitar, East Java performance-related employee obtained the following results: (1) The efforts made by the company in improving the performance of employees during this time is to provide office facilities, even the company also provides facilities for employees and their families beyond the requirement office. As well as providing a school for employees' children, housing for permanent employees as well as electric lighting and the provision

of clean water, places of worship, as well as a place to exercise. In addition, the company also presented awards to employees who have a good performance so that employees will be more motivated to always try to improve its performance. (2) Variable working environment, organizational commitment, and motivation, each having an influence on the performance of employees of PT. PTPN XII Region III, Gardens Bantaran, Blitar, East Java. If viewed from the strength of the relationship between variables partially, can be known if the work environment is a variable that has a significant influence and the strongest links with the performance of employees at PT. PTPN XII Region III, Gardens Bantaran, Blitar, East Java. As for the commitment and motivation, no significant effect on employee performance.

Based on the research that has been described, then obtained some suggestions are: (1) In connection with efforts to improve the performance of employees, it would be better if the companies are trying to complete the facilities available at the office, as well as the cafeteria, so that while office employees can more easily mengkonsumsi desired food. In addition, because the company is located in a secluded neighborhood, it would be better if the existing cooperatives providing material needs are more diverse, so that employees are easier to meet daily needs. (2) Safety in the company could be improved and tightened, as it does not allow people who do not have a permit to enter into a corporate environment because it can be a means of achieving the unexpected, such as crime. (3) The Company may enter into additional activities outside of the office activities that can make employees more familiar and sense of kinship is increasing, given the corporate environment is in place dna secluded away from the city and the environment that employees can only socialize with fellow employees, while the public outside tend to be more difficult because of the distance and time limitations.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga skripsi dengan judul Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur ini dapat terselesaikan dengan baik, yang merupakan syarat dalam upaya menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Agribisnis Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Brawijaya.

Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua, mama Murniati dan papa Bambang Sugiono, yang selalu memberikan kasih sayang tanpa batas dan motivasi agar tidak pernah lelah menjadi manusia lebih baik dalam segala hal yang baik. Ayu beruntung dilahirkan menjadi anak mama dan papa
2. Kelima saudara yang selalu ada dan memberikan pelajaran penuh arti tentang kehidupan dan kenyataan,
3. Fitria Dina Riana, SP. MP selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan saran dan kritik atas penyusunan proposal skripsi,
4. Karyawan dan masyarakat sekitar tempat penelitian yang telah mendukung semua kegiatan penelitian
5. Sahabat yang selalu membantu dan berusaha membuat hari lebih indah penuh tawa,
6. Serta semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan proposal skripsi ini

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun demi semakin sempurnanya skripsi ini.

Malang, Agustus 2015

Penyusun

## RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Ayu Merinda Anugrahani. Merupakan anak kelima dari enam bersaudara yang dilahirkan pada tanggal 08 Agustus 1993. Anak dari pasangan Bambang Sugiono dan Murniati. Pasangan terhebat dalam hidup penulis. Alamat asal dari penulis adalah Dusun Glendengan RT/RW 18/04, Desa Sidorejo, Kec. Kotaanyar, Kab. Probolinggo dan menempuh pendidikan formal di SD Negeri 1 Kotaanyar (1999-2005), SMP Negeri 1 Kraksaan (2005-2008), SMA Tunas Luhur Full Day School-Paiton (2008-2011), serta Universitas Brawijaya Malang Fakultas Pertanian, Program Studi Agribisnis, Jurusan Sosial Ekonomi (2011- 2015).

Selama menjadi mahasiswa, penulis mengikuti beberapa organisasi, kepanitian, dan menjadi asisten beberapa mata kuliah. Organisasi yang pernah diikuti adalah Perhimpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian (PERMASETA) Fakultas Pertanian sebagai staff magang divisi Infokom, Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Pertanian sebagai staff kewirausahaan, Pusat dan Riset Ilmiah (PRISMA) Fakultas Pertanian sebagai Staf Kementerian Riset Ilmiah. Kepanitian yang diikuti adalah Forum Discussion Group 2013 sebagai ketua pelaksana, Homeschooling Staf BEM FP sebagai Divisi Hubungan Masyarakat, *Agriculture Vaganza* (AVG) sebagai Divisi Publikasi, Dekorasi, dan Dokumentasi, Program Orientasi Studi Terpadu (POSTER 2013) sebagai Divisi Disiplin Mahasiswa, Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) – Mahasiswa Lama sebagai Koordinator Divisi Acara, Diklat Pusat Riset dan Kajian Ilmiah Mahasiswa (PRISMA) sebagai Koordinator Divisi Hubungan Masyarakat, dan Program Pengabdian Masyarakat sebagai Divisi Hubungan Masyarakat. Selain itu, penulis juga menjadi asisten mata kuliah Usahatani, Pemasaran Hasil Pertanian, Komunikasi Agribisnis, Ekonomi Pembangunan Pertanian, Dasar Komunikasi, Kewirausahaan, Pertanian Berlanjut, dan Manajemen Produksi Operasi.

## DAFTAR ISI

| Teks   | Halaman     |
|--|-------------|
| <b>RINGKASAN</b> .....   | <b>1</b>    |
| <b>SUMMARY</b> .....   | <b>viii</b> |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                      | <b>x</b>    |
| <b>RIWAYAT HIDUP</b> .....                                       | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....  | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                                       | <b>xiv</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....  | <b>xv</b>   |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                                     | <b>xvi</b>  |
| <b>I. PENDAHULUAN</b> .....                                      | <b>1</b>    |
| 1.1. Latar Belakang .....  | 1           |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                                       | 5           |
| 1.3. Tujuan Penelitian.....                                      | 6           |
| 1.4. Kegunaan Penelitian.....                                    | 6           |
| <b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....                                | <b>7</b>    |
| 2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....                         | 7           |
| 2.2. Tinjauan Lingkungan Kerja.....                              | 8           |
| 2.3. Tinjauan Komitmen Organisasional.....                       | 12          |
| 2.4. Tinjauan Motivasi Kerja.....                                | 13          |
| 2.5. Tinjauan Kinerja Karyawan .....                             | 15          |
| <b>III. KERANGKA TEORITIS</b> .....                              | <b>18</b>   |
| 3.1. Kerangka Pemikiran .....                                    | 18          |
| 3.2. Hipotesis .....   | 21          |
| 3.3. Batasan Masalah.....  | 21          |
| 3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....          | 21          |
| 3.4.1. Definisi Operasional .....                                | 21          |
| 3.4.2. Pengukuran Variabel .....                                 | 25          |
| <b>IV. METODE PENELITIAN</b> .....                               | <b>33</b>   |
| 4.1. Metode Penentuan Lokasi .....                               | 33          |
| 4.2. Metode Penentuan Responden .....                            | 33          |
| 4.3. Jenis dan Metode Pengumpulan Data .....                     | 34          |
| 4.4. Metode Analisis Data .....                                  | 35          |
| <b>V. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....                             | <b>40</b>   |
| 5.1. Gambaran Umum Perusahaan .....                              | 40          |
| 5.1.1. Sejarah Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XII.....      | 40          |
| 5.1.2. Falsafah Perusahaan & Paradigma Bisnis .....              | 41          |
| 5.1.3. Visi dan Misi PT. Perkebunan Nusantara XII .....          | 42          |
| 5.1.4. Letak dan Keadaan Geografi PT. Perkebunan Nusantara XII.. | 42          |
| 5.1.5. Struktur Organisasi Perusahaan .....                      | 43          |
| 5.1.6. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan.....                   | 44          |
| 5.1.7. Tenaga Kerja.....   | 49          |
| 5.1.8. Kesejahteraan Karyawan .....                              | 49          |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.2. Gambaran Umum Responden Penelitian .....          | 50        |
| 5.3. Lingkungan Kerja.....                             | 53        |
| 5.4. Variabel Komitmen .....                           | 56        |
| 5.5. Variabel Motivasi .....                           | 58        |
| 5.6. Variabel Kinerja .....                            | 61        |
| 5.7. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas ..... | 64        |
| 5.8. Uji Asumsi Klasik .....                           | 66        |
| 5.8.1. Uji Normalitas .....                            | 67        |
| 5.8.2. Uji Multikolinearitas .....                     | 67        |
| 5.8.3. Uji Heteroskedastisitas .....                   | 67        |
| 5.9. Analisis Model dan Pembuktian Hipotesis .....     | 68        |
| 5.9.1. Analisis Model.....                             | 68        |
| 5.9.2. Pembuktian Hipotesis .....                      | 70        |
| <b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                  | <b>74</b> |
| 6.1. Kesimpulan.....                                   | 74        |
| 6.2. Saran .....                                       | 74        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                            | <b>76</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                                  | <b>78</b> |



## DAFTAR GAMBAR

| Nomor     | Teks   | Halaman |
|-----------|--|---------|
| Gambar 1. | Kerangka Pemikiran.....                            | 20      |
| Gambar 2. | Struktur Organisasi Kebun Bantaran Tahun 2014..... | 44      |



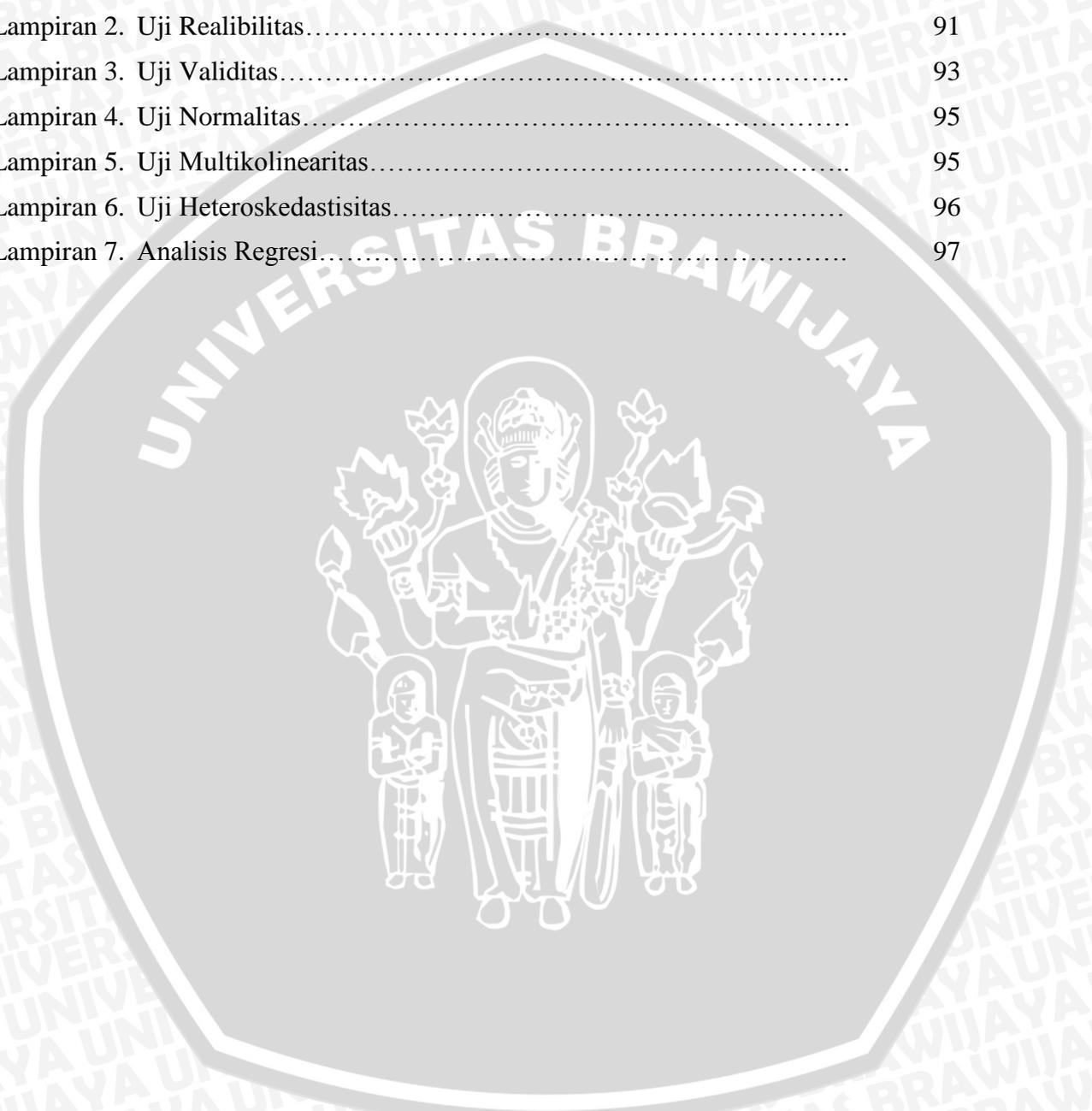
**DAFTAR TABEL**

| Nomor     | Teks   | Halaman |
|-----------|--|---------|
| Tabel 1.  | Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan .....   | 25      |
| Tabel 2.  | Pengukuran Variabel Lingkungan Kerja .....   | 27      |
| Tabel 3.  | Pengukuran Variabel Komitmen Organisasional.....   | 30      |
| Tabel 4.  | Pengukuran Variabel Motivasi Kerja.....  | 31      |
| Tabel 5.  | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....  | 50      |
| Tabel 6.  | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....  | 51      |
| Tabel 7.  | Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berkerja .....  | 51      |
| Tabel 8.  | Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....  | 52      |
| Tabel 9.  | Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....  | 52      |
| Tabel 10. | Distribusi Jumlah Jawaban Variabel Lingkungan Kerja .....  | 54      |
| Tabel 11. | Distribusi Jumlah Jawaban Variabel Komitmen.....   | 58      |
| Tabel 12. | Distribusi Jumlah Jawaban Variabel Motivasi .....  | 59      |
| Tabel 13. | Distribusi Jumlah Jawaban Variabel Kinerja.....  | 64      |
| Tabel 14. | Rekapitulasi Uji Validitas dan Reabilitas Item Variabel Lingkungan Kerja (X1).....   | 64      |
| Tabel 15. | Rekapitulasi Uji Validitas dan Reabilitas Item Variabel Komitmen (X2).....   | 65      |
| Tabel 16. | Rekapitulasi Uji Validitas dan Reabilitas Item Variabel Motivasi (X3).....   | 65      |
| Tabel 17. | Rekapitulasi Uji Validitas dan Reabilitas Item Variabel Kinerja (Y).....   | 66      |
| Tabel 18. | Uji Normalitas.....  | 67      |
| Tabel 19. | Uji Multikolinearitas .....  | 67      |
| Tabel 20. | Uji Heteroskedastisitas.....   | 68      |
| Tabel 21. | Hasil Perhitungan Analisis Regresi Linear Berganda antara Variabel Lingkungan Kerja (X1), Komitmen (X2), Motivasi (X3), dan Kinerja (Y)..... | 70      |



**DAFTAR LAMPIRAN**

| Nomor       | Teks                         | Halaman |
|-------------|------------------------------|---------|
| Lampiran 1. | Kuisisioner Responden.....   | 81      |
| Lampiran 2. | Uji Realibilitas.....        | 91      |
| Lampiran 3. | Uji Validitas.....           | 93      |
| Lampiran 4. | Uji Normalitas.....          | 95      |
| Lampiran 5. | Uji Multikolinearitas.....   | 95      |
| Lampiran 6. | Uji Heteroskedastisitas..... | 96      |
| Lampiran 7. | Analisis Regresi.....        | 97      |



## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi, sebuah perusahaan dituntut untuk mampu bersaing di lingkungan industri yang semakin ketat dan kompetitif. Setiap perusahaan berkepentingan terhadap kinerja karyawan yang terbaik guna mendorong usaha perusahaan untuk bersaing dalam dunia industri. Keputusan-keputusan yang diambil oleh perusahaan haruslah tepat, agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Keputusan tersebut menyangkut keputusan di dalam semua bidang fungsional. Salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemennya adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Nurhayati, 2000). Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik.

Kinerja karyawan merupakan permasalahan yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan, dan permasalahan kinerja ini selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan. Menurut Siagian (2003), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi. Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, yang akan mengindikasikan kinerja karyawan itu sendiri. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja karyawan yang baik ditunjukkan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dan profesional. Hal ini didukung dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif. Perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja yang ada agar para tenaga kerja juga bersedia memberikan bantuannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan, hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga dan memiliki pengaruh yang besar bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Prujit, 2003). Salah satu hal yang

perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan kinerja adalah lingkungan kerja. Swastha dan Sukotjo (1988) menyatakan lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan dari faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi baik organisasi maupun kegiatannya. Sedangkan arti lingkungan kerja secara luas mencakup semua faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi individu, perusahaan, dan masyarakat. Heijrachman dan Husnan (1997) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pengaturan lingkungan kerja adalah pengaturan penerangan tempat kerja, pengontrolan terhadap suara gaduh dalam pabrik, pengontrolan terhadap udara, pengaturan kebersihan tempat kerja, dan pengaturan tentang keamanan kerja. Dari semua pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja merupakan situasi dan keadaan disekitar para karyawan dan hal tersebut dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas yang dimiliki.

Selain lingkungan kerja, komitmen juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan dapat dipandang sebagai keadaan dimana karyawan memihak terhadap suatu organisasi tertentu beserta seluruh tujuan organisasi, dan berniat untuk tetap memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional yang tinggi dapat menunjukkan tingkat keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya (Prapti dkk, 2004). Jika karyawan sudah memiliki tingkat keberpihakan terhadap organisasi yang mempekerjakannya, maka hal ini juga akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan, sebab karyawan merasa perlu memberikan kontribusi yang nyata terhadap organisasi tersebut. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa komitmen terhadap pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap *work outcomes*, seperti keinginan untuk pindah kerja, kinerja, kepuasan kerja, dan tingkat kemangkiran (Cohen, 1999 ).

Motivasi juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Motivasi yang ada dalam diri merupakan motivasi individu dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Hal ini tidak jarang saling berbenturan dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Seorang pemimpin, yang dalam hal ini adalah manajer bagian

sumberdaya manusia, harus memperhatikan adanya kesinambungan atau kesesuaian antara tujuan individu (karyawan) dan tujuan perusahaan, sehingga aktivitas yang dilakukan oleh karyawan tersebut tidak terlalu menyimpang dari aktivitas perusahaan. Seorang manajer perlu mengarahkan motivasi karyawan agar tidak bertentangan dengan tujuan perusahaan, sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi dan karyawan dalam perusahaan tersebut termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda.

Dalam sebuah perusahaan bertaraf nasional, seperti PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur, kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu untuk dilakukan agar perusahaan tersebut tetap mampu bersaing dalam dunia industri global. Dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perlu dianalisis guna menghindari kemungkinan penurunan kinerja atau mendorong upaya-upaya peningkatan kinerja karyawan.

Kondisi lingkungan kerja yang terpencil, jauh dari keramaian kota, dan dikelilingi oleh kebun yang luas, serta keharusan para karyawan kebun untuk mengitari kebun yang luas guna mengontrol dan melakukan pekerjaan di kebun dari pagi sampai siang hari, sedikit banyak akan sangat berpengaruh terhadap tingginya tingkat komitmen dan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya serta terhadap kinerja karyawan. Disamping itu, keberadaan perusahaan pada tempat terpencil juga mengharuskan karyawan untuk menetap atau tinggal pada rumah dinas yang telah disediakan, sehingga akan membuat para karyawan hanya dapat bersosialisasi dengan orang-orang yang sama setiap harinya. Tidak dapat dipungkiri bahwa hal tersebut juga akan menjadi salah satu penyebab timbulnya rasa bosan dan jenuh didalam diri karyawan yang kemudian juga dapat berpengaruh terhadap komitmen, motivasi, dan kinerja.

Komitmen dan motivasi karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur memiliki tingkat yang berbeda

pada masing-masing individu. Terdapat beberapa karyawan yang memiliki komitmen dan motivasi yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang lain dan sebagian memiliki tingkat komitmen dan motivasi yang lebih tinggi dibanding yang lain. Perbedaan ini dikarenakan rasa tanggung jawab, rasa memiliki, dan rasa cinta terhadap pekerjaan pada masing-masing individu berbeda. Beberapa karyawan merasa jika pekerjaan yang didapat di perusahaan merupakan pekerjaan yang sangat baik untuk dilakukan dibandingkan dengan pekerjaan lain yang ada di luar perusahaan. Selain itu, beberapa karyawan yang memiliki komitmen dan motivasi tinggi tersebut merasa bahwa bekerja di perusahaan milik negara lebih menguntungkan dan lebih pasti dalam hal gaji dan asuransi ataupun jaminan. Namun, untuk sebagian karyawan lainnya merasa bahwa bekerja di perusahaan milik negara memberikan tekanan pada diri mereka.

Terkait dengan komitmen, PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur telah melakukan upaya guna meningkatkan komitmen karyawan. Pihak perusahaan membuat perjanjian dengan karyawan yang bekerja pada perusahaan. Pihak perusahaan mengharuskan para karyawan untuk membaca, membuat pernyataan, dan menandatangani perjanjian kontrak yang telah disediakan. Karyawan tidak boleh meninggalkan pekerjaan (mengundurkan diri) sebelum masa kontrak tersebut habis. Jika hal tersebut terjadi, maka hak-hak yang dimiliki oleh karyawan, tidak akan diberikan perusahaan. Sedangkan terkait motivasi, upaya yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan penghargaan pada karyawan yang berhasil meraih prestasi dan mampu bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan minimal selama 10 tahun. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan yang kemudian diharapkan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun pada kenyataannya, tidak sedikit karyawan yang masih memiliki komitmen yang rendah yang ditunjukkan dengan terdapatnya beberapa karyawan yang berniat mengundurkan diri sebelum masa kontrak berakhir dan terdapat beberapa karyawan yang memiliki motivasi rendah sehingga tidak memiliki daftar prestasi yang diraih.

Berdasarkan uraian tersebut, perlu dilakukan identifikasi terkait upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan serta

menganalisis pengaruh lingkungan kerja, komitmen, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur.

## 1.2. Rumusan Masalah

PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur dituntut untuk melakukan upaya-upaya yang efektif guna meningkatkan kinerja karyawan. Upaya yang telah dilakukan adalah penyediaan sarana dan prasarana yang lengkap bagi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membuat perjanjian masa kontrak kerja, pemberian tunjangan serta penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan mampu tetap bekerja diperusahaan minimal selama 10 tahun.

Keberadaan perusahaan pada tempat terpencil mengharuskan karyawan untuk menetap atau tinggal pada rumah dinas yang telah disediakan, sehingga membuat para karyawan hanya dapat bersosialisasi dengan orang-orang yang sama setiap harinya. Tidak dapat dipungkiri bahwa hal tersebut juga akan menjadi salah satu penyebab timbulnya rasa bosan dan jenuh didalam diri karyawan yang kemudian juga dapat berpengaruh terhadap komitmen, motivasi, dan kinerja. Selain itu, terdapat beberapa karyawan yang memiliki komitmen dan motivasi yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang lain dan sebagian memiliki tingkat komitmen dan motivasi yang lebih tinggi dibanding yang lain. Perbedaan ini dikarenakan rasa tanggung jawab, rasa memiliki, dan rasa cinta terhadap pekerjaan pada masing-masing individu berbeda. Beberapa karyawan merasa jika pekerjaan yang didapat di perusahaan merupakan pekerjaan yang sangat baik untuk dilakukan dibandingkan dengan pekerjaan lain yang ada di luar perusahaan. Beberapa karyawan yang memiliki komitmen dan motivasi tinggi tersebut merasa bahwa bekerja di perusahaan milik negara lebih menguntungkan dan lebih pasti dalam hal gaji dan asuransi ataupun jaminan. Namun, untuk sebagian karyawan lainnya merasa bahwa bekerja di perusahaan milik negara memberikan tekanan pada diri mereka.

Upaya yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan yang kemudian diharapkan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun pada kenyataannya, tidak sedikit

karyawan yang masih memiliki komitmen yang rendah yang ditunjukkan dengan terdapatnya beberapa karyawan yang berniat mengundurkan diri sebelum masa kontrak berakhir dan terdapat beberapa karyawan yang memiliki motivasi rendah sehingga daftar prestasi yang diraih sangatlah minim.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pertanyaan penelitian yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja dan bagaimana upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi apa saja dan bagaimana upaya yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang ada, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

1. Menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan terkait beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bagi perusahaan. Sehingga perusahaan bisa menentukan langkah-langkah yang harus digunakan dalam pembentukan karyawan dengan kinerja yang tinggi
2. Memberikan wawasan dan informasi serta memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia terkait pengaruh lingkungan kerja, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja karyawan

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dhena F. Iawati (2011) terkait analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sistem informasi akuntansi pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero). Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang terkait dengan pelaksanaan sistem informasi akuntansi PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) dengan sampel sebanyak 35 responden. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor seperti keterlibatan pemakai dalam pengembangan sistem kemampuan teknik personal sistem informasi, program pelatihan dan pendidikan pemakai terhadap kinerja sistem informasi akuntansi. Hasil penelitian menunjukkan hanya variabel kemampuan teknik personal dan program pelatihan dan pendidikan pemakai sistem informasi saja yang berpengaruh dan signifikansi terhadap kinerja sistem informasi akuntansi sementara variabel lainnya tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja sistem informasi akuntansi.

Penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan juga dilakukan oleh Antonius Adek Musyaya (2013). Penelitian dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Lestari Nganjuk ini bertujuan untuk mengetahui apakah lingkungan kerja fisik dan non fisik memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, pengaruh lingkungan fisik dan non fisik secara parsial terhadap kinerja karyawan, dan manakah yang memiliki pengaruh yang dominan. Metode yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan kantor PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Lestari Nganjuk, namun lingkungan kerja fisik tidak memiliki pengaruh secara parsial, dan yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah lingkungan kerja non fisik.

Suardi dan Joko Utomo (2011) melakukan penelitian terkait pengaruh komitmen organisasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Setda Kabupaten Pati. Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah

untuk mengetahui pengaruh dari motivasi, kepuasan, dan komitmen terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Pati dengan menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (H1) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan hipotesis (H2) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta hipotesis (H3) yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, diterima. Demikian juga hipotesis (H4) yang menyatakan bahwa motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, diterima. Hasil pengujian ini dapat dimaknai bahwa pegawai yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, maka akan cenderung mempunyai kinerja yang tinggi terhadap organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, maka motivasi dan kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati harus ditingkatkan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja, komitmen, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun penelitian terdahulu variabel yang digunakan hanyalah salah satu atau dua dari ketiga variabel tersebut. Pada penelitian ini, ketiga variabel, yaitu lingkungan kerja, komitmen, dan motivasi akan diteliti dan dianalisis secara bersama-sama. Selain itu, penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan juga belum pernah dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur, sehingga peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut.

## **2.2. Tinjauan Lingkungan Kerja**

Menurut Anorogo dan Widiyanti (1993) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya. Sedangkan menurut Bambang Kussriyanto (1991), lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan berkerja pada lingkungan kerja yang memadai dan mendukung, maka karyawan tersebut dapat bekerja dan menjalankan tugasnya dengan optimal sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal ini juga berlaku sebaliknya, apabila karyawan berkerja pada

lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal, karyawan akan menjadi malas, cepat lelah, dan terganggu dalam bekerja dan menjalankan tugasnya sehingga kinerja karyawan akan menjadi rendah.

Lingkungan kerja sangat berpengaruh besar dalam pelaksanaan penyelesaian tugas. Berdasarkan pendapat para ahli yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito 1992).

Soedaramayanti (2009) berpendapat bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

#### 1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan dan lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia.

#### 2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Indikator-indikator lingkungan kerja, menurut Nitisemito (1992) adalah suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, tersedianya fasilitas kerja, sirkulasi udara, kebisingan, pencahayaan, keamanan, dan bau tidak sedap. Lingkungan kerja akan menentukan kenyamanan seseorang dalam bekerja. Semakin baiknya lingkungan kerja akan mengakibatkan pencapaian kinerja organisasi secara maksimal.

Sedangkan menurut Soedarmayanti (2009), terdapat berbagai faktor yang mampu mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja, yaitu:

#### 1. Penerangan/Cahaya

Cahaya atau penerangan memberikan manfaat yang besar bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu cahaya langsung, cahaya setengah langsung, cahaya tidak langsung dan cahaya setengah tidak langsung.

#### 2. Suhu Udara

Rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja. Suhu udara pada lingkungan kerja haruslah bagus, baik kandungan oksigennya, sirkulasi, maupun temperaturnya. Hal tersebut akan memberikan rasa nyaman dalam bekerja jika terpenuhi secara optimal.

#### 3. Suara Bising

Salah satu populasi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka seharusnya dalam lingkungan kerja harus terhindar dari suara bising agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan produktivitas serta kinerja karyawan bisa meningkat.

#### 4. Keamanan Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk

menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

#### 5. Hubungan Karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Menurut Robbins-Coulter (1999) lingkungan dirumuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

1. Lingkungan umum adalah segala sesuatu diluar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan kondisi teknologi yang meliputi:

a. Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja.

1) Fasilitas alat kerja. Seorang karyawan atau pekerja tidak akan dapat melakukan pekerjaan tanpa disertai alat kerja.

2) Fasilitas perlengkapan kerja yang dimaksud adalah semua benda yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung berproduksi, melainkan sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan.

3) Fasilitas sosial dalam hal ini merupakan fasilitas yang digunakan oleh karyawan yang berfungsi sosial meliputi, penyediaan kendaraan bermotor, musholla dan fasilitas pengobatan.

b. Teknologi adalah alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat canggih yang langsung digunakan dalam produksi seperti komputer, mesin pengganda, mesin hitung.

#### 2. Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

### 2.3. Tinjauan Komitmen

Komitmen organisasional adalah suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan bahwa seorang individu mengutamakan pekerjaan dan organisasinya serta memiliki pemikiran untuk memberikan segala usaha yang dimilikinya untuk membantu dan mendorong organisasi dalam mencapai tujuannya. Allen and Meyer (1990) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
2. Komitmen berkelanjutan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan atau bisa disebut pertimbangan untung rugi.
3. Komitmen normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Hal yang umum dari ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*) karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukan (*ought to*) (Allen and Meyer, 1990).

Pada dasarnya komitmen karyawan (individu) akan mendorong terciptanya komitmen organisasi. Porter, (1998) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai “*relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization*”. Aranya dalam

Poznanski dan Blinc (1997) berpendapat bahwa komitmen dapat didefinisikan sebagai :

1. Keyakinan dan penerimaan dari tujuan dan nilai organisasi.
2. Kemauan untuk berusaha atau bekerja untuk kepentingan organisasi.
3. Hasrat untuk menjaga keanggotaan organisasi.

#### 2.4. Tinjauan Motivasi

Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Siagian (2003) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu: (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”, (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia, (4) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda. Sedangkan Hasibuan (2003) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994).

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik

memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya, maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Kebutuhan merupakan keinginan psikologis atau keinginan psikologis yang tidak terpenuhi dalam diri seorang individu. Terdapat berbagai teori motivasi kerja menurut para ahli. Berikut adalah beberapa teori terkait motivasi kerja:

#### 1. Teori “ERG”

Alderfer dalam Siagian (2003) mengungkapkan teori kebutuhan yang disebut teori ERG, tiga kelompok teori kebutuhan tersebut adalah:

- a. *Existence* (Keberadaan)
- b. *Relatednees* (Keterikatan)
- c. *Growth* (Pertumbuhan)

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah. Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

## 2. Teori “Tiga Kebutuhan”

Dikemukakan oleh David McClelland dalam Siagian (2003) inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan akan berprestasi (*Need for Achievement*)
- b. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)
- c. Kebutuhan afiliasi (*Need for Affiliation*)

### 2.5. Tinjauan Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Menurut Timpe (1993), kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2005) adalah kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja, seperti yang juga dikemukakan oleh Asad (2001) merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan kinerja tersebut pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Kinerja karyawan secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam berkerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robins (1996) lebih lanjut mendefinisikan kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi. Maksud dan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut (Simamora, 1997).

Indikator kinerja karyawan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

3. Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Keandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.

4. Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Sedangkan menurut Siagian (2003), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu: kompensasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi

Selain itu, Sulistiyani dan Rusidah (2003) mengemukakan juga beberapa faktor yang menentukan kinerja seseorang. Ada beberapa faktor yang menentukan

besar kecilnya kinerja seseorang atau instansi antara lain *knowledge, skills, abilities, attitude, behaviors* (pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan perilaku). Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian kinerja. Pengetahuan adalah akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekarya-an. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang miliki seorang pegawai. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Begitu juga dengan sikap dan perilaku, dimana sikap yang merupakan kebiasaan yang terpolakan jika memiliki implikasi yang positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan.

Kinerja karyawan setiap periodik perlu dilakukan penilaian. Hal ini karena penilaian kinerja karyawan tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisi untuk kebutuhan dilaksanakannya pelatihan (Gibson, 1997). Menurut Schuler dan Jackson (1996), penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil. Fokusnya adalah mengetahui seberapa produktif karyawan dan apakah ia bisa bekerja sama dengan orang lain atau tidak. Selanjutnya oleh Sikula dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan.

Dalam proses penilaian kinerja, terdapat aspek-aspek yang dinilai. Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup kesetiaan, hasil kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggung jawab. Sedangkan Umar dalam Mangkunegara (2005) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut, mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu kerja.

### III. KERANGKA TEORITIS

#### 3.1. Kerangka Pemikiran

Salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja ( Nurhayati, 2000). Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik. Permasalahan terkait dengan kinerja karyawan merupakan permasalahan yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan, dan permasalahan kinerja ini selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan. Menurut Siagian (2003), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kompensasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi. Sedangkan Sulistiyani dan Rusidah (2003) mengemukakan faktor yang menentukan besar kecilnya kinerja seseorang atau instansi antara lain pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan perilaku.

Terkait dengan kinerja karyawan, pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur terdapat beberapa permasalahan yang terjadi. Keberadaan perusahaan pada tempat terpencil mengharuskan karyawan untuk menetap atau tinggal pada rumah dinas yang telah disediakan, sehingga membuat para karyawan hanya dapat bersosialisasi dengan orang-orang yang sama setiap harinya. Tidak dapat dipungkiri bahwa hal tersebut juga akan menjadi salah satu penyebab timbulnya rasa bosan dan jenuh didalam diri karyawan yang kemudian juga dapat berpengaruh terhadap komitmen, motivasi, dan kinerja. Selain itu, terdapat beberapa karyawan yang memiliki komitmen dan motivasi yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang lain dan sebagian memiliki tingkat komitmen dan motivasi yang lebih tinggi dibanding yang lain. Perbedaan ini dikarenakan rasa tanggung jawab, rasa memiliki, dan rasa cinta terhadap pekerjaan pada masing-masing individu berbeda. Beberapa karyawan merasa jika pekerjaan yang didapat di perusahaan merupakan pekerjaan yang sangat baik untuk dilakukan dibandingkan dengan pekerjaan lain yang ada di luar perusahaan. Beberapa karyawan yang memiliki komitmen dan motivasi

tinggi tersebut merasa bahwa bekerja di perusahaan milik negara lebih menguntungkan dan lebih pasti dalam hal gaji dan asuransi ataupun jaminan. Namun, untuk sebagian karyawan lainnya merasa bahwa bekerja di perusahaan milik negara memberikan tekanan pada diri mereka.

Upaya yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan yang kemudian diharapkan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun pada kenyataannya, tidak sedikit karyawan yang masih memiliki komitmen yang rendah yang ditunjukkan dengan terdapatnya beberapa karyawan yang berniat mengundurkan diri sebelum masa kontrak berakhir dan terdapat beberapa karyawan yang memiliki motivasi rendah sehingga daftar prestasi yang diraih sangatlah minim.

Permasalahan yang terjadi pada perusahaan dapat diatasi dengan melakukan penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja, komitmen, dan motivasi sehingga dapat mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang terdapat pada perusahaan dan bagaimana komitmen serta motivasi yang dimiliki oleh setiap karyawan berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh manajer. Dengan melakukan hal tersebut, perusahaan dapat mengetahui apakah terdapat pengaruh dan seberapa besar pengaruhnya lingkungan kerja, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja serta permasalahan apa saja terkait dengan lingkungan kerja, sehingga perusahaan dapat melakukan upaya perbaikan terkait lingkungan kerja, upaya peningkatan komitmen dan motivasi karyawan, yang nantinya akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur.

Berdasarkan semua uraian di atas, terkait dengan hubungan dan pengaruh dari lingkungan kerja, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja karyawan, maka dapat dibuat sebuah kerangka pemikiran dari penelitian. Kerangka pemikiran dari penelitian ini akan disajikan pada skema alur penelitian.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### 3.2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis penelitian yang dapat dirumuskan yaitu: lingkungan kerja, komitmen, dan motivasi kerja di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3.3. Batasan Masalah

Batasan masalah yang berguna untuk menghindari luasnya pokok bahasan dalam penelitian. Batasan masalah yang digunakan pada penelitian ini adalah :

- a. Responden yang digunakan hanyalah karyawan tetap afdeling kantor induk dan afdeling kebun Bantaran untuk komoditas teh
- b. Data yang digunakan adalah data dalam kurun waktu tahun 2014-2015.

### 3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### 3.4.1. Definisi Operasional

Penelitian menggunakan definisi operasional guna memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data yang didefinisikan terlebih dahulu dan diukur dengan mengacu pada konsep. Definisi operasional pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan
2. Kuantitas merupakan seberapa banyak tugas yang mampu diselesaikan oleh karyawan dalam waktu atau target yang telah ditentukan
3. Kualitas adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan standar perusahaan
4. Keandalan adalah kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan oleh perusahaan dan menyelesaikannya dengan baik
5. Kehadiran adalah ketepatan waktu karyawan untuk hadir kerja serta jumlah kehadiran/absensi sesuai jam kerja

6. Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan karyawan untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah diberikan. Termasuk didalamnya kemampuan dalam berkoordinasi dengan rekan kerja dan kemampuan dalam menyampaikan serta menerima pendapat.
7. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan
8. Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja juga terkait dengan rasa menyenangkan dan kebersihan di tempat kerja
9. Hubungan dengan rekan kerja adalah hubungan karyawan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja, rasa kekeluargaan, saling membantu, dan memberi perhatian satu sama lain
10. Tersedianya fasilitas kerja adalah terdapatnya peralatan dan tempat ibadah, kantin, koperasi, dll yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap dan berfungsi dengan baik
11. Sirkulasi udara adalah kondisi udara dan tersedianya fasilitas untuk pertukaran udara (ventilasi) di tempat kerja guna mendukung proses penyelesaian tugas yang telah diberikan
12. Kebisingan adalah bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, seperti misalnya bunyi mesin dan kendaraan yang berlalu lalang
13. Pencahayaan adalah tersedianya penerangan yang cukup dan tidak berlebihan serta tidak mengganggu proses penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan, baik penerangan dari listrik maupun sinar matahari
14. Keamanan adalah keadaan bebas dari bahaya. Keamanan di tempat kerja dapat dijamin dan seminimal mungkin terjadi kehilangan, serta terdapat petugas keamanan yang aktif, tanggap, dan tegas

15. Bau tidak sedap adalah bau yang tidak diinginkan dan akan mengganggu kegiatan yang ada seperti bau sampah, peralatan yang tidak bersih, dll
16. Komitmen organisasi mengacu pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan atau komitmen terhadap perusahaan. Keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan
17. Komitmen afektif adalah keadaan ketika karyawan menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri, karena merasa senang, nyaman, dan merasa tidak ada alasan untuk meninggalkan perusahaan
18. Komitmen berkelanjutan adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap bekerja pada suatu perusahaan, yang mana karyawan berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan bagi diri karyawan itu sendiri. Keinginan karyawan untuk bertahan karena memikirkan untung rugi yang diperoleh nantinya
19. Komitmen normatif adalah keyakinan dari karyawan bahwa karyawan berkewajiban untuk tinggal/bertahan dalam suatu perusahaan karena suatu loyalitas personal. Keinginan karyawan untuk bertahan pada perusahaan karena merasa hal tersebut adalah kewajiban
20. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung karyawan agar bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal
21. Kebutuhan fisiologi merupakan kebutuhan karyawan untuk dapat hidup seperti makan, minum, tempat tinggal, dan sebagainya
22. Kebutuhan rasa aman adalah rasa yang dimiliki karyawan terkait keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat karyawan tidak lagi bekerja
23. Kebutuhan sosial adalah kebutuhan karyawan untuk tidak dipandang berbeda antar karyawan dan memiliki kelompok kerja yang kompak
24. Kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan karyawan untuk memperoleh penghargaan atas apa yang telah karyawan capai, meliputi pemberian bonus, pujian oleh pimpinan, dan kesempatan promosi jabatan atas kenaikan pangkat.

25. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan karyawan akan pemberian kesempatan dalam melakukan kreativitas, pengembangan keterampilan, dan kemampuan dalam berkerja



### 3.4.2. Pengukuran Variabel

Tabel 1. Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan

| No | Variabel  | Pengukuran Variabel  |
|----|---|--|
| 1. | Kuantitas   |  |
|    | Unit tugas yang mampu diselesaikan sesuai standar waktu yang ditentukan                   | <p>1 = Tidak mampu, karena karyawan hanya menyelesaikan sebagian kecil dari tugas yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan porsi dan ketentuan waktu yang diberikan oleh perusahaan</p> <p>2 = Kurang mampu, karena karyawan hanya menyelesaikan setengah dari tugas yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan porsi dan ketentuan waktu yang diberikan oleh perusahaan</p> <p>3 = Mampu, karena karyawan menyelesaikan semua tugas bahkan mampu melebihi porsi atau target harian dan ketentuan waktu yang diberikan oleh perusahaan</p>   |
| 2. | Kualitas  |  |
|    | Kemampuan dalam menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan. | <p>1 = Tidak mampu, karena tugas yang dikerjakan oleh karyawan tidak sesuai standar kerja yang ditentukan perusahaan (tidak lengkap, tidak rapi, dan tidak sesuai prosedur)</p> <p>2 = Kurang mampu, karena tugas yang dikerjakan oleh karyawan hanya sebagian saja yang sesuai standar kerja yang ditentukan perusahaan (hanya memenuhi satu atau dua kriteria standar kerja yaitu kelengkapan, kerapian, dan kesesuaian dengan prosedur)</p> <p>3 = Mampu, karena tugas yang dikerjakan oleh karyawan sesuai standar kerja yang ditentukan perusahaan (lengkap, rapi, dan sesuai prosedur)</p> |
| 3. | Keandalan :   |  |
|    | a. Kemampuan untuk melakukan tugas yang disyaratkan dengan supervisi minimum              | <p>1 = Tidak mampu, karena karyawan sama sekali tidak dapat melakukan tugas yang diberikan</p> <p>2 = Kurang mampu, karena karyawan dapat melakukan tugas, namun tidak sesuai dengan syarat supervisi minimum</p>  |

## Lanjutan

|    |  |  |
|----|--|--|
|    |  | 3 = Mampu, karena karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan syarat supervisi minimum  |
|    | b. Kemampuan menghasilkan tugas yang diberikan dengan akurat, benar, dan tepat | 1 = Tidak mampu, karena tugas yang diberikan memberikan hasil tidak akurat, tidak benar, dan tidak tepat<br>2 = Kurang mampu, karena tugas yang diberikan memberikan hasil dengan kriteria yang hanya memenuhi satu atau dua syarat saja meliputi keakuratan, kebenaran, dan ketepatan<br>3 = Mampu, karena tugas yang diberikan memberikan hasil yang akurat, benar, dan tepat  |
| 4. | Kehadiran  |  |
|    | a. Ketepatan waktu dalam bekerja   | 1 = Tidak baik, karena karyawan selalu terlambat untuk masuk kerja dan pulang terlebih dahulu dari waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan (presentase keterlambatan lebih besar disbanding presentase ketepatan)<br>2 = Kurang baik, karena karyawan sangat jarang terlambat untuk masuk kerja dan pulang tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan<br>3 = baik, karena karyawan tidak pernah terlambat untuk masuk kerja dan selalu pulang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak jarang karyawan pulang lebih lambat karena menyelesaikan tugas yang diberikan |
|    | b. Jumlah kehadiran/absensi sesuai jam kerja                                   | 1 = Tidak baik, karena jumlah kehadiran karyawan tidak sesuai dengan jam kerja minimal dari perusahaan (<33%)<br>2 = Kurang baik, karena karyawan selalu hadir dan mampu memenuhi jam kerja minimal yang telah ditetapkan namun masih pada tingkat 33-66%)<br>3 = Baik, karena karyawan selalu hadir dan bahkan mampu melebihi jam kerja minimal yang telah ditetapkan dengan tingkat kehadiran >66%   |
| 5. | Kemampuan bekerja sama   |  |
|    | a. Kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja/tim                         | 1 = Tidak baik, karena karyawan tidak mampu dan tidak pernah melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama yang diberikan (individual)   |

Lanjutan

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>2 = Kurang baik, karena karyawan sangat jarang dalam melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama yang diberikan (&gt;50% dari tugas dikerjakan sendiri)</p> <p>3 = Baik, karena dalam menyelesaikan tugas bersama yang diberikan, karyawan sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan karyawan terkadang memberikan pendapat serta menerima masukan</p> |
|--|--|--|

Tabel 2. Pengukuran Variabel Lingkungan Kerja

| No | Variabel  | Pengukuran Variabel  |
|----|---|--|
| 1. | Suasana kerja                                     |  |
|    | Suasana kerja menyenangkan dan kebersihan terjaga | <p>1 = Tidak setuju, karena dalam bekerja sering merasa bosan, jenuh, dan kebersihannya buruk</p> <p>2 = Kurang setuju, karena selama bekerja masih sering merasa bosan, jenuh, namun kebersihan tempat bekerja sudah baik meskipun terkadang kotor</p> <p>3 = Setuju, karena selama bekerja jarang sekali bahkan hampir tidak pernah merasa bosan, jenuh, dan kebersihan selalu terjaga</p>   |
| 2. | Hubungan dengan rekan kerja                       |  |
|    | Hubungan dengan rekan kerja harmonis              | <p>1 = Tidak setuju, karena sebagian besar rekan kerja yang bersikap semena-mena, egois, dan suasana kekeluargaan dalam perusahaan tidak ada. Semua bersikap individualis</p> <p>2 = Kurang setuju, karena masih terdapat beberapa rekan kerja yang bersikap individualis, namun suasana kekeluargaan dalam perusahaan sudah terasa</p> <p>3 = Setuju, karena karyawan bersikap tidak mementingkan diri sendiri, saling memberikan perhatian, dan antar rekan kerja sering berhubungan diluar pekerjaan (jalan-jalan, berekreasi, berkumpul dalam sebuah tempat, bercerita masalah diluar kerja), bahkan antar keluarga rekan kerja juga saling mengenal</p> |
| 3. | Tersedianya fasilitas kerja                       |  |

## Lanjutan

|    |   |  |
|----|---|--|
|    | Tersedianya fasilitas kerja yang memadai (tempat beribadah, kantin/koperasi, alat dalam melakukan tugas, dll) di dalam perusahaan | 1 = Tidak setuju, karena fasilitas yang disediakan oleh perusahaan kurang lengkap<br>2 = Kurang setuju, karena fasilitas yang disediakan oleh perusahaan sudah lengkap namun ada beberapa yang tidak berfungsi secara baik<br>3 = Setuju, karena fasilitas yang disediakan oleh perusahaan sudah lengkap dan semua dapat berfungsi dengan baik   |
| 4. | Sirkulasi udara   |  |
|    | Kondisi udara selama bekerja dan ventilasi udara di ruang kerja   | 1 =Tidak baik, karena udara selama bekerja di kebun terlalu ekstrim (terlalu panas/terlalu dingin) dan tidak ada tempat berteduh, serta ventilasi ketika berada di ruang kerja tidak berfungsi dengan baik<br>2 = Kurang baik, karena udara selama bekerja di kebun terlalu ekstrim (terlalu panas/terlalu dingin) dan tidak ada tempat berteduh, namun ventilasi ketika berada di ruang kerja berfungsi dengan baik<br>3 =Baik, karena udara selama bekerja di kebun meskipun ekstrim (terlalu panas/terlalu dingin), perusahaan menyediakan tempat untuk berteduh dan ventilasi ketika berada di ruang kerja berfungsi dengan baik |
| 5. | Kebisingan  |  |
|    | Tempat kerja terbebas dari suara yang dapat mengganggu dan memecah konsentrasi dalam melaksanakan tugas                           | 1 = Tidak setuju, karena ketika bekerja, baik di kebun atau ruangan, karyawan merasa terganggu dengan suara mesin maupun kendaraan yang berlalu lalang<br>2 = Kurang setuju, karena ketika bekerja di kebun, karyawan merasa terganggu dengan suara mesin, namun ketika bekerja di ruangan karyawan tidak merasa terganggu dengan suara bising atau sebaliknya<br>3 = Setuju, karena ketika bekerja di kebun dan ruangan, meskipun terdapat suara mesin dan kendaraan, karyawan tidak merasa terganggu   |
| 6. | Pencahayaan   |  |
|    | Pencahayaan di tempat kerja (sinar matahari dan listrik) sesuai kebutuhan dan tidak mengganggu (menyilaukan)                      | 1 = Tidak setuju, karena pencahayaan di tempat kerja tidak sesuai kebutuhan dan sangat mengganggu dalam penyelesaian tugas (pencahayaan terlalu berlebihan atau kurang)<br>2 = Kurang setuju, karena pencahayaan di tempat kerja sudah sesuai kebutuhan namun  |

## Lanjutan

|    |   |   |
|----|---|---|
|    |   | <p>masih mengganggu dalam penyelesaian tugas ( di ruang kerja cahaya memancar dengan tidak tepat ( menyilaukan), atau ketika di kebun tidak terdapat pohon yang dapat dijadikan tempat berlindung dari matahari yang terlalu terik)</p> <p>3 = Setuju, karena pencahayaan di tempat kerja sudah sangat sesuai kebutuhan dan sangat mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas</p>   |
| 7. | Keamanan  | <p>1 = Tidak setuju, karena masih sering terjadi kehilangan di perusahaan meskipun sudah terdapat petugas keamanan di bagian gerbang kompleks dan kantor</p> <p>2 = Kurang setuju, karena keamanan sudah terjamin meskipun petugas keamanan terkadang bersikap tidak tanggap dan tidak aktif , misalnya mempersilahkan orang luar untuk masuk yang tidak membawa surat resmi ijin masuk kompleks perkebunan.</p> <p>3 = Setuju, karena keamanan sudah sangat terjamin dan tidak pernah sekalipun terjadi kehilangan, serta petugas keamanan selalu bersikap tanggap dan aktif serta tegas.</p>  |
| 8. | Bau tidak sedap   |   |
|    | Kondisi lingkungan kerja dari segi terdapatnya bau yang tidak sedap dan penanganan terhadap bau yang mengganggu | <p>1 = Tidak baik, karena terdapat bau tidak sedap yang dapat mengganggu karyawan, tidak terdapat pewangi ruangan atau AC dalam ruang yang dapat menghilangkan bau tersebut, sedangkan untuk di kebun karyawan bersikap tidak mempedulikan (tidak ada yang berusaha menghilangkan)</p> <p>2 = Kurang baik, karena meskipun jarang terdapat bau yang tidak sedap dan terdapat pewangi ruangan atau AC dalam ruang yang dapat menghilangkan bau tersebut , namun begitu ada bau yang tidak sedap karyawan sering bersikap tidak peduli terhadap bau tersebut sehingga bau tersebut bertahan lama</p> <p>3 = baik, karena sangat jarang (kuantitasnya kurang dari 2 kali dalam sebulan) terdapat bau yang tidak sedap dan penanganan terhadap polusi tersebut sangat baik. Semua karyawan sangat tanggap untuk melakukan upaya guna menghilangkan bau tersebut</p> |

Tabel 3. Pengukuran Variabel Komitmen Organisasional

| No | Variabel  | Pengukuran Variabel   |
|----|---|---|
| 1. | Komitmen afektif  |   |
|    | Keinginan untuk bertahan di perusahaan karena keinginan sendiri                       | <p>1 = Tidak setuju, karena merasa tidak ada alasan untuk bertahan dalam perusahaan (perusahaan tidak memberikan rasa nyaman dan senang)</p> <p>2 = Kurang setuju, karena meskipun bekerja di perusahaan sangat menyenangkan dan perusahaan sangat berarti, karyawan tetap ingin meniti karier selanjutnya di tempat lain</p> <p>3 = Setuju, karena merasa perusahaan sangat berarti, dan merasa senang menghabiskan karier di perusahaan. Tidak ada alasan untuk meninggalkan perusahaan dan merasa perusahaan bagian dari keluarga</p>  |
| 2. | Komitmen berkelanjutan  |   |
|    | Keinginan bertahan di perusahaan karena memikirkan untung rugi yang didapatkan        | <p>1 = Tidak setuju, karena merasa tidak mendapatkan hal menguntungkan yang bisa didapatkan jika bekerja di perusahaan ini</p> <p>2 = Kurang setuju, karena meskipun perusahaan ini memberikan keuntungan bagi diri karyawan, namun karyawan merasa bisa mendapatkan lebih banyak hal yang menguntungkan jika bekerja di perusahaan lain</p> <p>3 = Setuju, karena karyawan merasa mendapatkan keuntungan dengan bekerja diperusahaan ini dan merasa akan mengakibatkan dampak buruk jika meninggalkan perusahaan, misalnya langkanya alternatif tempat kerja lain yang tersedia.</p> |
| 3. | Komitmen normatif   |   |
|    | Keinginan untuk bertahan di perusahaan karena merasa hal tersebut merupakan kewajiban | <p>1 = Tidak setuju, karena merasa sama sekali tidak ada kewajiban yang mengharuskan karyawan bertahan dalam satu perusahaan dan karyawan tidak berkeinginan untuk bertahan di perusahaan</p> <p>2 = Kurang setuju, karena merasa meskipun merasa ingin bertahan di perusahaan, hal tersebut bukan karena suatu kewajiban</p> <p>3 = Setuju, karena karyawan akan bertahan di perusahaan hanya karena karyawan</p>  |

Lanjutan

|  |  |
|--|--|
|  | merasa tidak baik dan tidak etis jika meninggalkan perusahaan. karyawan merasa akan bertahan di perusahaan karena merasa loyalitas dan setia pada perusahaan itu penting dan merupakan bagian dari kewajiban |
|--|--|

Tabel 4. Pengukuran Variabel Motivasi Kerja

| No | Variabel  | Pengukuran Variabel  |
|----|---|--|
| 1. | Kebutuhan fisiologis  |  |
|    | Gaji yang diberikan cukup untuk bertahan hidup, memenuhi kebutuhan tempat tinggal, makan, dan minum             | 1 = Tidak setuju, karena gaji yang diberikan bahkan tidak cukup untuk makan dan minum<br>2 = Kurang setuju, karena gaji yang diberikan hanya cukup untuk makan dan minum, sedangkan untuk kebutuhan tempat tinggal belum memenuhi<br>3 = Setuju, karena gaji cukup untuk bertahan hidup, kebutuhan tempat tinggal, makan dan minum, bahkan sudah bisa menabung sedikit dem sedikit   |
| 2. | Kebutuhan rasa aman   |  |
|    | Terdapat jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua dengan jumlah yang cukup                             | 1 = Tidak setuju, karena perusahaan tidak menyediakan fasilitas jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua<br>2 = Kurang setuju, karena perusahaan menyediakan jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua namun jumlahnya sangat kecil<br>3 = Setuju, karena perusahaan menyediakan jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua dengan jumlah yang cukup   |
| 3. | Kebutuhan sosial  |  |
|    | Semua dipandang sama, tidak diperlakukan secara berbeda antar karyawan dan memiliki kelompok kerja yang lengkap | 1 = Tidak setuju, karena terdapat perbedaan dalam perlakuan antar rekan kerja oleh atasan dan tidak terdapat kelompok kerja dalam bekerja<br>2 = Kurang setuju, karena terdapat perbedaan dalam perlakuan antar rekan kerja oleh atasan dan kelompok kerja yang ada tidak kompak<br>3 = Setuju, karena tidak terdapat perbedaan dalam perlakuan antar rekan kerja oleh atasan dan kelompok kerja yang dimiliki selalu berjalan dengan kompak dalam |

## Lanjutan

|    |   | segala hal  |
|----|---|---|
| 4. | <b>Kebutuhan penghargaan</b>  |   |
|    | Perusahaan memberikan bonus dan pimpinan memberikan pujian atas hasil kerja yang memuaskan serta perusahaan memberi kesempatan promosi jabatan atas kenaikan pangkat jika karyawan memenuhi persyaratan | <p>1 = Tidak setuju, karena perusahaan tidak pernah memberi bonus, pimpinan tidak pernah memberi pujian pujian atas hasil kerja yang memuaskan dan promosi kenaikan jabatan membutuhkan waktu yang sangat lama (&gt;10 tahun masa kerja) dilakukan meskipun karyawan sudah memenuhi persyaratan</p> <p>2 = Kurang setuju, karena perusahaan jarang memberi bonus, pimpinan jarang memberi pujian pujian atas hasil kerja yang memuaskan dan promosi kenaikan jabatan juga membutuhkan waktu yang lam ( &lt;10 tahun masa kerja &gt; 5 tahun masa kerja) meskipun karyawan sudah memenuhi persyaratan</p> <p>3 = Setuju, karena perusahaan selalu memberi bonus, pimpinan selalu memberi pujian pujian atas hasil kerja yang memuaskan dan promosi kenaikan jabatan atas kenaikan pangkat jika karyawan memenuhi persyaratan sangat mudah dilakukan oleh perusahaan (&lt;5 tahun masa kerja)</p> |
| 5. | <b>Kebutuhan aktualisasi diri</b>   |   |
|    | Kesempatan dalam melakukan kreativitas dalam bekerja dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan dalam bekerja   | <p>1 = Tidak setuju, karena perusahaan tidak memberikan kesempatan pada karyawan dalam melakukan kreativitas dalam bekerja dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan dalam bekerja</p> <p>2 = Kurang setuju, karena meskipun perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan dalam melakukan kreativitas dalam bekerja dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan dalam bekerja, namun perusahaan kurang begitu memperhatikan hal tersebut</p> <p>3 = Setuju, karena perusahaan memberikan kesempatan pda karyawan dalam melakukan kreativitas dalam bekerja dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan dalam bekerja dan perusahaan memperhatikan hal tersebut, bahkan terkadang perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kreativitas, keterampilan, dan kemampuan kerja yang paling baik</p>   |

## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1. Metode Penentuan Lokasi

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur mulai Maret tahun 2015 sampai April tahun 2015. Penentuan lokasi dilakukan secara *purposive*, dengan pertimbangan (1) PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur merupakan salah satu perusahaan yang bertaraf Nasional dan sangat mengutamakan kinerja karyawan dalam menjalankan visi dan misi perusahaan (2) karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur merupakan karyawan yang membutuhkan komitmen serta motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, karena lingkungan tempat bekerja terpencil dan hubungan sosial yang dapat dilakukan hanyalah dengan karyawan beserta keluarganya saja. Hal ini disebabkan kondisi geografis dan jadwal kerja dari pagi sampai sore.

### 4.2. Metode Penentuan Responden

Populasi adalah keseluruhan obyek yang akan diteliti, sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur afdeling kantor induk dan afdeling Bantaran. Menurut Sugiyono (2008) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Namun pada penelitian ini, tidak menggunakan sampel dikarenakan metode yang digunakan dalam penentuan responden adalah metode sensus. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur afdeling kantor induk dan afdeling Bantaran sejumlah 31 orang.

Sedangkan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, maka peneliti menggunakan metode *purposive* dalam penentuan *key informan* yang dalam hal ini adalah manajer perusahaan. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data yang lebih akurat. Sebab, jika penilaian kinerja dilakukan oleh karyawan

sendiri, maka penilaian akan cenderung bersifat subjektif dan menilai diri sendiri terlalu tinggi.

### 4.3. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau langsung melalui obyeknya. Pengumpulan data biasanya dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada obyek penelitian dan diisi secara langsung oleh yang responden. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Data yang didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi/instansi, studi pustaka, penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Data sekunder berupa jumlah karyawan, tingkat absensi, dan profil perusahaan.

Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuesioner yang diserahkan kepada masing masing responden terpilih. Dengan kuesioner secara personal, peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden dan dapat memberikan penjelasan seperlunya, serta dapat langsung dikumpulkan setelah selesai diisi oleh responden. Sedangkan kelemahan dari metode ini adalah dibutuhkan biaya yang relatif besar, khususnya bila letak geografisnya terpencar.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga cara, yaitu wawancara dan dokumentasi.

#### 1. Wawancara

Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer dari responden penelitian. Wawancara dilakukan secara langsung dengan menggunakan daftar pertanyaan terstruktur menggunakan kuesioner kepada responden. Wawancara dengan responden digunakan untuk mengetahui data usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, penilaian terhadap lingkungan kerja. Penilaian diri terhadap komitmen dan motivasi kerja, serta wawancara dengan atasan karyawan untuk mengetahui kinerja dari karyawan yang menjadi responden tersebut.

#### 2. Dokumentasi

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder dengan cara mengumpulkan data dari literatur (pustaka, internet) dan instansi yang terkait dengan penelitian, yaitu PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun

Bantaran, Blitar, Jawa Timur. Data yang diambil dari tempat penelitian adalah gambaran umum, struktur organisasi, dan data absensi karyawan.

#### 4.4. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah kualitatif. Penelitian ini menggunakan angket atau kuisisioner sebagai instrumen penelitian. Berdasarkan indikator yang terdapat pada definisi operasional, variabel dapat dijabarkan dalam skala Likert dengan 3 skala, yaitu TS = Tidak Setuju, KS = Kurang Setuju, S = Setuju. Skor yang dipakai adalah 1, 2, dan 3 yang nantinya akan diterapkan bervariasi sesuai dengan kategori pertanyaan yang diajukan.

Metode analisis data yang digunakan untuk tujuan pertama adalah analisis deskriptif. Menurut Whitney (1960), metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Sedangkan menurut Nazir (2005), metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat hubungan antar fenomena yang diselidiki. Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan dirasa perlu untuk diidentifikasi, sehingga bisa diketahui dan disimpulkan apakah upaya tersebut sudah berjalan dengan baik dan efektif. Tujuan kedua penelitian terkait dengan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja karyawan, metode analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

##### 1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya dengan baik dan untuk menunjukkan sejauh mana data yang berhasil dikumpulkan tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Untuk mengukur validitas digunakan rumus korelasi *product moment* yang dikemukakan oleh Pearson (dalam Suharsimi, 2006) sebagai berikut :

$$R_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2}\sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

$R_{xy}$  : koefisien korelasi

X : skor item X

Y : skor total item Y

n : jumlah responden atau banyaknya sampel

(Arikunto, Suharsimi, 2006)

Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya  $\geq 0,3$  dengan  $\alpha = 5\%$

Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Keandalan berkaitan dengan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban/pertanyaan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Uji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, yaitu:

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{2a(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 1} \right\}$$

Keterangan:

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma^2 b$  = jumlah variabel

$\sigma^2 1$  = varian total

Instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) apabila memiliki koefisien keterandalan sebesar 0,6 atau lebih.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terjadinya penyimpangan terhadap asumsi klasik. Dalam asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan, yakni Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heterosdastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2006).

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi adanya atau tidaknya multikolonieritas didalam model regresi adalah dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Dasar pengambilan keputusan adalah apabila nilai *tolerance*  $>0,1$  atau sama dengan nilai  $VIF < 10$  berarti tidak ada multikolinearitas antar variabel dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, yakni *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain bersifat tetap (Ghozali, 2006).

Gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini dideteksi dengan menggunakan grafik scatterplot. Pendeteksian mengenai ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual yang telah di-studentized. Adapun dasar analisisnya sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dalam pengujian heteroskedastisitas selain menggunakan grafik scatterplot juga digunakan uji Park. Apabila dalam pengujian hasilnya tidak signifikan maka tidak terdapat heteroskedastisitas.

### 3. Analisis Regresi

Analisis regresi yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel lingkungan kerja, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur. Adapun bentuk hubungan atau formulasi linear berganda variabel X dan variabel Y dapat dirumuskan sebagai berikut (Gujarati, 2003) :

$$Y = B + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

B = Konstanta intersep yang menggambarkan pengaruh rata-rata semua variabel yang tidak dimasukkan ke dalam variabel model terhadap Y

$B_1, B_2, B_3$  = Koefisien variabel bebas

$X_1$  = Lingkungan Kerja

$X_2$  = Komitmen

$X_3$  = Motivasi

e = Variabel pengganggu

### 4. Uji Hipotesis

- a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).

Koefisien determinasi mengukur seberapa mampu model dalam menerangkan variasi variabel dependennya. Nilai koefisien determinasi yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya menjelaskan hampir

semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2006)

b. Uji F

Pengujian pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap perubahan nilai variabel dependen, dilakukan melalui pengujian terhadap besarnya perubahan nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel independen, untuk itu perlu dilakukan uji F. Uji F atau ANOVA dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikansi yang ditetapkan untuk penelitian dengan probability value dari hasil penelitian (Ghozali, 2006).

Kriteria pengujian F untuk mengetahui kehomogenan varian sampel adalah sebagai berikut:

1. Apabila  $F_{hitung} > F_{Tabel}$  0,05 (( $n_1 - 1$ ), ( $n_2 - 1$ )) maka terima  $H_1$  artinya lingkungan kerja, komitmen dan motivasi secara keseluruhan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
2. Apabila  $F_{hitung} < F_{Tabel}$  0,05 (( $n_1 - 1$ ), ( $n_2 - 1$ )) maka terima  $H_0$  artinya lingkungan kerja, komitmen dan motivasi secara keseluruhan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

c. Uji t (t test)

Uji t atau uji parsial berfungsi untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu (parsial) terhadap variabel terikat, dengan cara membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{Tabel}$  pada tingkat signifikansi tertentu. Apabila  $t_{hitung} > t_{Tabel}$ , maka hipotesis diterima.

1. Apabila  $t_{hitung} > t_{Tabel}$  dan nilai probabilitas  $<$  dari  $\alpha$  (0,05) maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$  artinya bahwa lingkungan kerja, komitmen dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
2. Apabila  $t_{hitung} < t_{Tabel}$  dan nilai probabilitas  $>$  dari  $\alpha$  (0,05) maka terima  $H_0$  dan tolak  $H_1$  artinya bahwa lingkungan kerja, komitmen dan motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Gambaran Umum Perusahaan

#### 5.1.1. Sejarah Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XII

PT. Perkebunan Nusantara XII, disingkat PTPN XII, dibentuk berdasarkan PP No. 17 Tahun 1996, dituangkan dalam akte notaris Harun Kamil, SH nomor 45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan SK nomor C.2-8340 HT.01.01 tanggal 8 Agustus 1996. PTPN XII merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. Perusahaan ini merupakan penggabungan kebun-kebun di Jawa Timur dari eks PTP XXIII, PTP XXVI, dan PTP XXIX. Perusahaan ini mengalami perkembangan status yang cukup panjang. Informasi terkait perkembangan status perusahaan dari awal berdiri hingga saat ini adalah sebagai berikut: awal berdiri tahun 1945-1957 yang diusahakan oleh NV. Coy and Coster. Tahun 1957-1960 diambil alih oleh negara dengan nama pusat perkebunan negara (PPN) baru. Tahun 1960-1962 berbentuk PPN pra unit budidaya A Jawa Timur. Tahun 1962-1963 berbentuk kesatuan Jawa Timur VI. Tahun 1963-1968 menjadi PPN aneka tanaman XII Surabaya. Tahun 1968-1972 menjadi perusahaan PNP XXII yang meliputi kebun-kebun eks PPN antar XII dan PPN karet XV. Tahun 1972-1994 berubah status badan hukum menjadi PT. Perkebunan XXIII dengan Akte Notaris Gustoof Hoemala Soungkaepon Lumban Tobing no.56 tanggal 31 Agustus 1972. Tahun 1994-1996 berdasarkan SK Menteri RI No. 103/KMK 016/1994 dan No. 175/KMK 016/1994 tanggal 2 Mei 1994, menetapkan penggabungan PTP XX, PTP XXIII, PTP XXIV-XXV, PTP XXVI, dan PTP XXIX menjadi PTP Jawa Timur dengan koordinasi PTP XXIV-XXV. Dan tahun 1996-sekarang berdasarkan PP RI No. 17 tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996 PTP Jawa Timur dibagi menjadi dua yaitu, PTP XX dan PTP XXIV-XXV di gabung menjadi PT. Perkebunan Nusantara XI dan PTP XXIII, PTP XXVI dan PTP XXIX digabung menjadi PT. Perkebunan Nusantara XII.

### 5.1.2. Falsafah Perusahaan & Paradigma Bisnis

Dalam menjalankan tata kelola perusahaan yang baik diperlukan falsafah perusahaan sebagai berikut :

1. Bekerja untuk menghasilkan yang terbaik
2. Meraih sukses dengan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama
3. Memberikan nilai dan makna bagi seluruh stakeholders
4. Tumbuh kembang secara berkelanjutan.

Paradigma Bisnis mengarahkan insan perusahaan agar tercipta kesamaan pandang dalam melakukan aktivitas. Paradigma PTPN XII terdiri dari 12 butir paradigma sebagai berikut :

1. Semua insan  $N_{12}$  adalah pelaku agribisnis yang profesional, memiliki integritas yang tinggi, setia kepada perusahaan, dan merupakan aset terpenting bagi perusahaan.
2. Perubahan adalah peluang bukan ancaman dan pasti terjadi kapanpun dan dimanapun, sehingga pembaharuan harus terus dilakukan.
3. Fakta dan data menjadi pertimbangan utama dalam setiap pengambilan keputusan.
4. Pengetahuan dalam berbagai bentuknya merupakan alat meningkatkan produktivitas sumber daya.
5. PTPN XII mengembangkan organisasi dengan model yang efektif, efisien dan fleksibel.
6. Setiap kegiatan harus selalu mengutamakan keunggulan untuk menghasilkan nilai tambah melalui kreatifitas dan inovasi.
7. Pertumbuhan, perkembangan dan kesinambungan perusahaan sangat bergantung pada pengetahuan dan penguasaan pasar, strategi persaingan, serta kepuasan pelanggan.
8. Kesadaran akan salingtergantungan sangat bermanfaat untuk mewujudkan kerjasama tim yang sinergis.
9. Sumber daya manusia dibangun melalui pengembangan kompetensi sebagai bentuk investasi.
10. Penghargaan diberikan berdasarkan kompetensi dan kinerja.

11. Hubungan industrial yang harmonis dikembangkan atas dasar kemitraan yang setara.
12. Hubungan kerja sama yang sinergis dengan masyarakat, pemerintah dan *stakeholders* lainnya, dilaksanakan untuk menjaga kelestarian lingkungan dan mengembangkan tanggung jawab sosial pada masyarakat sekitar.

### 5.1.3. Visi dan Misi PT. Perkebunan Nusantara XII

PTPN XII memiliki visi “Menjadi Perusahaan Agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh-kembang berkelanjutan”.

Adapun misinya dari perusahaan ini adalah:

1. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur, dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.
2. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktifitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.
3. Menghasilkan laba yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* lainnya.

Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*). Slogan yang dimiliki PTPN XII yaitu “Tumbuh, Lestasi dan Bermakna”. PTPN XII mengusahakan komoditi kopi robusta/ arabika, kakao edel/ bulk, karet dan teh serta hortikultura. Dengan areal perkebunan seluas 2.573,03 merupakan areal perkebunan teh. Arah pengembangan perusahaan adalah terbentuknya PTPN XII sebagai perusahaan *World Class* ditinjau dari segi nilai penjualan serta terciptanya *Good Corporate Governance*.

### 5.1.4. Letak dan Keadaan Geografi PT. Perkebunan Nusantara XII

PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Bantaran terdiri dari tiga Afdeling, Bantaran, Sirah Kencong, dan Penataran, yang masing-masing terletak pada lokasi yang berbeda di wilayah Kabupaten Blitar dan memiliki karakteristik tempat yang berbeda pula.

#### 1. Afdeling Bantaran

Lokasi di Desa Tulungrejo Kecamatan Wlingi, Blitar. Adapun jarak dari Blitar  $\pm 35$  km, Surabaya  $\pm 160$  km. Kondisi area perkebunan landai bergelombang dengan elevasi terendah 550 mdpl dan tertinggi 860 mdpl. Temperatur rata-rata  $19^{\circ}\text{C}$ - $25^{\circ}\text{C}$  dengan kelembaban  $\pm 80\%$ .

#### 2. Afdeling Sirah Kencong

Lokasi di Desa Ngadirenggo Kecamatan Wlingi, Blitar. Adapun jarak dari Bantaran  $\pm 14$  km, Blitar  $\pm 57$  km, dan Surabaya  $\pm 168$  km. Kondisi area perkebunan berbukit terletak di lereng gunung Kawi dan gunung Butak dengan elevasi terendah 1,010 mdpl dan tertinggi 1700 mdpl. Temperatur rata-rata  $15^{\circ}\text{C}$ - $26^{\circ}\text{C}$  dengan kelembaban  $\pm 95\%$ .

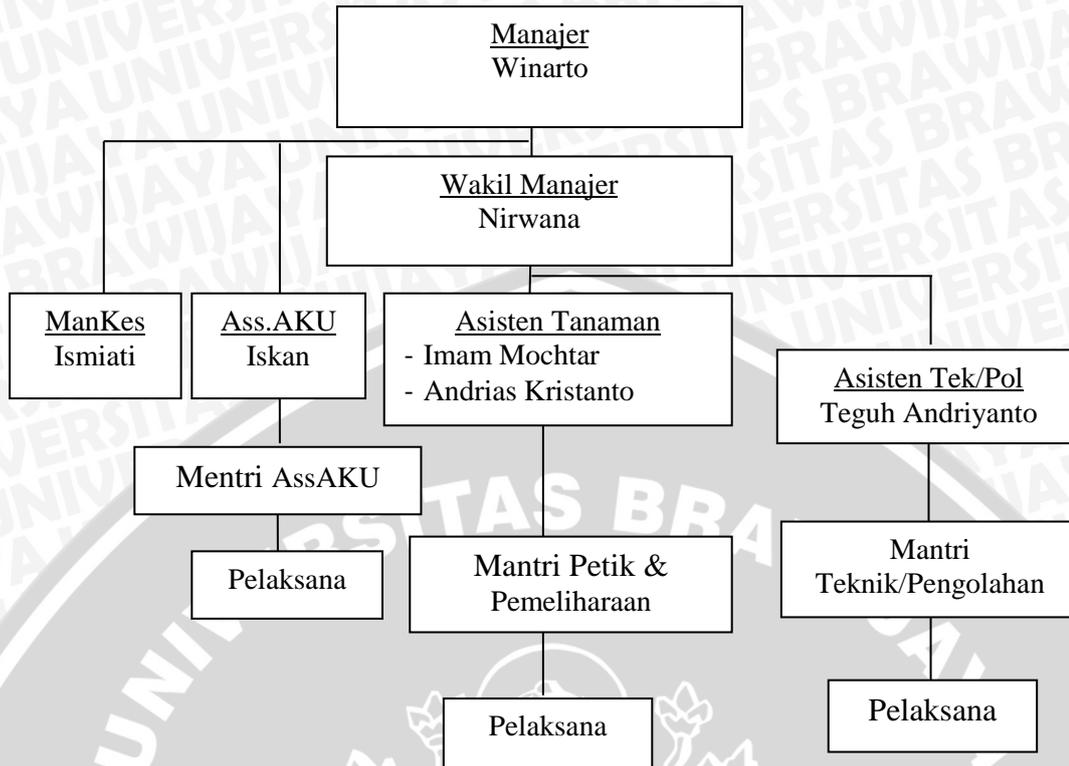
#### 3. Afdeling Penataran

Lokasi di Desa Penataran Kecamatan Nglegok, Blitar. Adapun jarak dari Bantaran  $\pm 34$  km, Blitar  $\pm 15$  km, dan Surabaya  $\pm 177$  km. Kondisi area perkebunan datar dengan elevasi terendah 320 mdpl dan tertinggi 470 mdpl. Temperatur rata-rata  $24^{\circ}\text{C}$ - $32^{\circ}\text{C}$  dengan kelembaban  $\pm 70\%$ .

Pemilihan lokasi PTPN XII Kebun Bantaran Afdeling Kebun Bantaran ini disesuaikan dengan kondisi tanaman, dimana tanaman teh dapat tumbuh dengan baik di daerah dataran tinggi. Selain itu, kantor induk dari PT. Perkebunan Nusantara Wilayah III, Blitar, Jawa Timur terdapat di Kebun Bantaran dikarenakan diantara ketiga afdelling tersebut, afdelling Kebun Bantaran merupakan afdelling yang terletak di daerah yang paling mudah dijangkau.

#### 5.1.5. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi yang terdapat pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III Blitar, Jawa Timur terbagi menjadi 3 bagian, yaitu struktur organisasi Kebun Bantaran Afdeling Sirah Kencong, struktur organisasi Kebun Bantaran Bagian Pabrik Teh Hitam CTC, dan struktur organisasi Kebun Bantaran. Namun pada penelitian ini, struktur organisasi yang ditampilkan hanyalah struktur organisasi khusus afdelling Kebun Bantaran dikarenakan penelitian hanya dilakukan pada afdelling Kebun Bantaran.



Gambar 2. Struktur Organisasi Kebun Bantaran Tahun 2014  
 Sumber: PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar

Gambar 2 merupakan struktur organisasi dari PT. Perkebunan Nusantara XII, Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar. Kantor induk merupakan kantor yang mengorganisir segala kegiatan dari PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III Kebun Bantaran, Blitar, baik kegiatan pabrik maupun kegiatan kebun.

Struktur organisasi di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III Kebun Bantaran, Blitar masing-masing memiliki struktur organisasi yang berbeda dan tugas yang berbeda pula. Garis dalam struktur organisasi di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III Kebun Bantaran, Blitar ini berupa garis lurus yang melambangkan garis instruktif, dimana kelompok tersebut hanya menerima perintah atau instruksi dari satu arah. Artinya sekelompok orang menerima perintah dari atasan dan bertanggung jawab terhadap atasannya, karena dalam satu kelompok organisasi hanya dipimpin oleh satu orang kepala bagian.

### 5.1.6. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan melakukan berbagai hal antara lain :

## 1. Lingkungan Kerja

Peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan lingkungan kerja berdasarkan pada suasana kerja, fasilitas kerja, sirkulasi udara, kondisi udara, ventilasi udara, kebisingan, pencahayaan, dan bau tidak sedap di tempat kerja. Untuk suasana kerja, perusahaan menyediakan petugas kebersihan agar tempat kerja selalu terjaga kebersihannya dan karyawan merasa nyaman dengan tempat kerja yang disediakan. Selain itu, perusahaan juga memberikan suasana kerja yang menyenangkan dengan menciptakan suasana yang akrab antar karyawan dan tidak ada kesenjangan berdasarkan jabatan. Perusahaan juga menyediakan fasilitas kerja untuk karyawan, misalnya tempat beribadah, kantin/koperasi, dan alat-alat untuk membantu karyawan dalam melaksanakan tugas. Selain itu perusahaan juga menyediakan lapangan tenis, voli, dan bulu tangkis untuk olahraga karyawan. Kenyamanan yang dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya berdampak pada kinerja karyawan. Jika karyawan merasa tidak nyaman pada saat melaksanakan tugasnya, maka karyawan akan merasa terganggu dan akan berpengaruh terhadap hasil dari tugas tersebut.

Ruang kerja yang disediakan juga memperhatikan sirkulasi udara, kondisi udara, dan ventilasi udara. Ventilasi udara diletakkan di setiap ruangan, berupa jendela dan pintu yang selalu dibuka setiap pagi agar pergantian udara didalam ruangan terjaga. Perusahaan juga memperhatikan kebisingan, pencahayaan, dan bau tidak sedap di tempat kerja. Di kantor induk tidak terdapat kebisingan suara, karena terletak di tempat yang sedikit jauh dari kebun dan pabrik. Sedangkan dikebun, kebisingan yang ada juga tidak sampai mengganggu karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk pencahayaan, dalam ruangan tidak terdapat masalah. Sedangkan di kebun, terdapat pohon-pohon yang besar guna menaungi karyawan ketika bekerja dikebun. Bau tidak sedap sangat jarang terdapat di kantor induk maupun kebun karena kebersihan selalu terjaga dengan baik. Selain itu, keamanan yang terdapat pada lingkungan perusahaan sangat dijaga. Di gerbang masuk perusahaan, terdapat satpam untuk menjaga keamanan. Dan di depan kantor induk juga terdapat satpam untuk lebih meningkatkan keamanan. Perusahaan tetap memperhatikan hal-hal kecil seperti yang telah

disebutkan diatas, karena perusahaan memiliki anggapan jika hal tersebut pasti berpengaruh terhadap kenyamanan dan kinerja karyawan.

## 2. Komitmen

Perusahaan juga menerapkan sistem kontrak dalam bekerja. Karyawan yang bekerja di perusahaan diwajibkan untuk menandatangani kontrak kerja minimal selama 10 tahun, sehingga karyawan lebih memiliki komitmen dalam bekerja dan bertahan untuk bekerja di perusahaan. Terdapatnya kontrak kerja juga diharapkan akan membuat karyawan memiliki rasa ingin bertahan diperusahaan dari dalam diri sendiri pada akhirnya. Dengan adanya kontrak kerja, perusahaan beranggapan jika karyawan akan memiliki kinerja yang lebih baik.

## 3. Motivasi

Perusahaan juga memberikan fasilitas pengadaan pelatihan dan pendidikan bagi karyawan, penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, jaminan asuransi keselamatan, jaminan hari tua, dan tunjangan. Hal tersebut merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk karyawan agar lebih memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan selalu berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja. Himbauan dari pimpinan untuk karyawan juga diberikan agar karyawan menjalankan tugasnya sesuai aturan. Himbauan di berikan pada saat diadakannya rapat kerja, menggunakan lisan, memo, atau surat peringatan untuk karyawan yang telah melakukan pelanggaran. Selain itu, pemberian sanksi untuk pelanggaran yang lebih berat juga diterapkan oleh perusahaan bagi karyawan. Hal ini juga sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pelatihan dan pendidikan yang diadakan oleh perusahaan berlaku bagi seluruh karyawan tetap perusahaan, yang mana karyawan tetap dibagi menjadi dua jenis, yaitu karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana. Karyawan pimpinan adalah karyawan dengan golongan III A-IV D yang menjabat, sedangkan karyawan pelaksana adalah karyawan dengan golongan I A-IID. Pemberian golongan ini berdasarkan masa kerja dan berdasarkan prestasi yang diraih oleh karyawan.

Pada kurun waktu januari 2014-juni 2015, pelatihan dan pendidikan yang diadakan oleh perusahaan untuk menambah pengetahuan serta wawasan karyawan

terkait bidang tertentu dan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja adalah Study Banding Minyak Atsiri di PT. Indeso, Petani, dan UMKM daerah Purwokerto pada tanggal 20-22 April 2015 dengan tujuan mewujudkan Teknopark Atsiri yang dihadiri oleh Manajer Kebun Bantaran. Pada tanggal 07 Mei 2015, terdapat Presentasi Teknis Aplikasi Pestisida dan Safeti Training penggunaan Pestisida di Kebun Kendenglembu yang dihadiri oleh Wakil Manajer dan Asisten Tanaman. Pelatihan dan pendidikan selama 1 hari ini bertujuan untuk meningkatkan prestasi dan kualitas kerja karyawan dibidang tanaman. Selain itu, terdapat pelatihan *Tea Tester* di Bandung pada tanggal 08-10 Juni 2015 yang dihadiri oleh Manajer Kebun Teh dengan pelatih/instrukturnya adalah Asosiasi Teh Indonesia. Pelatihan ini diadakan untuk menambah pengetahuan dan untuk peningkatan mutu produk teh yang dihasilkan.

Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan hanya diberikan kepada karyawan yang berprestasi, menciptakan inovasi, dan memberi nilai tambah bagi perusahaan. Penghargaan tersebut berupa promosi kenaikan golongan dan kenaikan jabatan bagi karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana, serta pemberian premi progresif bagi karyawan pelaksana. Premi progresif diberikan kepada karyawan pelaksana, apabila karyawan dapat hasil dari pelaksanaan tugas karyawan melebihi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seperti misalnya mandor petik yang dapat menghasilkan pucuk melebihi standar per hari dengan kualitas yang baik. Pemberian premi progresif ini akan berdampak pada jumlah uang yang akan diterima oleh karyawan pada saat penerimaan gaji.

Disamping itu semua, pemberian gaji dan tunjangan, serta fasilitas jaminan hari tua juga merupakan upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaji yang diberikan oleh perusahaan sudah melebihi dari UMK ( Upah Minimal Kerja) kota Blitar, yang mana UMK kota Blitar adalah senilai Rp. 1.260.000. Gaji tersebut diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dibedakan berdasarkan golongan dan jabatan karyawan. Selain gaji, perusahaan juga memberikan tunjangan. Tunjangan yang diberikan adalah uang yang diberikan berdasarkan golongan, yaitu 25% dari gaji pokok. Pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III Kebun Bantaran, Blitar, tunjangan yang diberikan

terbagi menjadi tiga jenis, yaitu tunjangan fungsional, tunjangan struktural, dan tunjangan jabatan. Tunjangan fungsional diberikan kepada karyawan strata I, strata II, dan strata III. Pembagian strata kerja ini berdasarkan jabatan yang dimiliki oleh karyawan. Strata yang terdapat pada perusahaan terbagi menjadi enam bagian, yaitu:

- a. Strata I : Manajer Wilayah, Sekretaris Perusahaan, Kepala Bagian, Manajer Kebun, Jabatan lain yang disetarakan Strata I
- b. Strata II : Wakil Manajer, Asisten Kepala Bagian, Jabatan lain yang disetarakan Strata II
- c. Strata III : Asisten Tanaman, Asisten Teknik Pengolahan, Administrasi, Keuangan dan Umum, Agrowisata, Kepala Bagian Pengobatan, Staff Bidang, Staff Kebun, Kontroler Tanaman, Teknik Pengolahan, Staff TUK
- d. Strata IV : Mandor Besar Tanaman, Teknik Pengolahan, Mantri Akutansi, Produksi, Sumber Daya Manusia, Umum, Tap Kontrol Kebun, Kepala Gudang, Kepala Keamanan, Mantri Kesehatan
- e. Strata V : Mandor Tanaman, Teknik Pengolahan, Tap Kontrol Bagian/Afdeling, Juru Tulis, Pengemudi
- f. Strata VI : Pekerja

Tunjangan Struktural diberikan kepada Manajer Wilayah, Sekretaris Perusahaan Kepala Bagian, Manajer Kebun, Wakil Manajer, Asisten Kepala Bagian, Asisten Tanaman, Asisten Teknik Pengolahan, Asisten Administrasi, Keuangan, dan umum. Sedangkan tunjangan Jabatan diberikan kepada Manajer Wilayah, Sekretaris Perusahaan, Kepala Bagian, dan Manajer Kebun.

Perusahaan juga memberikan santunan sosial. Santunan sosial tersebut berupa tunjangan, sewa rumah, listrik, air, bahan bakar, transportasi, dan kompensasi kebun. Santunan yang diberikan juga berupa santunan hari tua. Santunan hari tua yang diberikan oleh perusahaan dibedakan menjadi dua, yaitu santunan hari tua yang diberikan kepada karyawan golongan IA-IIID ( masa kerja sampai 20 tahun sebesar 1 bulan gaji pokok untuk setiap tahun masa kerja, selebihnya sebesar 2 bulan gaji pokok untuk tiap tahun masa kerja), dan santunan hari tua yang diberikan kepada karyawan dengan golongan IIIA-IVD (masa kerja

sampai 20 tahun sebesar 2 bulan gaji pokok untuk setiap tahun masa kerja, selebihnya sebesar 3 bulan gaji pokok untuk tiap tahun masa kerja).

Semakin tinggi golongan dan jabatan yang dimiliki oleh karyawan, maka jumlah uang yang diterima ketika proses pembagian gaji, akan semakin banyak. Sedangkan untuk karyawan yang memiliki prestasi dan kinerja yang baik, perusahaan akan memberikan promosi kenaikan jabatan yang nantinya juga akan berpengaruh terhadap jumlah gaji yang akan diterima. Pemberian gaji berdasarkan golongan dan jenis jabatan ini akan sangat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

#### **5.1.7. Tenaga Kerja**

Tenaga kerja di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III Kebun Bantaran, Blitar dibagi berdasarkan bidang kerjanya, yaitu karyawan kebun, karyawan pabrik, dan karyawan kantor. Namun, disamping itu juga terdapat pembagian tenaga kerja berdasarkan sistem penggajiannya, yaitu karyawan harian tetap dan karyawan harian lepas.

Pemberian gaji untuk karyawan tetap ditentukan setiap bulan, tetapi untuk karyawan harian lepas, pemberian gaji dilakukan setiap dua minggu sekali. Gaji yang diberikan bagi para karyawan tetap dilakukan setiap tanggal 27 pada setiap bulannya, sedangkan gaji untuk karyawan harian lepas diberikan setiap tanggal 5 dan 18. Pemetik teh diupah berdasarkan berat pucuk dan umur tanaman teh yang dipetik. Semakin tua tanaman teh, maka akan semakin besar upah yang diterima per kilogram.

#### **5.1.8. Kesejahteraan Karyawan**

Dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur, perusahaan menyediakan beberapa fasilitas bagi karyawan dan keluarga, yaitu:

1. Perumahan, perumahan disediakan bagi karyawan dan terdapat disekitar kantor dan kebun yang dilengkapi dengan penerangan listrik dan penyediaan air bersih
2. Kesehatan, terdapat balai kesehatan yang tersedia untuk karyawan dan keluarga.

3. Olahraga, disediakan lapangan tenis, lapangan voli, dan bulu tangkis. Untuk setiap hari jumat diadakan kegiatan olahraga bersama berupa senam sehat atau olahraga keliling kebun
4. Pendidikan, tersedia sekolah formal bagi keluarga karyawan berupa Sekolah Dasar
5. Terdapat tempat beribadah berupa masjid dan gereja. Selain itu juga terdapat kegiatan keagamaan berupa pengajian untuk bapak-bapak dan ibu-ibu yang diadakan secara terpisah pada hari yang berbeda bagi yang beragama Islam, dan kegiatan kebaktian yang dilaksanakan secara bergantian pada rumah karyawan bagi yang beragama Kristen
6. Koperasi karyawan yang berfungsi untuk menyediakan kebutuhan karyawan dan sebagai unit simpan pinjam
7. Tunjangan pension yang diberikan kepada karyawan tetap yang sudah memasuki masa pension
8. Program kesehatan berupa BPJS yang diberikan kepada karyawan apabila terjadi kecelakaan kerja

### 5.2. Gambaran Umum Responden Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan melalui penyebaran kuisioner dan wawancara, maka dapat diketahui gambaran karakteristik responden. Karakteristik responden dapat terbagi berdasarkan beberapa kriteria. Dalam penelitian ini, karakteristik responden terbagi berdasarkan jenis kelamin, usia, status, lama bekerja, pendidikan terakhir, dan agama.

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No. | Jenis Kelamin | jumlah | Presentase (%) |
|-----|---------------|--------|----------------|
| 1.  | Laki-laki     | 25     | 80,65          |
| 2.  | Perempuan     | 6      | 19,35          |
|     | Jumlah        | 31     | 100            |

Sumber: Data Primer diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa sebagian besar yaitu 80,65% (25 orang) responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, sedangkan sisanya 19,35% (6 orang) responden berjenis kelamin perempuan. Komposisi karyawan laki-laki lebih mendominasi dikarenakan jenis pekerjaan yang lebih banyak dilakukan di lapangan, seperti halnya menjadi mandor kebun, asisten

tanaman, karyawan pabrik, dan lain-lain. Dalam hal ini, tentu saja peran laki-laki jauh lebih banyak dibutuhkan dibandingkan dengan perempuan, sedangkan peran perempuan hanya bertugas administratif sebatas di dalam kantor saja meskipun terdapat satu responden yang berjenis kelamin perempuan dan bertugas sebagai mandor kebun.

Karakteristik responden juga terbagi berdasarkan usia. Usia para responden pada penelitian ini terbagi menjadi 4 bagian, yaitu responden dengan usia 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, dan 51-60 tahun.

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

| No. | Usia (tahun) | Jumlah | Presentase (%) |
|-----|--------------|--------|----------------|
| 1.  | 21-30        | 5      | 16,13          |
| 2.  | 31-40        | 6      | 19,35          |
| 3.  | 41-50        | 13     | 41,94          |
| 4.  | 51-58        | 7      | 22,58          |
|     | Jumlah       | 31     | 100            |

Sumber: Data primer diolah (2015)

Pada Tabel 6 ditunjukkan bahwa responden dengan usia 41-50 tahun merupakan usia responden yang paling banyak, yaitu 41,94 % ( 13 orang). Sedangkan sisanya adalah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 16,13% (5 orang), usia 31-40 tahun sebanyak 19,35% (6 orang), dan usia 51-58 tahun sebanyak 22,58% (7 orang). Hal ini terjadi karena belum ada pengangkatan karyawan baru yang berusia lebih muda. Masyarakat yang berusia dibawah 40 tahun pada umumnya lebih tertarik untuk bekerja di tempat atau perusahaan lain selain perkebunan dengan alasan lebih bisa mengaktualisasikan kemampuan diri.

Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berkerja

| No. | Lama bekerja (tahun) | Jumlah | Presentase (%) |
|-----|----------------------|--------|----------------|
| 1.  | 1-10                 | 10     | 32,26          |
| 2.  | 11-20                | 5      | 16,13          |
| 3.  | 21-30                | 12     | 38,71          |
| 4.  | 31-40                | 4      | 12,90          |
|     | Jumlah               | 31     | 100            |

Sumber: Data primer diolah (2015)

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja didominasi oleh responden dengan lama kerja 21-30 tahun sebanyak 38,71% (12 orang), sesuai dengan data yang tersaji pada Tabel 7. Karakteristik responden berdasarkan lama kerja berkaitan juga dengan usia para responden. Karyawan dengan lama bekerja 21-30 tahun sebagian besar berusia 41-50 tahun. Sehingga lama bekerja

berbanding lurus dengan usia karyawan pada perusahaan ini, karena pada umumnya karyawan yang lebih lama bekerja, memiliki usia yang lebih tua juga.

Status perkawinan pada penelitian ini juga menjadi salah satu indikator karakteristik responden. Status perkawinan pada umumnya sedikit banyak akan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan tersebut. Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan terbagi menjadi dua, yaitu responden yang sudah menikah dan belum menikah.

Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

| No. | Status        | Jumlah | Presentase (%) |
|-----|---------------|--------|----------------|
| 1.  | Belum menikah | 5      | 16,13          |
| 2.  | Sudah menikah | 26     | 83,87          |
|     | Jumlah        | 31     | 100            |

Sumber: Data primer diolah (2015)

Tabel 8 menunjukkan bahwa dari 31 responden, terdapat 5 orang karyawan dengan presentase 16,13% berstatus belum menikah dan 26 orang karyawan dengan presentase 83,87% berstatus sudah menikah. Jumlah karyawan yang sudah menikah lebih banyak karena pada umumnya karyawan yang sudah menikah adalah karyawan dengan usia yang lebih tua dan lebih lama bekerja daripada karyawan yang belum menikah.

Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| No. | Pendidikan | Jumlah | Presentase (%) |
|-----|------------|--------|----------------|
| 1.  | SD         | 7      | 22,58          |
| 2.  | SMP        | 4      | 12,90          |
| 3.  | SMA        | 14     | 45,16          |
| 4.  | D1         | 1      | 3,23           |
| 5.  | S1         | 5      | 16,13          |
|     | Jumlah     | 31     | 100            |

Sumber: Data primer diolah (2015)

Responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan yang memiliki pendidikan terakhir SMA dengan jumlah karyawan sebanyak 14 orang dari jumlah total karyawan 31 orang (45,16%). Pada Tabel 9 telah disajikan data terkait karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir. Untuk karyawan dengan pendidikan terakhir SD berjumlah 7 orang dengan presentase 22,58%, pendidikan terakhir SMP sebanyak 4 orang (12,90%), dan yang memiliki pendidikan terakhir D1 adalah 1 orang (3,23%), serta S1 berjumlah 5 orang (16,13%).

Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III didominasi oleh karyawan dengan pendidikan terakhir SMA dikarenakan karyawan tetap yang menjadi responden sebagian besar berada pada bagian kebun dan pabrik. Perusahaan tidak menetapkan persyaratan minimal pendidikan S1 untuk bekerja pada bagian tersebut. S1 merupakan syarat untuk menjadi pimpinan bagian, seperti misalnya manajer, wakil manajer, dll. Sedangkan untuk karyawan dengan pendidikan terakhir SD dan SMP adalah karyawan yang memiliki usia diatas 50 tahun. Orang pada zaman dahulu memang kurang begitu peduli terhadap pendidikan, sehingga hanya menyelesaikan sekolah sampai pada tingkat SD atau SMP saja.

### 5.3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur sudah bisa dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dengan penilaian dari masing-masing persepsi karyawan dan juga penilaian peneliti ketika melaksanakan penelitian di perusahaan. Penilaian yang dilakukan berdasarkan pada item-item atau indikator penelitian pada variabel lingkungan kerja.

Dilihat dari suasana kerja yang terdapat pada lingkungan perusahaan ketika karyawan sedang melaksanakan tugasnya, suasana kerja sangatlah kondusif dan menyenangkan. Karyawan saling berinteraksi dengan baik, tidak jarang para karyawan saling bercanda dan tertawa bersama. Suasana kerja yang terbentuk sangat menyenangkan dan mampu menghilangkan rasa bosan dalam melaksanakan tugas. Selain itu, kebersihan yang terdapat pada lingkungan kerja juga sudah baik.

Hubungan dengan rekan kerja yang terdapat pada perusahaan juga terlihat harmonis. Meskipun masih terdapat beberapa rekan kerja yang bersikap individualis, namun secara keseluruhan hubungan dengan rekan kerja sudah berjalan harmonis. karyawan bersikap tidak mementingkan diri sendiri, saling memberikan perhatian, dan antar rekan kerja sering berhubungan diluar pekerjaan (jalan-jalan, berekreasi, berkumpul dalam sebuah tempat, bercerita masalah diluar kerja), bahkan antar keluarga rekan kerja juga saling mengenal.

Selain itu, keamanan yang terdapat pada perusahaan juga sudah cukup baik. Meskipun terkadang masih terjadi kehilangan atau tindak kriminal yang lain, namun hal tersebut sudah sangat jarang terjadi. Pada pintu masuk menuju perusahaan sudah terdapat petugas keamanan (satpam). Begitu juga dengan pintu masuk menuju kantor induk. Petugas keamanan bersikap tanggap dan tegas ketika ada tamu dari luar yang bertujuan untuk menemui pimpinan atau memiliki kepentingan dengan perusahaan. Sebelum masuk kantor, diharuskan mengisi daftar tamu dan menjelaskan tujuan dari kunjungan ke perusahaan. Hal ini sangat penting untuk dilakukan demi menjaga keamanan.

Indikator terdapatnya bau tidak sedap juga merupakan bagian dalam penilaian lingkungan kerja. Pada perusahaan sangat jarang terdapat bau tidak sedap pada area lingkungan kerja. Penanganan terhadap bau tidak sedap juga sudah cukup baik karena karyawan bersikap tanggap dan peduli jika terdapat polusi atau bau tidak sedap tersebut. Penanganan tidak hanya mengandalkan petugas kebersihan saja.

Pada variabel lingkungan kerja terdapat 8 pertanyaan yang diajukan dengan distribusi Jumlah jawaban seperti yang tertera pada Tabel 10.

Tabel 10. Distribusi Jumlah Jawaban Variabel Lingkungan Kerja

| Item                        | Jawaban      |      |        |       |               |       |
|-----------------------------|--------------|------|--------|-------|---------------|-------|
|                             | Tidak setuju |      | Setuju |       | Kurang setuju |       |
|                             | Jumlah       | %    | Jumlah | %     | Jumlah        | %     |
| Suasana kerja               | 0            | 0    | 4      | 12.90 | 27            | 87.1  |
| Hubungan dengan rekan kerja | 0            | 0    | 3      | 9.68  | 28            | 90.32 |
| Keamanan                    | 1            | 3.23 | 5      | 16.13 | 26            | 83.87 |
| Bau tidak sedap             | 0            | 0    | 2      | 6.45  | 29            | 93.55 |

Sumber: Data primer diolah (2015)

Tabel 10 menunjukkan jika pada item suasana kerja dengan pertanyaan apakah suasana kerja pada tempat kerja menyenangkan dan kebersihannya terjaga, 4 orang responden (12,90%) menjawab kurang setuju, karena selama bekerja masih sering merasa bosan, jenuh, namun kebersihan tempat bekerja sudah baik meskipun terkadang kotor. Sedangkan sisanya, yaitu 27 orang responden (87,1%) menjawab setuju, karena selama bekerja jarang sekali bahkan hampir tidak pernah

merasa bosan, jenuh, dan kebersihan selalu terjaga. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan merasa suasana kerja sudah baik.

Pada item hubungan kerja dengan pertanyaan apakah anda merasa bahwa hubungan antar rekan kerja harmonis, 3 orang responden (9,68%) menjawab kurang setuju, karena karena masih terdapat beberapa rekan kerja yang bersikap individualis, namun suasana kekeluargaan dalam perusahaan sudah terasa. Sedangkan sisanya, yaitu 28 orang responden (90,32%) menjawab setuju, karena karyawan bersikap tidak mementingkan diri sendiri, saling memberikan perhatian, dan antar rekan kerja sering berhubungan diluar pekerjaan (jalan-jalan, berekreasi, berkumpul dalam sebuah tempat, bercerita masalah diluar kerja), bahkan antar keluarga rekan kerja juga saling mengenal. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan merasa hubungan kerja sudah harmonis.

Sedangkan pertanyaan apakah keamanan di perusahaan sudah terjamin dan di perusahaan sudah terdapat petugas keamanan yang selalu tanggap dan bersikap aktif yang terdapat pada item keamanan, 1 orang responden (3,23%) menjawab tidak setuju, karena masih sering terjadi kehilangan di perusahaan meskipun sudah terdapat petugas keamanan di bagian gerbang kompleks dan kantor. Sedangkan sisanya, yaitu 5 orang responden (16,13%) menjawab Kurang setuju, karena keamanan sudah terjamin meskipun petugas keamanan terkadang bersikap tidak tanggap dan tidak aktif, misalnya mempersilahkan orang luar untuk masuk yang tidak membawa surat resmi ijin masuk kompleks perkebunan. Dan 26 orang responden (83,87%) menjawab setuju, karena keamanan sudah sangat terjamin dan tidak pernah sekalipun terjadi kehilangan, serta petugas keamanan selalu bersikap tanggap dan aktif serta tegas. Sehingga dapat disimpulkan jika tingkat keamanan sudah berjalan dengan baik.

Dan distribusi Jumlah jawaban responden pada item bau tidak sedap dengan pertanyaan bagaimana kondisi lingkungan kerja dari segi terdapatnya bau yang tidak sedap dan penanganan terhadap bau yang mengganggu, 2 orang responden (6,45%) menjawab kurang baik, karena meskipun jarang terdapat bau yang tidak sedap dan terdapat pewangi ruangan atau AC dalam ruang yang dapat menghilangkan bau tersebut, namun begitu ada bau yang tidak sedap karyawan sering bersikap tidak peduli terhadap bau tersebut sehingga bau tersebut bertahan

lama. Sedangkan sisanya, yaitu 29 orang responden (93,55%) menjawab baik, karena sangat jarang (kuantitasnya kurang dari 2 kali dalam sebulan) terdapat bau yang tidak sedap dan penanganan terhadap polusi tersebut sangat baik. Semua karyawan sangat tanggap untuk melakukan upaya guna menghilangkan bau tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa di tempat kerja sangat jarang terdapat bau tidak sedap dan penanganannya sudah baik.

#### 5.4. Variabel Komitmen

Komitmen merupakan salah satu hal yang penting untuk dimiliki oleh karyawan. Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan. Sebagian besar karyawan, yaitu 29 orang dari 31 orang menyatakan akan bertahan untuk tetap bekerja dan mengabdikan pada perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan persepsi yang disampaikan oleh karyawan selama peneliti melakukan wawancara dalam proses penelitian ini.

Karyawan merasa perusahaan sangat berarti, dan merasa senang menghabiskan karier di perusahaan. Tidak ada alasan untuk meninggalkan perusahaan dan merasa perusahaan bagian dari keluarga. Karyawan juga merasa mendapatkan keuntungan dengan bekerja di perusahaan ini dan merasa akan mengakibatkan dampak buruk jika meninggalkan perusahaan, misalnya langkanya alternatif tempat kerja lain yang tersedia. Selain itu, karyawan akan bertahan di perusahaan hanya karena karyawan merasa tidak baik dan tidak etis jika meninggalkan perusahaan. Karyawan merasa akan bertahan di perusahaan karena merasa loyalitas dan setia pada perusahaan itu penting dan merupakan bagian dari kewajiban.

Variabel komitmen dengan 3 pertanyaan memiliki distribusi jumlah jawaban responden seperti pada tabel 11.

Pada item komitmen afektif dengan pertanyaan apakah anda memiliki keinginan untuk bertahan di perusahaan dari dalam diri sendiri, 2 orang responden (6,45%) menjawab kurang setuju, karena meskipun bekerja di perusahaan sangat menyenangkan dan perusahaan sangat berarti, karyawan tetap ingin meniti karier selanjutnya di tempat lain. Sedangkan sisanya, yaitu 29 (93,55%) orang responden menyatakan setuju, karena merasa perusahaan sangat berarti, dan merasa senang

menghabiskan karier di perusahaan. Tidak ada alasan untuk meninggalkan perusahaan dan merasa perusahaan bagian dari keluarga. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan memiliki keinginan dari dalam diri untuk bertahan pada perusahaan.

Sedangkan pertanyaan apakah anda memiliki keinginan untuk bertahan di perusahaan karena memikirkan untung rugi yang anda dapatkan yang terdapat pada item komitmen berkelanjutan, 2 orang responden (6,45%) menjawab kurang setuju, karena meskipun perusahaan ini memberikan keuntungan bagi diri karyawan, namun karyawan merasa bisa mendapatkan lebih banyak hal yang menguntungkan jika bekerja di perusahaan lain. Sedangkan sisanya, yaitu 29 (93,55%) orang responden menyatakan setuju, karena karyawan merasa mendapatkan keuntungan dengan bekerja diperusahaan ini dan merasa akan mengakibatkan dampak buruk jika meninggalkan perusahaan, misalnya langkanya alternatif tempat kerja lain yang tersedia. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan memiliki keinginan untuk bertahan pada perusahaan karena memikirkan untung rugi yang akan didapatkan.

Dan distribusi jumlah jawaban responden pada item komitmen normatif dengan pertanyaan apakah anda memiliki keinginan untuk bertahan di perusahaan karena merasa hal tersebut merupakan kewajiban, 4 orang responden (12,90%) Kurang setuju, karena merasa meskipun merasa ingin bertahan di perusahaan, hal tersebut bukan karena suatu kewajiban. Sedangkan sisanya, yaitu 26 orang responden (83,87%) menjawab setuju, karena karyawan akan bertahan di perusahaan hanya karena karyawan merasa tidak baik dan tidak etis jika meninggalkan perusahaan. karyawan merasa akan bertahan di perusahaan karena merasa loyalitas dan setia pada perusahaan itu penting dan merupakan bagian dari kewajiban. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan memiliki keinginan untuk bertahan pada perusahaan karena merasa memiliki kewajiban untuk bertahan.

Tabel 11. Distribusi Jumlah Jawaban Variabel Komitmen

| Item                   | Jawaban      |   |               |       |        |       |
|------------------------|--------------|---|---------------|-------|--------|-------|
|                        | Tidak Setuju |   | Kurang Setuju |       | Setuju |       |
|                        | Jumlah       | % | Jumlah        | %     | Jumlah | %     |
| Komitmen Afektif       | 0            | 0 | 2             | 6.45  | 29     | 93.55 |
| Komitmen berkelanjutan | 0            | 0 | 2             | 6.45  | 29     | 93.55 |
| Komitmen normatif      | 0            | 0 | 4             | 12.90 | 26     | 83.87 |

Sumber: Data primer diolah (2015)

### 5.5. Variabel Motivasi

Motivasi karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur memiliki tingkat yang baik jika dilihat dari hasil penilaian selama penelitian. Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Diantaranya adalah berkaitan dengan kebutuhan fisiologis. Dalam penelitian ini, indikator kebutuhan fisiologis yang dimaksud adalah gaji yang diberikan cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari seperti tempat tinggal, makan, dan minum. 30 orang karyawan merasa kebutuhan fisiologis mereka sudah dapat terpenuhi. Gaji yang diberikan perusahaan sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Hanya saja, dalam penelitian ini pertanyaan menyangkut gaji tidak menyebutkan nominal, sehingga jawaban dan persepsi karyawan dalam menjawab pertanyaan kemungkinan besar berbeda.

Terkait dengan kebutuhan rasa aman dalam hal perusahaan menyediakan fasilitas jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua dengan jumlah yang cukup, karyawan juga merasa sudah terpenuhi. Meskipun terdapat beberapa karyawan yang merasa jika perusahaan menyediakan jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua namun jumlahnya sangat kecil, namun sebagian besar karyawan malah memiliki persepsi jika perusahaan menyediakan jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua dengan jumlah yang cukup.

Pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, karyawan merasa bahwa semua karyawan dipandang sama, tidak diperlakukan secara berbeda antar karyawan dan pada perusahaan ini memiliki kelompok kerja yang lengkap. Namun terdapat beberapa karyawan yang masih merasa terdapat perbedaan dalam perlakuan antar rekan kerja oleh atasan dan kelompok kerja yang

ada tidak kompak. Hal ini juga sesuai dengan penilaian peneliti selama melaksanakan penelitian, jika masih terdapat atasan yang memperlakukan karyawan dengan sedikit berbeda. Hal tersebut terjadi karena karyawan tersebut memang melakukan kesalahan dan kinerja yang dimiliki kurang baik.

Untuk kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri bagi karyawan, peneliti menilai jika hal tersebut sudah berjalan dengan baik pada perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja dan dapat mencetak prestasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka perusahaan akan memberikan penghargaan bagi karyawan, baik penghargaan secara finansial (bonus) maupun promosi kenaikan jabatan. Namun, terkait aktualisasi diri, karyawan pada perusahaan kurang memiliki ruang dalam melakukannya. Karyawan sudah memiliki tugas dan batasan yang jelas dalam melaksanakan tugas, sehingga sulit untuk karyawan dalam melakukan inovasi dalam melaksanakan tugasnya.

Pada variabel motivasi terdapat 5 pertanyaan yang diajukan dengan distribusi Jumlah jawaban seperti yang tertera pada Tabel 12.

Tabel 12. Distribusi Jumlah Jawaban Variabel Motivasi

| Item                       | Skor jawaban |   |               |      |        |       |
|----------------------------|--------------|---|---------------|------|--------|-------|
|                            | Tidak Setuju |   | Kurang Setuju |      | Setuju |       |
|                            | Jumlah       | % | Jumlah        | %    | Jumlah | %     |
| Kebutuhan fisiologis       | 0            | 0 | 1             | 3.23 | 30     | 96.77 |
| Kebutuhan rasa aman        | 0            | 0 | 2             | 6.45 | 29     | 93.55 |
| Kebutuhan sosial           | 0            | 0 | 2             | 6.45 | 29     | 93.55 |
| Kebutuhan penghargaan      | 0            | 0 | 0             | 0    | 31     | 100   |
| Kebutuhan aktualisasi diri | 0            | 0 | 2             | 6.45 | 29     | 93.55 |

Sumber: Data primer diolah (2015)

Tabel 12 menunjukkan jika pada item kebutuhan fisiologis dengan pertanyaan apakah anda merasa jika gaji yang diberikan cukup untuk bertahan hidup, memenuhi kebutuhan tempat tinggal, makan, dan minum, 1 orang responden (3,23%) menjawab kurang setuju, karena gaji yang diberikan hanya cukup untuk makan dan minum, sedangkan untuk kebutuhan tempat tinggal

belum memenuhi. Sedangkan sisanya, yaitu 30 orang responden (96,77%) menjawab setuju, karena gaji cukup untuk bertahan hidup, kebutuhan tempat tinggal, makan dan minum, bahkan sudah bisa menabung sedikit demi sedikit. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan merasa gaji sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan fisiologis.

Pada item kebutuhan rasa aman dengan pertanyaan apakah perusahaan menyediakan fasilitas jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua dengan jumlah yang cukup, 2 orang responden (6,45%) menjawab kurang setuju, karena perusahaan menyediakan jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua namun jumlahnya sangat kecil. Sedangkan sisanya, yaitu 29 orang responden (93,55%) menjawab setuju, karena perusahaan menyediakan jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua dengan jumlah yang cukup. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan merasa kebutuhan rasa amannya sudah terpenuhi.

Pertanyaan apakah anda merasa bahwa semua karyawan dipandang sama, tidak diperlakukan secara berbeda antar karyawan dan pada perusahaan ini memiliki kelompok kerja yang lengkap pada item kebutuhan sosial, 2 orang responden (6,45%) menjawab kurang setuju, karena terdapat perbedaan dalam perlakuan antar rekan kerja oleh atasan dan kelompok kerja yang ada tidak kompak. Sedangkan sisanya, yaitu 29 orang responden (93,55%) menjawab setuju, karena tidak terdapat perbedaan dalam perlakuan antar rekan kerja oleh atasan dan kelompok kerja yang dimiliki selalu berjalan dengan kompak dalam segala hal. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan merasa kebutuhan sosialnya sudah terpenuhi.

Distribusi jumlah jawaban responden pada item kebutuhan penghargaan dengan pertanyaan apakah perusahaan memberikan bonus dan pimpinan memberikan pujian atas hasil kerja yang memuaskan, serta perusahaan memberi kesempatan promosi jabatan atas kenaikan pangkat jika karyawan memenuhi persyaratan, 31 orang responden (100%) menjawab setuju, karena perusahaan selalu memberi bonus, pimpinan selalu memberi pujian pujian atas hasil kerja yang memuaskan dan promosi kenaikan jabatan atas kenaikan pangkat jika karyawan memenuhi persyaratan sangat mudah dilakukan oleh perusahaan (<5

tahun masa kerja). Sehingga dapat ditarik kesimpulan jika selama bekerja, karyawan merasa kebutuhan atas penghargaan sudah terpenuhi.

Kemudian, pada item kebutuhan aktualisasi diri dengan pertanyaan apakah perusahaan memberikan kesempatan dalam melakukan kreativitas dalam bekerja dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan dalam bekerja. 2 orang responden (6,45%) menjawab kurang setuju, karena meskipun perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan dalam melakukan kreativitas dalam bekerja dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan dalam bekerja, namun perusahaan kurang begitu memperhatikan hal tersebut. Sedangkan sisanya, yaitu 29 orang responden (93,55%) menjawab setuju, karena perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan dalam melakukan kreativitas dalam bekerja dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan dalam bekerja dan perusahaan memperhatikan hal tersebut, bahkan terkadang perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kreativitas, keterampilan, dan kemampuan kerja yang paling baik. Sehingga dapat disimpulkan jika kebutuhan aktualisasi diri karyawan sudah terpenuhi.

### **5.6. Variabel Kinerja**

Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur selalu berusaha keras dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Bahkan tidak jarang terdapat karyawan yang bekerja lembur guna menyelesaikan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan. Terdapat juga karyawan yang sampai mengerjakan tugasnya dirumah, diluar jam kerja, guna menyelesaikan tugas tepat waktu. Dalam menyelesaikan tugasnya, karyawan juga sangat memperhatikan kualitas, sehingga hasil dari tugas yang telah dilaksanakan dapat sesuai dengan standar supervisi minimum. Semua hal tersebut dapat menjadi salah satu indikator jika kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur sudah baik.

Pada variabel motivasi terdapat 5 item dengan total 7 pertanyaan yang diajukan dengan distribusi Jumlah jawaban seperti yang tertera pada Tabel 13.

Pertanyaan apakah karyawan mampu menyelesaikan unit tugas sesuai standar waktu yang ditentukan pada item kuantitas, 5 orang responden (16,13%)

menjawab kurang mampu, karena karyawan hanya menyelesaikan setengah dari tugas yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan porsi dan ketentuan waktu yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan sisanya, yaitu 26 orang responden (83,87%) menjawab mampu, karena karyawan menyelesaikan semua tugas bahkan mampu melebihi porsi atau target harian dan ketentuan waktu yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan jika sebagian besar karyawan mampu memenuhi kuantitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Distribusi jumlah jawaban responden pada item kualitas dengan pertanyaan apakah karyawan memiliki kemampuan sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan dalam menghasilkan pekerjaan, 3 orang responden (9,68%) menjawab kurang mampu, karena tugas yang dikerjakan oleh karyawan hanya sebagian saja yang sesuai standar kerja yang ditentukan perusahaan (hanya memenuhi satu atau dua kriteria standar kerja yaitu kelengkapan, kerapian, dan kesesuaian dengan prosedur). Sedangkan sisanya, yaitu 28 orang responden (90,32%) menjawab mampu, karena tugas yang dikerjakan oleh karyawan sesuai standar kerja yang ditentukan perusahaan (lengkap, rapi, dan sesuai prosedur). Sehingga dapat disimpulkan jika sebagian besar karyawan mampu memenuhi kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pada item keandalan terdapat dua pertanyaan yang diajukan. Pertanyaan apakah karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan tugas yang disyaratkan dengan supervisi minimum, 5 orang responden (16,13%) menjawab kurang mampu, karena karyawan dapat melakukan tugas, namun tidak sesuai dengan syarat supervisi minimum. Sedangkan sisanya, yaitu 28 orang responden (83,87%) menjawab mampu, karena karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan syarat supervisi minimum. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan tugas yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Pertanyaan kedua pada item keandalan adalah apakah karyawan memiliki kemampuan dalam menghasilkan tugas yang diberikan dengan akurat, benar, dan tepat. 3 orang responden (9,68%) menjawab kurang mampu, karena tugas yang diberikan memberikan hasil dengan kriteria yang hanya memenuhi satu atau dua syarat saja meliputi keakuratan, kebenaran, dan ketepatan.

Sedangkan sisanya, yaitu 28 orang responden (90,32%) mampu, karena tugas yang diberikan memberikan hasil yang akurat, benar, dan tepat. Sehingga dapat disimpulkan jika sebagian karyawan memiliki kemampuan dalam menghasilkan tugas yang diberikan dengan akurat, benar, dan tepat.

Kemudian, pada item kehadiran juga terdapat dua pertanyaan yang diajukan. Pertanyaan Bagaimana ketepatan waktu karyawan dalam bekerja, 2 orang responden (6,45%) menjawab kurang baik, karena karyawan sangat jarang terlambat untuk masuk kerja dan pulang tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan sisanya, yaitu 29 orang responden (93,55%) menjawab baik, karena karyawan tidak pernah terlambat untuk masuk kerja dan selalu pulang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak jarang karyawan pulang lebih lambat karena menyelesaikan tugas yang diberikan. Sehingga dapat disimpulkan jika tingkat kehadiran karyawan sudah baik. Pertanyaan kedua pada item kehadiran adalah bagaimana jumlah kehadiran/absensi karyawan, apakah sesuai dengan jam kerja. 3 orang responden (9,68%) menjawab kurang baik, karena karyawan mampu memenuhi jam kerja minimal yang telah ditetapkan namun tingkat kehadiran masih mendekati batas minimal jam kerja. Sedangkan sisanya, yaitu 28 orang responden (90,32%) baik, karena karyawan selalu hadir dan bahkan mampu melebihi jam kerja minimal yang telah ditetapkan dengan tingkat kehadiran. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan sebagian besar sudah sesuai dengan jam kerja.

Sedangkan pertanyaan bagaimana kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja/tim yang terdapat pada item kemampuan bekerja sama, 5 orang responden (16,13%) menjawab kurang baik, karena karyawan sangat jarang dalam melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama yang diberikan (>50% dari tugas dikerjakan sendiri). Sedangkan sisanya, yaitu 26 orang responden (83,87%) menjawab baik, karena dalam menyelesaikan tugas bersama yang diberikan, karyawan sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan karyawan terkadang memberikan pendapat serta menerima masukan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja/tim sudah baik.

Tabel 13. Distribusi Jumlah Jawaban Variabel Kinerja

| Item   | Skor jawaban |      |               |       |        |       |
|--|--------------|------|---------------|-------|--------|-------|
|  | Tidak setuju |      | Kurang setuju |       | Setuju |       |
|  | Jumlah       | %    | Jumlah        | %     | Jumlah | %     |
| Kualitas                                       | 0            | 0    | 3             | 9.68  | 28     | 90.32 |
| Keandalan<br>(kemampuan<br>melakukan<br>tugas) | 0            | 0    | 5             | 16.13 | 26     | 83.87 |
| Keandalan<br>(hasil tugas)                     | 0            | 0    | 3             | 9.68  | 28     | 90.32 |
| Kehadiran<br>(ketepatan<br>waktu)              | 0            | 0    | 2             | 6.45  | 29     | 93.55 |
| Kehadiran<br>(absensi)                         | 1            | 3.23 | 5             | 16.13 | 26     | 83.87 |
| Kemampuan<br>bekerja sama                      | 0            | 0    | 3             | 9.68  | 28     | 90.32 |

Sumber: Data primer diolah (2015)

### 5.7. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reabilitas dilakukan pada masing-masing variabel yang terdapat dalam penelitian. Variabel tersebut adalah lingkungan kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), motivasi ( $X_3$ ), dan kinerja ( $Y$ ). Data hasil pengujian validitas dan realibitas disajikan pada tabel 14, tabel 15, tabel 16, dan tabel 17:

Tabel 14. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reabilitas Item Variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ )

| No                    | Item variabel | Koefisien korelasi | Probabilitas | Keterangan  |
|-----------------------|---------------|--------------------|--------------|-------------|
| 1.                    | $X_{1.1}$     | 0,497              | 0,004        | Valid       |
| 2.                    | $X_{1.2}$     | 0,448              | 0,012        | Valid       |
| 3.                    | $X_{1.3}$     | 0,246              | 0,183        | Tidak valid |
| 4.                    | $X_{1.4}$     | 0,304              | 0,096        | Tidak valid |
| 5.                    | $X_{1.5}$     | 0,027              | 0,886        | Tidak valid |
| 6.                    | $X_{1.6}$     | 0,233              | 0,208        | Tidak valid |
| 7.                    | $X_{1.7}$     | 0,496              | 0,005        | Valid       |
| 8.                    | $X_{1.8}$     | 0,809              | 0,000        | Valid       |
| <i>Alpha Cronbach</i> |               | 0,638              |              | Reliabel    |

Sumber: Data primer diolah (2015)

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 14, dapat terlihat bahwa dari delapan item yang terdapat pada variabel  $X_1$ , tidak semua item valid. Item variabel yang valid hanyalah item  $X_{1.1}$ ,  $X_{1.2}$ ,  $X_{1.7}$ , dan  $X_{1.8}$  saja. Hal ini bisa

dilihat dari nilai probabilitas dibawah  $\alpha = 0,05$  dan nilai koefisien korelasi diatas 0,367. Sedangkan hasil perhitungan realibilitas dari item yang valid didapatkan nilai *Alpha Cronbach* 0,638 berada diatas koefisien reabilitas yang telah ditetapkan, yaitu 0,6. Hal ini menunjukkan jika item variabel  $X_{1,1}$ ,  $X_{1,2}$ ,  $X_{1,7}$ , dan  $X_{1,8}$  sudah reliabel

Tabel 15. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reabilitas Item Variabel Komitmen ( $X_2$ )

| No                    | Item variabel | Koefisien korelasi | Probabilitas | Keterangan |
|-----------------------|---------------|--------------------|--------------|------------|
| 1.                    | $X_{2,1}$     | 0,682              | 0,000        | Valid      |
| 2.                    | $X_{2,2}$     | 0,854              | 0,000        | Valid      |
| 3.                    | $X_{2,3}$     | 0,712              | 0,000        | Valid      |
| <i>Alpha Cronbach</i> |               | 0,609              |              | Reliabel   |

Sumber: Data primer diolah (2015)

Tabel 15 menunjukkan bahwa ketiga item yang terdapat pada variabel  $X_2$  memiliki nilai probabilitas 0,000 dan nilai koefisien korelasi diatas 0,367. Hal ini menunjukkan jika ketiga item dari variabel  $X_2$  dinyatakan valid. Untuk hasil perhitungan realibilitas pada item variabel  $X_2$ , didapatkan nilai *Alpha Cronbach* 0,609 berada diatas nilai koefisien realibilitas yang telah ditetapkan, yaitu 0,6.

Tabel 16. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reabilitas Item Variabel Motivasi ( $X_3$ )

| No                    | Item variabel | Koefisien korelasi | Probabilitas | Keterangan |
|-----------------------|---------------|--------------------|--------------|------------|
| 1.                    | $X_{3,1}$     | 0,825              | 0,000        | Valid      |
| 2.                    | $X_{3,2}$     | 0,387              | 0,000        | Valid      |
| 3.                    | $X_{3,3}$     | 0,764              | 0,000        | Valid      |
| 4.                    | $X_{3,4}$     | 0,825              | 0,000        | Valid      |
| 5.                    | $X_{3,5}$     | 0,611              | 0,000        | Valid      |
| <i>Alpha Cronbach</i> |               | 0,704              |              | Reliabel   |

Sumber: Data primer diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 16, dapat diketahui bahwa pada variabel  $X_3$ , kelima item yang terdapat didalamnya valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai probabilitas yang dihasilkan masing-masing item variabel adalah senilai 0,000 dan nilai koefisien korelasi diatas 0,367. Selain itu, pada  $X_3$  didapatkan nilai *Alpha Cronbach* 0,704 yang menunjukkan jika item pada variabel  $X_3$  sudah reliabel karena nilai  $\alpha$  berada diatas nilai koefisien realibilitas, yaitu 0,6.

Pengujian validitas dan realibilitas terhadap variabel Y dapat dilihat pada Tabel 17 yang menunjukkan jika dari ketujuh item yang terdapat pada variabel Y terdapat satu item yang tidak valid, yaitu  $Y_1$ . Keenam item lainnya valid karena

memiliki nilai probabilitas di bawah  $\alpha = 0,05$  dan nilai koefisien korelasi diatas 0,367. Dapat diketahui juga bahwa pada variabel Y didapatkan nilai *Alpha Cronbach* 0,693 berada diatas nilai koefisien realibilitas yang telah ditetapkan, yaitu 0,6 dan hal tersebut mengindikasikan bahwa keenam item yang terdapat variabel Y sudah reliabel.

Tabel 17. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reabilitas Item Variabel Kinerja (Y)

| No                    | Item variabel    | Koefisien korelasi | Probabilitas | Keterangan  |
|-----------------------|------------------|--------------------|--------------|-------------|
| 1.                    | Y <sub>1</sub>   | 0,315              | 0,084        | Tidak valid |
| 2.                    | Y <sub>2</sub>   | 0,672              | 0,000        | Valid       |
| 3.                    | Y <sub>3,1</sub> | 0,502              | 0,004        | Valid       |
| 4.                    | Y <sub>3,2</sub> | 0,672              | 0,000        | Valid       |
| 5.                    | Y <sub>4,1</sub> | 0,368              | 0,042        | Valid       |
| 6.                    | Y <sub>4,2</sub> | 0,790              | 0,000        | Valid       |
| 7.                    | Y <sub>5</sub>   | 0,640              | 0,000        | Valid       |
| <i>Alpha Cronbach</i> |                  | 0,693              |              | Reliabel    |

Sumber: Data primer diolah (2015)

### 5.8. Uji Asumsi Klasik

Analisis regresi linear berganda memerlukan beberapa asumsi agar model tersebut layak dipergunakan. Asumsi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi. Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis *ordinary least square* (OLS). Jadi analisis regresi yang tidak berdasarkan OLS tidak memerlukan persyaratan asumsi klasik, misalnya regresi logistik atau regresi ordinal. Demikian juga tidak semua uji asumsi klasik harus dilakukan pada analisis regresi linear, misalnya uji multikolinearitas tidak dilakukan pada analisis regresi linear sederhana dan uji autokorelasi tidak perlu diterapkan pada data cross sectional. Uji asumsi klasik yang sering digunakan yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Tidak ada ketentuan yang pasti tentang urutan uji mana dulu yang harus dipenuhi. Analisis dapat dilakukan tergantung pada data yang ada. Sebagai contoh, dilakukan analisis terhadap semua uji asumsi klasik, lalu dilihat mana yang tidak memenuhi persyaratan. Kemudian dilakukan perbaikan pada uji tersebut, dan setelah memenuhi persyaratan, dilakukan pengujian pada uji yang lain.

### 5.8.1. Uji Normalitas

Uji normalitas data dipergunakan untuk menentukan apakah data terdistribusi secara normal atau tidak. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

Tabel 18. Uji Normalitas

| Keterangan             | Nilai          |                |                |       |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|-------|
|                        | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | Y     |
| Kolmogorov-Smirnov Z   | 1.324          | 1.314          | 1.157          | 1.178 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .060           | .063           | .137           | .125  |

Sumber: Data primer diolah (2015)

Tabel 18 menunjukkan bahwa nilai signifikansi X<sub>1</sub> adalah sebesar 0,060, nilai signifikansi X<sub>2</sub> adalah sebesar 0,0603, nilai signifikansi X<sub>3</sub> adalah sebesar 0,137, dan nilai signifikansi Y adalah sebesar 0,125. Semua nilai signifikansi pada variabel menunjukkan bahwa nilai residual telah terdistribusi secara normal karena nilai signifikansi lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ .

### 5.8.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan menggunakan nilai variance inflation factor (VIF). Model dinyatakan terbebas dari gangguan multikolinearitas jika mempunyai nilai VIF di bawah 10 atau tolerance di atas 0,1. Berikut adalah uji Multikolinearitas dalam penelitian ini:

Tabel 19. Uji Multikolinearitas

| Model | Collinearity Statistic |       |
|-------|------------------------|-------|
|       | Tolerance              | VIF   |
| X1    | 0,155                  | 6,437 |
| X2    | 0,442                  | 2,262 |
| X3    | 0,181                  | 5,531 |

Sumber: Data primer diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 19, dapat diketahui jika semua variabel memiliki nilai VIF di bawah 10 atau nilai *tolerance* di atas 0,1. Berarti tidak terdapat gejala multikolinearitas pada model dalam penelitian ini.

### 5.8.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain.

Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas.

Tabel 20. Uji Heteroskedastisitas

| Model      | T      | Sig   |
|------------|--------|-------|
| (constant) | 1,866  | 0,073 |
| X1         | -1,534 | 0,137 |
| X2         | 0,231  | 0,819 |
| X3         | 1,024  | 0,315 |

Sumber: Data primer diolah (2015)

Dari hasil perhitungan yang terdapat pada Tabel 20 tersebut menunjukkan tidak ada gangguan heteroskedastisitas yang terjadi dalam proses estimasi parameter model penduga, dimana tidak ada nilai  $t_{hitung}$  yang signifikan atau nilai signifikan (sig) lebih dari  $\alpha = 0,05$ . Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas.

## 5.9. Analisis Model dan Pembuktian Hipotesis

### 5.9.1. Analisis Model

Pengukuran pengaruh variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS, dan hasil yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel 21.

Hasil yang ditunjukkan pada Tabel 21 dapat terlihat jika dari persamaan regresi  $Y = 3,228 + 1,38 X_1 - 0,146 X_2 - 0,054 X_3 + e$  dapat diketahui:

- Nilai konstanta (3,228) menunjukkan bahwa jika tidak ada variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ) atau  $X_1, X_2, X_3 = 0$ , maka kinerja karyawan ( $Y$ ) akan bernilai sebesar 3,228
- Nilai koefisien regresi  $b_1$  ( $b_1 = 1,386$ ) menunjukkan bahwa jika variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) meningkat, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) akan meningkat juga sebesar 1,386 satuan atau dengan kata lain setiap peningkatan kinerja karyawan dibutuhkan juga peningkatan lingkungan kerja dengan asumsi bahwa variabel-variabel yang lain tetap (*ceteris paribus*)

- c. Nilai koefisien regresi  $b_2$  ( $b_2 = -0,146$ ) menunjukkan bahwa jika variabel komitmen ( $X_2$ ) meningkat, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) akan menurun sebesar 0,146 satuan atau dengan kata lain setiap peningkatan kinerja karyawan tidak diimbangi dengan peningkatan komitmen ( $X_2$ ) dengan asumsi bahwa variabel-variabel yang lain tetap (*ceteris paribus*)
- d. Nilai koefisien regresi  $b_3$  ( $b_3 = -0,054$ ) menunjukkan bahwa jika variabel motivasi ( $X_3$ ) meningkat, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) akan menurun sebesar 0,054 satuan atau dengan kata lain setiap peningkatan kinerja karyawan tidak diimbangi dengan peningkatan motivasi ( $X_3$ ) dengan asumsi bahwa variabel-variabel yang lain tetap (*ceteris paribus*)
- e. Dengan demikian, jika dilihat dari hasil persamaan regresi yang telah dihasilkan, nilai konstanta positif menunjukkan bahwa tingginya kinerja karyawan dipengaruhi oleh peningkatan variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ). Sedangkan nilai konstanta negatif menunjukkan bahwa tingginya kinerja karyawan tidak diikuti dan tidak dipengaruhi oleh peningkatan variabel komitmen ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ )

Nilai koefisien regresi  $b_1$  yang bernilai positif, menunjukkan jika variabel  $X_1$  atau lingkungan kerja sebaiknya ditingkatkan agar kinerja karyawan juga dapat meningkat. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menyediakan kantin yang lebih lengkap. Kantin yang tersedia saat ini hanya bisa digunakan untuk membuat minuman, sedangkan untuk makan siang karyawan masih harus keluar terlebih dahulu. Perusahaan juga dapat memperbaiki infrastruktur yang ada, misalnya seperti jalan menuju ke kantor dan tempat beribadah diperbaiki dan diberi aspal lagi.

Data hasil perhitungan regresi linear berganda pada Tabel 21 terlihat nilai Multiple R adalah sebesar 0,961. Nilai ini mendekati 1 (satu), sehingga dapat disimpulkan bahwa ada korelasi atau hubungan yang kuat (erat) antara variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ) secara simultan terhadap kinerja ( $Y$ ). Selain itu, dari data hasil perhitungan analisis regresi linear berganda pada Tabel 21 juga dapat diketahui nilai Adjusted R Square senilai 0,915. Nilai ini mendekati 1 (satu), maka hal tersebut mengindikasikan bahwa antara variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), motivasi ( $X_3$ ), dan kinerja ( $Y$ ) ada

hubungan yang sempurna atau perubahan presentase (%) pada variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ) akan diikuti oleh perubahan presentase (%) pada variabel kinerja (Y).

Tabel 21. Hasil Perhitungan Analisis Regresi Linear Berganda antara Variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ ), Komitmen ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ), dan Kinerja (Y)

| Variabel  |       | Koefisien Regresi (b)                           | Beta   | $t_{hitung}$ | Probabilitas | Keputusan terhadap $H_0$ |
|---|-------|---|--------|--------------|--------------|--------------------------|
| Terikat   | Bebas |   |        |              |              |                          |
| Y   | X1    | 1,386   | 1,070  | 7,917        | 0,000        | Tolak                    |
|   | X2    | - 0,146   | -0,089 | -1,114       | 0,275        | Terima                   |
|   | X3    | - 0,054   | -0,049 | -0,393       | 0,697        | Terima                   |
| Konstanta   |       | 3,228   |        | 4,000        | 0,000        |                          |
| R = 0,961<br>R Square = 0,923<br>Adjusted R Square = 0,915<br>$F_{hitung} = 108,505$<br>Signifikan F = 0,000<br>$\alpha = 0,05$ |       | $Y = 3,228 + 1,38X_1 - 0,146X_2 - 0,054X_3 + e$ |        |              |              |                          |

Sumber: Data primer diolah (2015)

### 5.9.2. Pembuktian Hipotesis

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

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengukur seberapa mampu model dalam menerangkan variasi variabel dependennya. Dapat terlihat jika nilai koefisien determinasi sebesar 0,923 yang berarti 92,3% variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ) mempengaruhi variabel kinerja (Y). Nilai koefisien determinasi mendekati 1 (satu) berarti variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ) menjelaskan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel kinerja (Y) sedangkan sisanya sebesar 7,7% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan pada model.

#### 2. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ) secara keseluruhan (simultan) terhadap variabel kinerja (Y). hipotesis dalam pengujian ini adalah

- $H_0$  : lingkungan kerja, komitmen dan motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

- b. H1 : lingkungan kerja, komitmen dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

Dari hasil analisis regresi linear berganda yang telah didapatkan, diperoleh nilai F hitung sebesar 108,505 dengan probabilitas 0,000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja (Y) atau dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y). Selain itu, dengan nilai F hitung sebesar 108,505 dan F Tabel sebesar 2,96 yang didapatkan dengan menggunakan uji satu arah (*one tail*) pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan derajat kebebasan (df) pada numerator 3 dan denominator (31-3-1) 27. Maka tolak H0 dan terima H1 karena F hitung lebih besar dari F tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan variabel lingkungan kerja, komitmen, dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

### 3. Uji t (t test)

Uji t atau uji parsial berfungsi untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu (parsial) terhadap variabel terikat, dengan cara membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{Tabel}$  pada tingkat signifikansi tertentu. Apabila  $t_{hitung} > t_{Tabel}$  dan nilai probabilitas  $<$  dari  $\alpha$  (0,05) maka tolak H0 dan terima H1 artinya bahwa lingkungan kerja, komitmen dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan apabila  $t_{hitung} < t_{Tabel}$  dan nilai probabilitas  $>$  dari  $\alpha$  (0,05) maka terima H0 dan tolak H1 artinya bahwa lingkungan kerja, komitmen dan motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hipotesis pada uji t ini adalah:

- a. H0 : lingkungan kerja, komitmen dan motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
- b. H1 : lingkungan kerja, komitmen dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan data hasil perhitungan analisis regresi linear berganda pada Tabel 21 diketahui nilai  $t_{hitung}$  untuk masing-masing variabel X adalah  $X_1 = 7,917$ ,  $X_2 = -1,114$ , dan  $X_3 = -0,393$ . Sedangkan nilai  $t_{tabel}$  adalah sebesar 1,703 yang diperoleh pada derajat kebebasan (df)  $31-3-1 = 27$  dengan taraf kepercayaan 95%

( $\alpha=0,05$ ). Dari perbandingan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  dapat ditarik kesimpulan jika pada variabel  $X_1$ , tolak  $H_0$  terima  $H_1$  yang berarti lingkungan kerja ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Sedangkan untuk variabel  $X_2$ , terima  $H_0$  tolak  $H_1$  yang berarti komitmen ( $X_2$ ) tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). hal ini juga berlaku sama pada variabel  $X_3$ , yaitu terima  $H_0$  tolak  $H_1$  yang berarti motivasi ( $X_3$ ) juga tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja (Y).

Dalam penelitian ini, jika dilihat dari kekuatan hubungan antar variabel secara parsial, dapat diketahui jika lingkungan kerja merupakan satu-satunya variabel yang memiliki pengaruh dan hubungan yang paling kuat dengan kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur. Sedangkan untuk komitmen dan motivasi, meskipun memiliki pengaruh, namun pengaruh yang diberikan tidak signifikan. Hal ini terbukti dari uji t yang telah dilakukan, karena nilai  $t_{hitung}$  pada variabel lingkungan kerja lebih besar dari  $t_{Tabel}$ , sedangkan  $t_{hitung}$  pada variabel komitmen dan motivasi lebih kecil dibandingkan  $t_{Tabel}$ .

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada karyawan tetap di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur selama penelitian, lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat kuat, signifikan, dan positif, dikarenakan keadaan lingkungan di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur memang merupakan permasalahan yang paling besar bagi karyawan. Selain karena letak geografis yang sedikit terpencil dan jauh dari pusat kota, karyawan juga hanya memiliki kemungkinan untuk berinteraksi paling sering dengan masyarakat disekitar perumahan karyawan, yang mana masyarakat tersebut juga merupakan karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur. Untuk berinteraksi dengan masyarakat luar, kemungkinannya lebih kecil. Selain itu, fasilitas ditempat kerja yang kurang memadai, kebisingan yang terjadi, tingkat pencahayaan yang kurang sesuai dengan kebutuhan (terutama untuk karyawan yang bekerja di bagian kebun), akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur.

Disamping itu, komitmen tidak memiliki pengaruh secara signifikan dikarenakan sebagian besar karyawan bekerja di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur karena merasa lebih baik bekerja di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur daripada harus keluar dan mencari pekerjaan baru. Pada zaman sekarang, mencari pekerjaan tidak mudah dan membutuhkan kualifikasi yang tinggi. Hal ini menyebabkan para karyawan bekerja karena merasa pasrah dan melakukan pekerjaan dengan komitmen yang kurang.

Sedangkan untuk motivasi, PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur sudah menentukan pekerjaan apa saja yang harus dilakukan dan hal ini dapat membuat karyawan kurang bisa mengaktualisasikan kemampuan diri. Seperti halnya yang bekerja sebagai asisten tanaman atau mandor kebun, mereka kurang dapat berinovasi dan mengaktualisasikan antara kemampuan diri dengan pekerjaan yang ada karena pekerjaan sebagai asisten tanaman atau mandor kebun sudah pasti, hal ini juga berlaku bagi karyawan yang bekerja di bagian pabrik maupun administrasi. Selain itu, dalam wawancara yang dilakukan, semua pertanyaan yang diajukan memungkinkan untuk dijawab dengan menggunakan persepsi, sedangkan persepsi setiap orang berbeda. Meskipun dalam variabel motivasi, salah satu pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan gaji, namun pertanyaan tersebut lebih cenderung akan mengarah pada jawaban sesuai persepsi masing-masing karyawan yang menjadi responden. Hal ini juga berlaku pada pertanyaan yang berhubungan dengan keamanan yang merupakan bagian dari pertanyaan pada variabel motivasi dan pada pertanyaan yang berhubungan dengan alasan yang dimiliki karyawan terkait keinginan karyawan untuk tetap menetap bekerja di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan selama ini adalah dengan menyediakan fasilitas kantor, bahkan perusahaan juga menyediakan fasilitas bagi karyawan dan keluarga diluar kebutuhan kantor, seperti halnya menyediakan sekolah bagi anak-anak karyawan, perumahan bagi karyawan tetap beserta penerangan listrik dan penyediaan air bersih, tempat beribadah, serta tempat untuk berolahraga. Selain itu, perusahaan juga memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik, memberikan tunjangan, dan santunan, sehingga karyawan akan semakin termotivasi untuk selalu berusaha meningkatkan kinerjanya.
2. Variabel lingkungan kerja, komitmen organisasional, dan motivasi kerja, masing-masing memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur. Jika dilihat dari kekuatan hubungan antar variabel secara parsial, dapat diketahui jika lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh signifikan dan hubungan yang paling kuat dengan kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah III, Kebun Bantaran, Blitar, Jawa Timur. Sedangkan untuk komitmen dan dan motivasi, pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 6.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

1. Terkait dengan upaya peningkatan kinerja karyawan, alangkah lebih baik jika perusahaan berusaha untuk melengkapi fasilitas yang tersedia dikantor, seperti halnya kantin, sehingga ketika berada dikantor karyawan dapat dengan lebih mudah mengkonsumsi makanan yang diinginkan. Selain itu, karena perusahaan berada pada lingkungan yang terpencil, alangkah lebih baik jika

koperasi yang ada menyediakan bahan-bahan kebutuhan yang lebih beragam, sehingga karyawan lebih mudah untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari

2. Keamanan pada perusahaan bisa lebih ditingkatkan dan diperketat, seperti halnya tidak mempersilahkan orang yang tidak memiliki surat ijin untuk masuk kedalam lingkungan perusahaan karena hal tersebut dapat menjadi sarana terjadinya hal yang tidak diharapkan, misalnya tindak kriminal
3. Perusahaan dapat mengadakan kegiatan-kegiatan tambahan diluar kegiatan kantor yang dapat membuat karyawan lebih akrab dan rasa kekeluargaan semakin meningkat, mengingat lingkungan perusahaan berada ditempat terpencil dan jauh dari kota serta lingkungan hidup karyawan yang hanya dapat bersosialisasi dengan sesama karyawan, sedangkan dengan masyarakat luar cenderung lebih sulit karena jarak yang jauh dan waktu yang terbatas



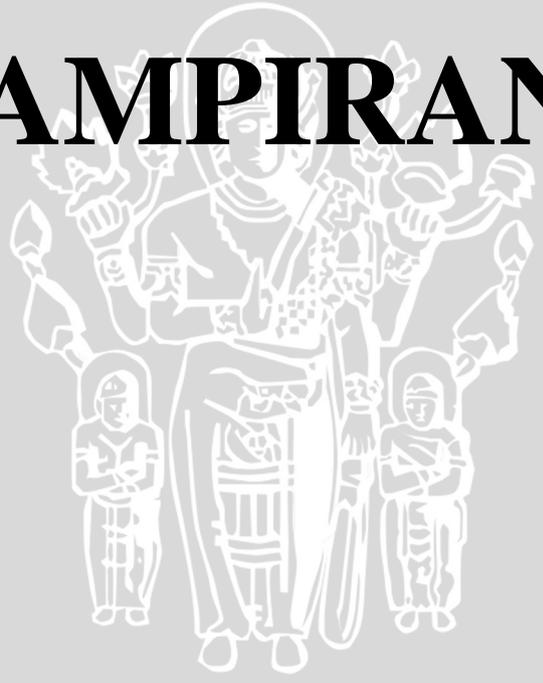
## DAFTAR PUSTAKA

- Alex S, Nitisemito.1992. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Allen, Natalie J., and John P. Meyer. 1990. *The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Occupational Psychology
- Arikunto, Suharsimi.2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Cetakan Ketigabelas. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- As'ad, Mohammad. 2001. *Psikologi Industri*. Liberty. Yogyakarta.Bambang Kussriyanto (1991)
- Cohen, A., 1999. *Relationship among Five Forms of Commitment : An Empirical Assesment*, Journal of Organizational Behaviour
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James, H. Donnelly. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses* . Edisi Kedelapan, Terjemahan. Jakarta: Binarupa Aksara
- Gujarati, 2003, *Basic Econometric*, McGraw-Hill. Salemba Empat, Jakarta
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi. Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, K. 1995. *Manajemen Industri*. Bandung: Rajawali
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Nazir, Mohammad. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prapti Iriana , Y.A, Lilis Endang Wijaya nti, dan Inin Listyorini. 2004. *Pengaruh Faktor Job Insecurity, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Turn Over Intention Akuntan Pendidik*”, Kompak.
- Pruijt, Hans. 2003. *Performance and Quality of Work Life*, Journal of Organizational Change Management
- Rivai, veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephens P.1996. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 dan 2, Prehallindo, Jakarta

- Robert L. Mathias – John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*, Salemba Empat, Jakarta.
- Schuller, Randall S dan Susan E Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. edisi ke-6, Jilid 2. Erlangga: Jakarta
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soedarmayanti. 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sofyandi dan Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Swasta, DH, Skutjo W, Ibnu. 1988. *Pengantar Bisnis Modern*. Edisi ketiga. Yogyakarta: Liberty
- Umar, Husein. 2005. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Baru. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Whitney, F.L. 1960. *The elements of Research*, Asian Eds. Osaka: Overseas Book Co.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

# LAMPIRAN



## Lampiran 1. Kuisisioner Responden

## KUISISIONER

Dalam rangka penyelesaian studi skripsi S-1, saya melakukan penelitian yang berjudul “ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMITMEN, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII WILAYAH III, KEBUN BANTARAN, BLITAR, JAWA TIMUR”. Saya mahasiswa dari Universitas Brawijaya, bersama ini saya membutuhkan kesediaan Bapak/Ibu sebagai responden kami untuk menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan. Kami berharap jawaban yang Bapak/Ibu berikan sesuai dengan kenyataan yang Bapak/Ibu alami dan rasakan, serta menjawab semua pertanyaan karena tidak ada jawaban yang salah. Demikian pengantar ini dibuat, atas perhatian, partisipasi dan atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini guna mensukseskan penelitian ini, saya ucapkan terimakasih.

**Identitas Responden**

- Nama Responden : .....
- Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
- Usia : .....
- Status : a. Menikah b. Belum menikah
- Lama Bekerja : .....
- Pendidikan terakhir : .....

**Petunjuk pengisian :**

Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia pada kolom sebelah kanan pertanyaan dengan cara mencoret atau melingkari huruf yang terdapat didepan pilihan jawaban

## Lampiran 1 (Lanjutan)

**A. Pengukuran Lingkungan Kerja**

| No | Pertanyaan   | Jawaban  |
|----|--|--|
| 1. | Suasana kerja  |  |
|    | Apakah suasana kerja pada tempat kerja menyenangkan dan kebersihannya terjaga?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tidak setuju, karena dalam bekerja sering merasa bosan, jenuh, dan kebersihannya buruk</li> <li>b. Kurang setuju, karena selama bekerja masih sering merasa bosan, jenuh, namun kebersihan tempat bekerja sudah baik meskipun terkadang kotor</li> <li>c. Setuju, karena selama bekerja jarang sekali bahkan hampir tidak pernah merasa bosan, jenuh, dan kebersihan selalu terjaga</li> </ul>   |
| 2. | Hubungan dengan rekan kerja  |  |
|    | Apakah anda merasa bahwa hubungan antar rekan kerja harmonis?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tidak setuju, karena sebagian besar rekan kerja yang bersikap semena-mena, egois, dan suasana kekeluargaan dalam perusahaan tidak ada. Semua bersikap individualis</li> <li>b. Kurang setuju, karena masih terdapat beberapa rekan kerja yang bersikap individualis, namun suasana kekeluargaan dalam perusahaan sudah terasa</li> <li>c. Setuju, karena karyawan bersikap tidak mementingkan diri sendiri, saling memberikan perhatian, dan antar rekan kerja sering berhubungan diluar pekerjaan (jalan-jalan, berekreasi, berkumpul dalam sebuah tempat, bercerita masalah diluar kerja), bahkan antar keluarga rekan kerja juga saling mengenal</li> </ul> |
| 3. | Tersedianya fasilitas kerja  |  |
|    | Apakah fasilitas kerja (tempat beribadah, kantin/koperasi, alat dalam melakukan tugas, dll) yang terdapat pada perusahaan sudah memadai? | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tidak setuju, karena fasilitas yang disediakan oleh perusahaan kurang lengkap</li> <li>b. Kurang setuju, karena fasilitas yang disediakan oleh perusahaan sudah lengkap namun ada beberapa yang tidak berfungsi secara baik</li> <li>c. Setuju, karena fasilitas yang disediakan oleh perusahaan sudah lengkap dan semua dapat berfungsi dengan baik</li> </ul>  |
| 4. | Sirkulasi udara  |  |

## Lampiran 1 (Lanjutan)

|    |  |  |
|----|--|--|
|    | Bagaimana kondisi udara selama bekerja dan apakah ventilasi udara di ruang kerja berfungsi dengan baik?                                  | <p>a. Tidak baik, karena udara selama bekerja di kebun terlalu ekstrim (terlalu panas/terlalu dingin) dan tidak ada tempat berteduh, serta ventilasi ketika berada di ruang kerja tidak berfungsi dengan baik</p> <p>b. Kurang baik, karena udara selama bekerja di kebun terlalu ekstrim (terlalu panas/terlalu dingin) dan tidak ada tempat berteduh, namun ventilasi ketika berada di ruang kerja berfungsi dengan baik</p> <p>c. Baik, karena udara selama bekerja di kebun meskipun ekstrim (terlalu panas/terlalu dingin), perusahaan menyediakan tempat untuk berteduh dan ventilasi ketika berada di ruang kerja berfungsi dengan baik</p> |
| 5. | <b>Kebisingan</b>  |  |
|    | Apakah selama berada di tempat kerja terdapat suara yang dapat mengganggu dan memecah konsentrasi dalam melaksanakan tugas?              | <p>a. Tidak setuju, karena ketika bekerja, baik di kebun atau ruangan, karyawan merasa terganggu dengan suara mesin maupun kendaraan yang berlalu lalang</p> <p>b. Kurang setuju, karena ketika bekerja di kebun, karyawan merasa terganggu dengan suara mesin, namun ketika bekerja di ruangan karyawan tidak merasa terganggu dengan suara bising atau sebaliknya</p> <p>c. Setuju, karena ketika bekerja di kebun dan ruangan, meskipun terdapat suara mesin dan kendaraan, karyawan tidak merasa terganggu</p>   |
| 6. | <b>Pencahaya</b>   |  |
|    | Apakah pencahayaan selama berada di tempat kerja (sinar matahari dan listrik) sudah sesuai kebutuhan dan tidak mengganggu (menyilaukan)? | <p>a. Tidak setuju, karena pencahayaan di tempat kerja tidak sesuai kebutuhan dan sangat mengganggu dalam penyelesaian tugas (pencahayaan terlalu berlebihan atau kurang)</p> <p>b. Kurang setuju, karena pencahayaan di tempat kerja sudah sesuai kebutuhan namun masih mengganggu dalam penyelesaian tugas (di ruang kerja cahaya memancar dengan tidak tepat (menyilaukan), atau ketika di kebun tidak terdapat pohon yang dapat dijadikan tempat berlindung dari matahari yang terlalu terik)</p> <p>c. Setuju, karena pencahayaan di tempat kerja sudah sangat sesuai kebutuhan dan sangat mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas</p>   |
| 7. | <b>Keamanan</b>  |  |

## Lampiran 1 (Lanjutan)

|    |  |   |
|----|--|---|
|    | Apakah keamanan di perusahaan sudah terjamin dan di perusahaan sudah terdapat petugas keamanan yang selalu tanggap dan bersikap aktif? | <p>a. Tidak setuju, karena masih sering terjadi kehilangan di perusahaan meskipun sudah terdapat petugas keamanan di bagian gerbang kompleks dan kantor</p> <p>b. Kurang setuju, karena keamanan sudah terjamin meskipun petugas keamanan terkadang bersikap tidak tanggap dan tidak aktif, misalnya mempersilahkan orang luar untuk masuk yang tidak membawa surat resmi ijin masuk kompleks perkebunan</p> <p>c. Setuju, karena keamanan sudah sangat terjamin dan tidak pernah sekalipun terjadi kehilangan, serta petugas keamanan selalu bersikap tanggap dan aktif serta tegas.</p>   |
| 8. | Bau tidak sedap  |   |
|    | Bagaimana kondisi lingkungan kerja dari segi terdapatnya bau yang tidak sedap dan penanganan terhadap bau yang mengganggu?             | <p>a. Tidak baik, karena terdapat bau tidak sedap yang dapat mengganggu karyawan, tidak terdapat pewangi ruangan atau AC dalam ruang yang dapat menghilangkan bau tersebut, sedangkan untuk di kebun karyawan bersikap tidak mempedulikan (tidak ada yang berusaha menghilangkan)</p> <p>b. Kurang baik, karena meskipun jarang terdapat bau yang tidak sedap dan terdapat pewangi ruangan atau AC dalam ruang yang dapat menghilangkan bau tersebut, namun begitu ada bau yang tidak sedap karyawan sering bersikap tidak peduli terhadap bau tersebut sehingga bau tersebut bertahan lama</p> <p>c. Baik, karena sangat jarang (kuantitasnya kurang dari 2 kali dalam sebulan) terdapat bau yang tidak sedap dan penanganan terhadap polusi tersebut sangat baik. Semua karyawan sangat tanggap untuk melakukan upaya guna menghilangkan bau tersebut</p> |

## Lampiran 1 (Lanjutan)

**B. Pengukuran Komitmen**

| No | Pertanyaan  | Jawaban   |
|----|---|---|
| 1. | Komitmen afektif  |   |
|    | Apakah anda memiliki keinginan untuk bertahan di perusahaan dari dalam diri sendiri?                          | <p>a. Tidak setuju, karena merasa tidak ada alasan untuk bertahan dalam perusahaan (perusahaan tidak memberikan rasa nyaman dan senang)</p> <p>b. Kurang setuju, karena meskipun bekerja di perusahaan sangat menyenangkan dan perusahaan sangat berarti, karyawan tetap ingin meniti karier selanjutnya di tempat lain</p> <p>c. Setuju, karena merasa perusahaan sangat berarti, dan merasa senang menghabiskan karier di perusahaan. Tidak ada alasan untuk meninggalkan perusahaan dan merasa perusahaan bagian dari keluarga</p>   |
| 2. | Komitmen berkelanjutan  |   |
|    | Apakah anda memiliki keinginan untuk bertahan di perusahaan karena memikirkan untung rugi yang anda dapatkan? | <p>a. Tidak setuju, karena merasa tidak mendapatkan hal menguntungkan yang bisa didapatkan jika bekerja di perusahaan ini</p> <p>b. Kurang setuju, karena meskipun perusahaan ini memberikan keuntungan bagi diri karyawan, namun karyawan merasa bisa mendapatkan lebih banyak hal yang menguntungkan jika bekerja di perusahaan lain</p> <p>c. Setuju, karena karyawan merasa mendapatkan keuntungan dengan bekerja di perusahaan ini dan merasa akan mengakibatkan dampak buruk jika meninggalkan perusahaan, misalnya langkanya alternatif tempat kerja lain yang tersedia.</p> |
| 3. | Komitmen normatif   |   |
|    | Apakah anda memiliki keinginan untuk bertahan di perusahaan karena merasa hal tersebut merupakan kewajiban?   | <p>a. Tidak setuju, karena merasa sama sekali tidak ada kewajiban yang mengharuskan karyawan bertahan dalam satu perusahaan dan karyawan tidak berkeinginan untuk bertahan di perusahaan</p> <p>b. Kurang setuju, karena merasa meskipun merasa ingin bertahan di perusahaan, hal</p>   |

## Lampiran 1 (Lanjutan)

|  |  |
|--|--|
|  | tersebut bukan karena suatu kewajiban<br>c. Setuju, karena karyawan akan bertahan di perusahaan hanya karena karyawan merasa tidak baik dan tidak etis jika meninggalkan perusahaan. karyawan merasa akan bertahan di perusahaan karena merasa loyalitas dan setia pada perusahaan itu penting dan merupakan bagian dari kewajiban |
|--|--|

## C. Pengukuran Motivasi

| No | Pertanyaan   | Jawaban   |
|----|--|---|
| 1. | Kebutuhan fisiologis   |   |
|    | Apakah anda merasa jika gaji yang diberikan cukup untuk bertahan hidup, memenuhi kebutuhan tempat tinggal, makan, dan minum? | <p>a. Tidak setuju, karena gaji yang diberikan bahkan tidak cukup untuk makan dan minum</p> <p>b. Kurang setuju, karena gaji yang diberikan hanya cukup untuk makan dan minum, sedangkan untuk kebutuhan tempat tinggal belum memenuhi</p> <p>c. Setuju, karena gaji cukup untuk bertahan hidup, kebutuhan tempat tinggal, makan dan minum, bahkan sudah bisa menabung sedikit demi sedikit</p> |
| 2. | Kebutuhan rasa aman  |   |
|    | Apakah perusahaan menyediakan fasilitas jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua dengan jumlah yang cukup?          | <p>a. Tidak setuju, karena perusahaan tidak menyediakan fasilitas jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua</p> <p>b. Kurang setuju, karena perusahaan menyediakan jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua namun jumlahnya sangat kecil</p> <p>c. Setuju, karena perusahaan menyediakan jaminan asuransi keselamatan dan jaminan hari tua dengan jumlah yang cukup</p>        |
| 3. | Kebutuhan sosial   |   |
|    | Apakah anda merasa bahwa semua karyawan dipandang sama, tidak diperlakukan secara berbeda antar                              | <p>a. Tidak setuju, karena terdapat perbedaan dalam perlakuan antar rekan kerja oleh atasan dan tidak terdapat kelompok kerja dalam bekerja</p> <p>b. Kurang setuju, karena terdapat perbedaan dalam perlakuan antar rekan kerja oleh</p>   |

## Lampiran 1 (Lanjutan)

|    |  |   |
|----|--|---|
|    | karyawan dan pada perusahaan ini memiliki kelompok kerja yang lengkap?   | atasan dan kelompok kerja yang ada tidak kompak<br>c. Setuju, karena tidak terdapat perbedaan dalam perlakuan antar rekan kerja oleh atasan dan kelompok kerja yang dimiliki selalu berjalan dengan kompak dalam segala hal   |
| 4. | Kebutuhan penghargaan  |   |
|    | Apakah perusahaan memberikan bonus dan pimpinan memberikan pujian atas hasil kerja yang memuaskan, serta perusahaan memberi kesempatan promosi jabatan atas kenaikan pangkat jika karyawan memenuhi persyaratan? | a. Tidak setuju, karena perusahaan tidak pernah memberi bonus, pimpinan tidak pernah memberi pujian pujian atas hasil kerja yang memuaskan dan promosi kenaikan jabatan membutuhkan waktu yang sangat lama (>10 tahun masa kerja) dilakukan meskipun karyawan sudah memenuhi persyaratan<br>b. Kurang setuju, karena perusahaan jarang memberi bonus, pimpinan jarang memberi pujian pujian atas hasil kerja yang memuaskan dan promosi kenaikan jabatan juga membutuhkan waktu yang lam ( <10 tahun masa kerja > 5 tahun masa kerja) meskipun karyawan sudah memenuhi persyaratan<br>c. Setuju, karena perusahaan selalu memberi bonus, pimpinan selalu memberi pujian pujian atas hasil kerja yang memuaskan dan promosi kenaikan jabatan atas kenaikan pangkat jika karyawan memenuhi persyaratan sangat mudah dilakukan oleh perusahaan (<5 tahun masa kerja) |
| 5. | Kebutuhan aktualisasi diri   |   |
|    | Apakah perusahaan memberikan kesempatan dalam melakukan kreativitas dalam bekerja dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan dalam bekerja?  | a. Tidak setuju, karena perusahaan tidak memberikan kesempatan pada karyawan dalam melakukan kreativitas dalam bekerja dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan dalam bekerja<br>b. Kurang setuju, karena meskipun perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan dalam melakukan kreativitas dalam bekerja dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan dalam bekerja, namun perusahaan kurang begitu memperhatikan hal tersebut<br>c. Setuju, karena perusahaan memberikan kesempatan pda karyawan dalam melakukan kreativitas dalam bekerja dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan dalam bekerja dan perusahaan memperhatikan hal tersebut, bahkan   |

## Lampiran 1 (Lanjutan)

|  |   |
|--|---|
|  | terkadang perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kreativitas, keterampilan, dan kemampuan kerja yang paling baik |
|--|---|

**D. Pengukuran Kinerja Karyawan**

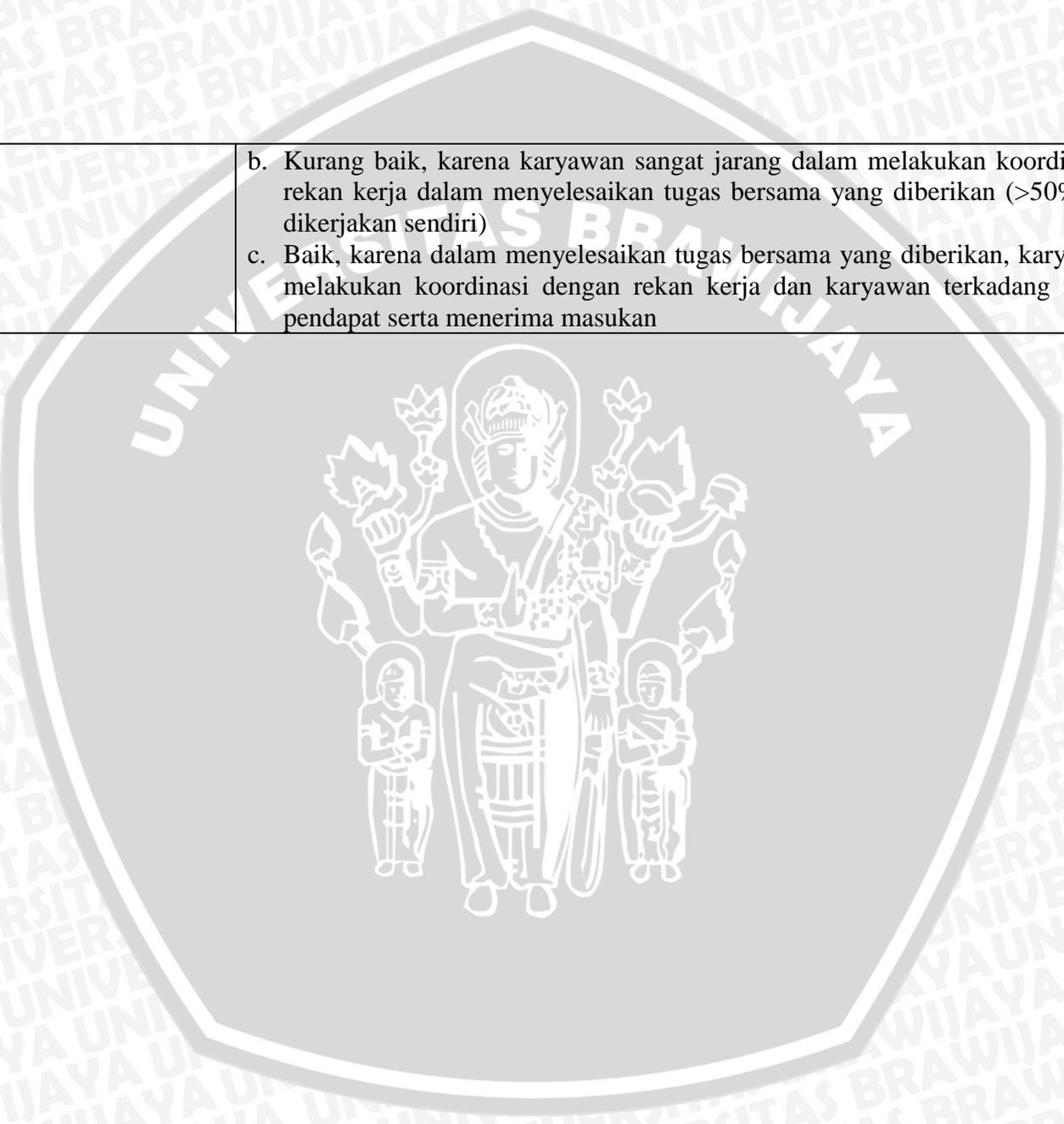
| No | Pertanyaan   | Jawaban   |
|----|--|---|
| 1. | Kuantitas  |   |
|    | Apakah karyawan mampu menyelesaikan unit tugas sesuai standar waktu yang ditentukan?                               | <p>a. Tidak mampu, karena karyawan hanya menyelesaikan sebagian kecil dari tugas yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan porsi dan ketentuan waktu yang diberikan oleh perusahaan</p> <p>b. Kurang mampu, karena karyawan hanya menyelesaikan setengah dari tugas yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan porsi dan ketentuan waktu yang diberikan oleh perusahaan</p> <p>c. Mampu, karena karyawan menyelesaikan semua tugas bahkan mampu melebihi porsi atau target harian dan ketentuan waktu yang diberikan oleh perusahaan</p>   |
| 2. | Kualitas   |   |
|    | Apakah karyawan memiliki kemampuan sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan dalam menghasilkan pekerjaan? | <p>a. Tidak mampu, karena tugas yang dikerjakan oleh karyawan tidak sesuai standar kerja yang ditentukan perusahaan (tidak lengkap, tidak rapi, dan tidak sesuai prosedur)</p> <p>b. Kurang mampu, karena tugas yang dikerjakan oleh karyawan hanya sebagian saja yang sesuai standar kerja yang ditentukan perusahaan (hanya memenuhi satu atau dua kriteria standar kerja yaitu kelengkapan, kerapian, dan kesesuaian dengan prosedur)</p> <p>c. Mampu, karena tugas yang dikerjakan oleh karyawan sesuai standar kerja yang ditentukan perusahaan (lengkap, rapi, dan sesuai prosedur)</p> |
| 3. | Keandalan :  |   |
|    | - Apakah karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan tugas yang disyaratkan dengan supervisi                       | <p>a. Tidak mampu, karena karyawan sama sekali tidak dapat melakukan tugas yang diberikan</p> <p>b. Kurang mampu, karena karyawan dapat melakukan tugas, namun tidak sesuai</p>   |

## Lampiran 1 (Lanjutan)

|    |   |   |
|----|---|---|
|    | minimum?  | dengan syarat supervisi minimum<br>c. Mampu, karena karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan syarat supervisi minimum   |
|    | - Apakah karyawan memiliki kemampuan dalam menghasilkan tugas yang diberikan dengan akurat, benar, dan tepat? | a. Tidak mampu, karena tugas yang diberikan memberikan hasil tidak akurat, tidak benar, dan tidak tepat<br>b. Kurang mampu, karena tugas yang diberikan memberikan hasil dengan kriteria yang hanya memenuhi satu atau dua syarat saja meliputi keakuratan, kebenaran, dan ketepatan<br>c. Mampu, karena tugas yang diberikan memberikan hasil yang akurat, benar, dan tepat  |
| 4. | <b>Kehadiran</b>  |   |
|    | - Bagaimana ketepatan waktu karyawan dalam bekerja?   | a. Tidak baik, karena karyawan selalu terlambat untuk masuk kerja dan pulang terlebih dahulu dari waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan (presentase keterlambatan lebih besar disbanding presentase ketepatan)<br>b. Kurang baik, karena karyawan sangat jarang terlambat untuk masuk kerja dan pulang tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan<br>c. Baik, karena karyawan tidak pernah terlambat untuk masuk kerja dan selalu pulang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak jarang karyawan pulang lebih lambat karena menyelesaikan tugas yang diberikan |
|    | - Bagaimana jumlah kehadiran/absensi karyawan, apakah sesuai dengan jam kerja?                                | a. Tidak baik, karena jumlah kehadiran karyawan tidak sesuai dengan jam kerja minimal dari perusahaan<br>b. Kurang baik, karena karyawan mampu memenuhi jam kerja minimal yang telah ditetapkan namun tingkat kehadiran masih mendekati batas minimal jam kerja<br>c. Baik, karena karyawan selalu hadir dan bahkan mampu melebihi jam kerja minimal yang telah ditetapkan dengan tingkat kehadiran   |
| 5. | <b>Kemampuan bekerja sama</b>   |   |
|    | - Bagaimana kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan  | a. Tidak baik, karena karyawan tidak mampu dan tidak pernah melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama yang diberikan (individual)   |

Lampiran 1 (Lanjutan)

|  |                   |   |
|--|-------------------|---|
|  | <p>kerja/tim?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>b. Kurang baik, karena karyawan sangat jarang dalam melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama yang diberikan (&gt;50% dari tugas dikerjakan sendiri)</li> <li>c. Baik, karena dalam menyelesaikan tugas bersama yang diberikan, karyawan sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan karyawan terkadang memberikan pendapat serta menerima masukan</li> </ul> |
|--|-------------------|---|



## Lampiran 2 Uji Reliabilitas

## Uji reliabilitas variabel X1 (Lingkungan Kerja)

## Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 31 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 31 | 100.0 |

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

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .638             | 4          |

## Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x1.1 | 8.00                       | 1.467                          | .298                             | .644                             |
| x1.2 | 7.94                       | 1.462                          | .360                             | .609                             |
| x1.7 | 7.97                       | 1.299                          | .509                             | .517                             |
| x1.8 | 8.23                       | .847                           | .568                             | .453                             |

## Uji reliabilitas variabel X2 (Komitmen)

## Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 31 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 31 | 100.0 |

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

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .609             | 3          |

## Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x2.1 | 5.23                       | .914                           | .380                             | .565                             |
| x2.2 | 5.45                       | .523                           | .492                             | .428                             |
| x2.3 | 5.19                       | .895                           | .440                             | .500                             |

## Uji reliabilitas variabel X3 (Motivasi)

## Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 31 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 31 | 100.0 |

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

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .704             | 5          |

## Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x3.1 | 10.71                      | 1.813                          | .706                             | .561                             |
| x3.2 | 10.74                      | 2.465                          | .123                             | .774                             |
| x3.3 | 10.97                      | 1.566                          | .491                             | .661                             |
| x3.4 | 10.71                      | 1.813                          | .706                             | .561                             |
| x3.5 | 10.68                      | 2.159                          | .413                             | .675                             |

## Uji reliabilitas variabel Y (Kinerja)

## Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 31 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 31 | 100.0 |

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

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .693             | 6          |

## Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| y2   | 13.45                      | 2.456                          | .559                             | .615                             |
| y3.1 | 13.52                      | 2.725                          | .291                             | .693                             |
| y3.2 | 13.45                      | 2.456                          | .559                             | .615                             |
| y4.1 | 13.48                      | 2.925                          | .170                             | .724                             |
| y4.2 | 13.74                      | 1.865                          | .572                             | .600                             |
| y5   | 13.48                      | 2.525                          | .466                             | .641                             |

## Lampiran 3 Uji Validitas

## Uji validitas variabel X1 (Lingkungan Kerja)

Correlations

|           |                     | X1.1   | X1.2  | X1.3  | X1.4  | X1.5  | X1.6   | X1.7   | X1.8   | totalskor |
|-----------|---------------------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-----------|
| X1.1      | Pearson Correlation | 1      | -.005 | -.029 | -.052 | -.177 | .167   | .272   | .358*  | .497**    |
|           | Sig. (2-tailed)     |        | .977  | .878  | .780  | .340  | .370   | .138   | .048   | .004      |
|           | N                   | 31     | 31    | 31    | 31    | 31    | 31     | 31     | 31     | 31        |
| X1.2      | Pearson Correlation | -.005  | 1     | -.239 | .210  | -.239 | -.043  | .387*  | .392*  | .448*     |
|           | Sig. (2-tailed)     | .977   |       | .195  | .256  | .195  | .820   | .032   | .029   | .012      |
|           | N                   | 31     | 31    | 31    | 31    | 31    | 31     | 31     | 31     | 31        |
| X1.3      | Pearson Correlation | -.029  | -.239 | 1     | -.283 | .295  | .209   | -.283  | .033   | .246      |
|           | Sig. (2-tailed)     | .878   | .195  |       | .122  | .107  | .258   | .122   | .862   | .183      |
|           | N                   | 31     | 31    | 31    | 31    | 31    | 31     | 31     | 31     | 31        |
| X1.4      | Pearson Correlation | -.052  | .210  | -.283 | 1     | -.283 | -.249  | .326   | .318   | .304      |
|           | Sig. (2-tailed)     | .780   | .256  | .122  |       | .122  | .176   | .073   | .081   | .096      |
|           | N                   | 31     | 31    | 31    | 31    | 31    | 31     | 31     | 31     | 31        |
| X1.5      | Pearson Correlation | -.177  | -.239 | .295  | -.283 | 1     | -.079  | -.129  | -.271  | .027      |
|           | Sig. (2-tailed)     | .340   | .195  | .107  | .122  |       | .672   | .488   | .140   | .886      |
|           | N                   | 31     | 31    | 31    | 31    | 31    | 31     | 31     | 31     | 31        |
| X1.6      | Pearson Correlation | .167   | -.043 | .209  | -.249 | -.079 | 1      | -.407* | .087   | .233      |
|           | Sig. (2-tailed)     | .370   | .820  | .258  | .176  | .672  |        | .023   | .642   | .208      |
|           | N                   | 31     | 31    | 31    | 31    | 31    | 31     | 31     | 31     | 31        |
| X1.7      | Pearson Correlation | .272   | .387* | -.283 | .326  | -.129 | -.407* | 1      | .429*  | .496**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .138   | .032  | .122  | .073  | .488  | .023   |        | .016   | .005      |
|           | N                   | 31     | 31    | 31    | 31    | 31    | 31     | 31     | 31     | 31        |
| X1.8      | Pearson Correlation | .358*  | .392* | .033  | .318  | -.271 | .087   | .429*  | 1      | .809**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .048   | .029  | .862  | .081  | .140  | .642   | .016   |        | .000      |
|           | N                   | 31     | 31    | 31    | 31    | 31    | 31     | 31     | 31     | 31        |
| totalskor | Pearson Correlation | .497** | .448* | .246  | .304  | .027  | .233   | .496** | .809** | 1         |
|           | Sig. (2-tailed)     | .004   | .012  | .183  | .096  | .886  | .208   | .005   | .000   |           |
|           | N                   | 31     | 31    | 31    | 31    | 31    | 31     | 31     | 31     | 31        |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Uji validitas variabel X2 (Komitmen)

Correlations

|           |                     | x2.1   | x2.2   | x2.3   | totalskor |
|-----------|---------------------|--------|--------|--------|-----------|
| x2.1      | Pearson Correlation | 1      | .358*  | .272   | .682**    |
|           | Sig. (2-tailed)     |        | .048   | .138   | .000      |
|           | N                   | 31     | 31     | 31     | 31        |
| x2.2      | Pearson Correlation | .358*  | 1      | .429*  | .854**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .048   |        | .016   | .000      |
|           | N                   | 31     | 31     | 31     | 31        |
| x2.3      | Pearson Correlation | .272   | .429*  | 1      | .712**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .138   | .016   |        | .000      |
|           | N                   | 31     | 31     | 31     | 31        |
| totalskor | Pearson Correlation | .682** | .854** | .712** | 1         |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |           |
|           | N                   | 31     | 31     | 31     | 31        |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Uji validitas variabel X3 (Motivasi)

## Correlations

|           |                     | x3.1    | x3.2  | x3.3   | x3.4    | x3.5   | totalskor |
|-----------|---------------------|---------|-------|--------|---------|--------|-----------|
| x3.1      | Pearson Correlation | 1       | .110  | .429*  | 1.000** | .387*  | .825**    |
|           | Sig. (2-tailed)     |         | .556  | .016   | .000    | .032   | .000      |
|           | N                   | 31      | 31    | 31     | 31      | 31     | 31        |
| x3.2      | Pearson Correlation | .110    | 1     | .145   | .110    | -.005  | .387*     |
|           | Sig. (2-tailed)     | .556    |       | .438   | .556    | .977   | .031      |
|           | N                   | 31      | 31    | 31     | 31      | 31     | 31        |
| x3.3      | Pearson Correlation | .429*   | .145  | 1      | .429*   | .392*  | .764**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .016    | .438  |        | .016    | .029   | .000      |
|           | N                   | 31      | 31    | 31     | 31      | 31     | 31        |
| x3.4      | Pearson Correlation | 1.000** | .110  | .429*  | 1       | .387*  | .825**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000    | .556  | .016   |         | .032   | .000      |
|           | N                   | 31      | 31    | 31     | 31      | 31     | 31        |
| x3.5      | Pearson Correlation | .387*   | -.005 | .392*  | .387*   | 1      | .611**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .032    | .977  | .029   | .032    |        | .000      |
|           | N                   | 31      | 31    | 31     | 31      | 31     | 31        |
| totalskor | Pearson Correlation | .825**  | .387* | .764** | .825**  | .611** | 1         |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000    | .031  | .000   | .000    | .000   |           |
|           | N                   | 31      | 31    | 31     | 31      | 31     | 31        |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Uji validitas variabel Y (Kinerja)

## Correlations

|           |                     | y1    | y2      | y3.1   | y3.2    | y4.1  | y4.2   | y5     | skortotal |
|-----------|---------------------|-------|---------|--------|---------|-------|--------|--------|-----------|
| y1        | Pearson Correlation | 1     | -.005   | .061   | -.005   | -.052 | .145   | .110   | .315      |
|           | Sig. (2-tailed)     |       | .977    | .746   | .977    | .780  | .438   | .556   | .084      |
|           | N                   | 31    | 31      | 31     | 31      | 31    | 31     | 31     | 31        |
| y2        | Pearson Correlation | -.005 | 1       | -.005  | 1.000** | .034  | .392*  | .387*  | .672**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .977  |         | .977   | .000    | .855  | .029   | .032   | .000      |
|           | N                   | 31    | 31      | 31     | 31      | 31    | 31     | 31     | 31        |
| y3.1      | Pearson Correlation | .061  | -.005   | 1      | -.005   | .272  | .358*  | .272   | .502**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .746  | .977    |        | .977    | .138  | .048   | .138   | .004      |
|           | N                   | 31    | 31      | 31     | 31      | 31    | 31     | 31     | 31        |
| y3.2      | Pearson Correlation | -.005 | 1.000** | -.005  | 1       | .034  | .392*  | .387*  | .672**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .977  | .000    | .977   |         | .855  | .029   | .032   | .000      |
|           | N                   | 31    | 31      | 31     | 31      | 31    | 31     | 31     | 31        |
| y4.1      | Pearson Correlation | -.052 | .034    | .272   | .034    | 1     | .207   | -.011  | .368*     |
|           | Sig. (2-tailed)     | .780  | .855    | .138   | .855    |       | .263   | .954   | .042      |
|           | N                   | 31    | 31      | 31     | 31      | 31    | 31     | 31     | 31        |
| y4.2      | Pearson Correlation | .145  | .392*   | .358*  | .392*   | .207  | 1      | .429*  | .790**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .438  | .029    | .048   | .029    | .263  |        | .016   | .000      |
|           | N                   | 31    | 31      | 31     | 31      | 31    | 31     | 31     | 31        |
| y5        | Pearson Correlation | .110  | .387*   | .272   | .387*   | -.011 | .429*  | 1      | .640**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .556  | .032    | .138   | .032    | .954  | .016   |        | .000      |
|           | N                   | 31    | 31      | 31     | 31      | 31    | 31     | 31     | 31        |
| skortotal | Pearson Correlation | .315  | .672**  | .502** | .672**  | .368* | .790** | .640** | 1         |
|           | Sig. (2-tailed)     | .084  | .000    | .004   | .000    | .042  | .000   | .000   |           |
|           | N                   | 31    | 31      | 31     | 31      | 31    | 31     | 31     | 31        |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 4 Uji Normalitas

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | x1    | x2    | x3    | y     |
|----------------------------------|----------------|-------|-------|-------|-------|
| N                                |                | 31    | 31    | 31    | 31    |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 10.71 | 7.74  | 13.45 | 16.23 |
|                                  | Std. Deviation | 1.419 | 1.125 | 1.690 | 1.839 |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .238  | .236  | .208  | .212  |
|                                  | Positive       | .182  | .132  | .180  | .167  |
|                                  | Negative       | -.238 | -.236 | -.208 | -.212 |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | 1.324 | 1.314 | 1.157 | 1.178 |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .060  | .063  | .137  | .125  |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Lampiran 5 Uji Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 3.228                       | .807       |                           | 4.000  | .000 |                         |       |
|       | x1         | 1.386                       | .175       | 1.070                     | 7.917  | .000 | .155                    | 6.437 |
|       | x2         | -.146                       | .131       | -.089                     | -1.114 | .275 | .442                    | 2.262 |
|       | x3         | -.054                       | .136       | -.049                     | -.393  | .697 | .181                    | 5.531 |

a. Dependent Variable: y

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |     |     |     |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-----|-----|-----|
|       |           |            |                 | (Constant)           | x1  | x2  | x3  |
| 1     | 1         | 3.981      | 1.000           | .00                  | .00 | .00 | .00 |
|       | 2         | .011       | 18.878          | .94                  | .02 | .12 | .01 |
|       | 3         | .006       | 25.280          | .03                  | .06 | .83 | .11 |
|       | 4         | .001       | 52.260          | .03                  | .92 | .04 | .89 |

a. Dependent Variable: y

Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|-------|----------------|----|
| Predicted Value      | 12.71   | 18.09   | 16.23 | 1.767          | 31 |
| Residual             | -1.228  | .946    | .000  | .509           | 31 |
| Std. Predicted Value | -1.991  | 1.057   | .000  | 1.000          | 31 |
| Std. Residual        | -2.290  | 1.764   | .000  | .949           | 31 |

a. Dependent Variable: y

## Lampiran 6 Uji Heteroskedastisitas

## Variables Entered/Removed

| Model | Variables Entered       | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1     | x3, x2, x1 <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .328 <sup>a</sup> | .108     | .009              | .29523                     |

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dependent Variable: abs

ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .284           | 3  | .095        | 1.087 | .372 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 2.353          | 27 | .087        |       |                   |
|       | Total      | 2.637          | 30 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dependent Variable: abs

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | .828                        | .444       |                           | 1.866  | .073 |
|       | x1         | -.148                       | .096       | -.708                     | -1.534 | .137 |
|       | x2         | .017                        | .072       | .063                      | .231   | .819 |
|       | x3         | .077                        | .075       | .438                      | 1.024  | .315 |

a. Dependent Variable: abs

Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value      | .2458   | .6069   | .4068  | .09732         | 31 |
| Residual             | -.46213 | .74700  | .00000 | .28008         | 31 |
| Std. Predicted Value | -1.655  | 2.056   | .000   | 1.000          | 31 |
| Std. Residual        | -1.565  | 2.530   | .000   | .949           | 31 |

a. Dependent Variable: abs

## Lampiran 7 Analisis Regresi

## Variables Entered/Removed

| Model | Variables Entered       | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1     | x3, x2, x1 <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .961 <sup>a</sup> | .923     | .915              | .536                       |

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 93.651         | 3  | 31.217      | 108.505 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 7.768          | 27 | .288        |         |                   |
|       | Total      | 101.419        | 30 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dependent Variable: y

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 3.228                       | .807       |                           | 4.000  | .000 |
|       | x1         | 1.386                       | .175       | 1.070                     | 7.917  | .000 |
|       | x2         | -.146                       | .131       | -.089                     | -1.114 | .275 |
|       | x3         | -.054                       | .136       | -.049                     | -.393  | .697 |

a. Dependent Variable: y