

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Keadaan Umum PTPN. X PG. Pesantren Baru Kediri

4.1.1 Sejarah Singkat Penataran Djengkol

Penataran Djengkol merupakan hak untuk mengusahakan tanah yang dikuasai langsung oleh negara, dalam jangka waktu tertentu berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 1996 tentang. Penataran Djengkol sudah sejak dulu bernama Perkebunan Djengkol yang dalam peta-peta lama terbitan Hindia Belanda (abad 18 – 19) hingga kini tertera nama “Djengkol”. Perkebunan Djengkol, disebut juga dengan “Penataran Djengkol” yang sekarang Penataran Djengkol dibawah kelola PTPN. X PG. Pesantren Baru Kediri. Djengkol, dulunya adalah perkebunan Cassave (Ketela Pohon/ Singkong) bahan baku tepung tapioca dan Serat Nanas (untuk bahan karung) milik HVA (Handelsvereniging Amsterdam) pada akhir abad 18 hingga nasionalisasi perusahaan asing pada pemerintahan Bung Karno tahun 50-an.

Penataran Djengkol berada diantara ruas jalan Pare (Kediri) yang menghubungkan ke Blitar (melalui Wates). Bekas pabrik itu kini masih ada dan masih digunakan, meski tidak memproduksi Karung Goni lagi. Setelah nasionalisasi, Djengkol yang awalnya adalah lahan perkebunan milik PG. Ngadiredjo (selatan Kediri), sekarang menjadi wilayah Pabrik Gula Pesantren Baru.

Penataran Djengkol ini sudah memiliki sarana dan infrastruktur yang lengkap seperti: pabrik (emplacement), perumahan karyawan, pimpinan perusahaan, rumah ibadah, sekolah, gedung pertunjukan seni dan budaya, lapangan olahraga, poliklinik, pasar, hingga sarana telekomunikasi (telephone).

segala sarana dan prasarana sangat menunjang pada jamannya. Hanya, dikelilingi oleh hutan dan perkebunan, jauh dari wilayah kota.

Sebagai suatu lokasi yang relatif jauh dari kota, Djengkol dilengkapi dengan berbagai fasilitas. Disini ditemukan antara lain sekolah TK, Poliklinik, fasilitas olah raga (lapangan volley, sepak bola, tenis, basket, bulutangkis), tempat ibadah (masjid, gereja), pasar, toko dan warung makan. Sumber air kehidupan di Djengkol berasal dari mata air sumur, berlokasi dekat pos keamanan. Sumber air ini melimpah dan sangat jernih. Masih ada fasilitas gedung pertemuan yang berkapasitas 200 orang. Gedung serbaguna ini selain untuk rapat atau kepentingan dinas kantor, juga untuk acara berlatih seni gamelan, tari dan karawitan serta pernikahan keluarga karyawan.

4.1.2 Letak dan Luas Wilayah

a. Batas-batas wilayah:

Utara	: Dusun Mangunrejo desa pranggang
Selatan	: Dusun bendo desa jarak
Timur	: Dusun trisulo
Barat	: Dusun blendri desa plosokidul

Secara geografis kebun Penataran Djengkol terletak pada sekitar $07^{\circ}53'14,9''$ Lintang Selatan dan $112^{\circ}08'35,4''$ Bujur Timur dan $07^{\circ}53'55,9''$ Lintang Selatan dan $112^{\circ}08'13,7''$ Bujur Timur. Secara administratif, berada pada koordinat S7 52,327 E112 09,629 dengan ketinggian 240-260 meter diatas permukaan laut.

b. Luas areal

Penataran Djengkol terletak di desa Plosokidul, Pranggang, Tempurejo, Bakung, Sidomulyo, Trisulo, Jarak, Plosoklaten, kecamatan plosoklaten,

kabupaten Kediri Jawa timur dengan batas wilayah Dusun Mangunrejo Desa pranggang pada sebelah utara, dusun trisulo pada sebelah timur, dusun bendo desa jarak pada sebelah selatan, serta dusun blendri desa plosokidul pada sebelah barat. Luas areal sendiri adalah 2.348 Ha. Penataran Djengkol berjarak \pm 12 km dari pabrik Gula Pesantren Baru PT Perkebunan Nusantara X (Persero).

4.1.3 Tata Nilai Perusahaan

Tata nilai dari Penataran Djengkol yaitu:

1. Fokus

Menggunakan secara optimum berbagai kompetensi perusahaan untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan.

2. Integritas

Mampu mewujudkan komitmen kedalam tindakan nyata.

3. *Visionary*

Berwawasan komitmen kedalam tindakan nyata dan mengantisipasi lingkungan usaha yang berkembang saat ini maupun yang akan datang untuk dapat tumbuh dan berkembang.

4. Unggul

Menampilkan yang terbaik dalam semua aspek pengelolaan usaha.

4.1.4 Visi, Misi dan Tujuan Penataran Djengkol.

Visi : Menjadi perusahaan agroindustri terkemuka yang berwawasan lingkungan.

Misi :

1. Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu dan tembakau yang berdaya saing tinggi untuk pasar domestik dan internasional dan berwawasan lingkungan.

2. Berkomitmen menjaga pertumbuhan dan kelangsungan usaha melalui optimalisasi dan efisiensi di segala bidang.
3. Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan stakeholder melalui kepemimpinan, inovasi dan kerjasama team serta organisasi yang profesional.

Tujuan :

1. Sebagai pemasok tebu pada industri PG. Pesantren Baru Kediri.
2. Mengembangkan Metoda pertanian modern dengan mekanisasi dan efisiensi penggunaan teknologi.
3. Menata dan mengembangkan pertanian tanaman tebu untuk peningkatan produksi.
4. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi tanaman tebu.
5. Menata dan mengembangkan pengadaan bahan baku yang kuat dan mandiri.
6. Memberikan arah pedoman, tujuan dan sarana untuk peningkatan produksi tebu.

4.1.5 Struktur Organisasi di Penataran Djengkol PTPN X PG Pesantren Baru

Penataran Djengkol memiliki struktur organisasi yang mana dapat dianalisa melalui strukturnya yang tergambar yang dapat diketahui bagian dan sub bagian. Dengan demikian dapat dimaklumi bahwa struktur organisasi juga merupakan faktor yang penting adanya dalam perkembangan suatu organisasi untuk pertumbuhan ke arah kemajuan yang pesat untuk mencapai tujuan sesuai dengan misi, di mana akan menentukan mekanisme orang-orang yang bekerja dalam Penataran Djengkol. Adanya struktur organisasi yang jelas dan terstruktur maka akan dapat mudah menjalankan tugas pokok setiap sub bagian dengan

komando dari atasan atau pimpinan. (Supardi, 2002: 4) mendefinisikan organisasi sebagai tata hubungan antara orang-orang untuk dapat memungkinkan tercapainya tujuan bersama dengan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab.

Dari struktur organisasi Penataran Djengkol dapat dijelaskan bahwa pembagian job disc karyawan benar-benar dibagi secara spesifik dengan divisi yang saling melengkapi demi kelancaran kegiatan yang ada di Penataran Djengkol yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan kuantitas produksi tanaman tebu.

1. Tugas Pokok dan Fungsi Setiap Divisi

Dari struktur diatas dapat dijelaskan masing-masing tugas pokok dan fungsi dari tiap divisi tersebut, yakni :

1. Asisten Manajer Penataran Djengkol

Penataran Djengkol merupakan sebuah instansi dari PTPN X PG Pesantren Baru Kediri yang memiliki struktur organisasi yang tertata, terdiri seorang Asisten Manajer yang dibantu oleh kelompok Jabatan Fungsional sebagai pemegang jabatan tertinggi lalu dibawah Asisten Manajer terdapat sub-sub bagian yang terdiri dari 4 bagian yaitu sub Distrik/tanaman, Instalasi, Keuangan, Quality Control yang dipimpin oleh kasubbag masing-masing bidang.

Uraian tugas Asisten Manajer Penataran Djengkol :

1. Menyusun program kegiatan pertanian tebu Penataran Djengkol.
2. Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan.

3. Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas yang telah dan belum dilaksanakan serta memberi penilaian prestasi kerja.
4. Membuat konsep, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani persetujuan anggaran dalam proses produksi tebu.
5. Menetapkan kebijakan teknis di bidang pertanian tebu sesuai kebijaksanaan yang ditetapkan oleh pimpinan PTPN X PG Pesantren Baru Kediri berdasarkan Petunjuk Standar proses produksi yang berlaku.
6. Menetapkan perencanaan, pengembangan dan penggunaan benih/bibit unggul.
7. Menetapkan kebijakan pengelolaan sarana dan prasarana.

Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa tugas dari Asisten Manajer Penataran Djengkol adalah sebagai pemegang komando tertinggi artinya kekuasaan dan keputusan berada pada Kepala Instansi Penataran Djengkol, yang mempunyai wewenang dalam memutuskan segala perencanaan tugas masing-masing anggotanya, dan tentunya hal tersebut harus dipertimbangkan secara matang karena berkenaan dengan kemajuan instansi yang dipimpinnya di kemudian hari.

Menurut Kartini Kartono (1994 : 33). Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatubidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Jadi dengan demikian secara garis besar seorang Asisten Manajer Penataran Djengkol harus memiliki kepribadi yang kecakapan dan

kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama.

2. Asisten Manajer Distrik.

Pada Penataran Djengkol, Asisten Manajer Distrik atau yang biasa disebut asmandis ini mempunyai fungsi sebagai pembantu Asisten Manajer Penataran Djengkol dalam pelaksanaan produksi tanaman tebu di dalam suatu wilayah atau distrik dan wilayah distrik di Penataran Djengkol di bagi menjadi 3 wilayah yang disebut distrik.

Uraian tugas Asisten Manajer Distrik antara lain:

1. Mengkoordinir kegiatan pembinaan dan perawatan Sumber Daya Manusia penelitian dan usul perbaikan.
2. Mengkoordinasi perencanaan dan pengawasan kegiatan produksi di lapang dalam wilayah atau distrik yang di kelolanya.
3. Mengkoordinir perencanaan dan pengawasan atas kegiatan operasional yang diajukan oleh asisten muda.
4. Mengkoordinir penyusunan laporan tentang hasil kegiatan produksi pada setiap distrik.

Asisten Manajer Distrik bertanggung jawab penuh dengan wilayah garapannya, setiap wilayah mempunyai luas yang berbeda dan struktur tanahnya pun berbeda, ada yang wilayah distrik itu mudah dalam pengolahan dan ada yang susah di olah karena tingkat unsurhara dan kadar airnya berbeda.

Wilayah distrik terbagi petak-petak yang di beri simbol wilayah A-G dengan

nomor petak berbeda-beda seperti wilayah petak A1,A2 sampai batas wilayah, tiap wilayah berbeda jumlah petaknya tetapi rata-rata mencapai 30 nomor petak.

Asisten Manajer Distrik ini mempunyai asisten muda yang bertugas menjaga tiap wilayah petak, mulai dari kebutuhan sarana produksi sampai kebutuhan pra-pasca panen sehingga asisten manajer distrik hanya mengontrol wilayah lewat laporan kinerja dari asisten muda tiap wilayah petak.

3. Asisten Manajer Keuangan

Asisten Manajer Keuangan ini bertugas Mengatur keuangan Penataran Djengkol secara umum dan berhubungan dengan keuangan yang ada di PTPN X PG Pesantren baru, keuangan ini di bawah kepemimpinan Asisten Manajer Penataran Djengkol oleh karena itu untuk pencairan dana melalui beberapa tahapan.

Tugas Asisten Manajer Keuangan yang dijalankan antara lain:

1. Menyelenggarakan penyusunan dan pengawasan pemakaian anggaran pada proses produksi tanaman tebu yang di ajukan oleh Asisten Manajer Distrik dari Asisten muda
2. Menyelenggarakan kegiatan perbendaharaan Penataran Djengkol.
3. Menyelenggarakan kegiatan Akuntansi Penataran Djengkol.
4. Menyelenggarakan pengendalian keuangan Penataran Djengkol.

Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa tugas dari Asisten Manajer Keuangan adalah melakukan penghitungan teknis keuangan dan mengelola keuangan secara umum serta merumuskan kebijaksanaan teknis keuangan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai pedoman kerja.

Menurut J. L. Massie (1990). Bidang Keuangan adalah kegiatan operasional bisnis yang bertanggung jawab untuk memperoleh dan menggunakan dana yang diperlukan untuk sebuah operasi yang efektif dan efisien.

Bidang keuangan adalah bidang yang mengurus masalah keuangan yang ada pada Dinas Pertanian. Supaya dapat terkontrol seluruh aliran dana dan alokasi dana dengan baik.

Jadi kesimpulannya dengan adanya bagian keuangan akan dapat mengatur segala arus kas yang masuk pada perusahaan tersebut dan mengatur keluarnya kas agar sesuai dengan tujuan instansi

4. Asisten Manajer Instalasi

Asisten Manajer Instalasi ini bertugas sebagai penyedia sarana prasarana saat budidaya, mulai dari kelancaran dalam instalasi perkantoran dan juga instalasi perkebunan tebu.

Asisten Manajer Instalasi memiliki tugas antara lain:

1. Menyelenggarakan koordinasi perencanaan dan pembangunan baru dan pemeliharaan seluruh sarana pembekalan.
2. Menyelenggarakan pelaksanaan koordinasi terhadap kegiatan pembangunan baru dan pemeliharaan pembekalan dalam teknis instalasi.
3. Melaksanakan koordinasi penyelenggaraan administrasi teknis.

Asisten Manajer Instalasi mempunyai tenaga ahli dalam bidang teknis instalasi yang membantu kinerja dari asisten manajer instalasi dalam mencukupi kebutuhan instalasi Penataran Djengkol.

5. Asisten Manajer SDM

Pekerjaan mereka melibatkan pengawasan relasi karyawan, tata tertib peraturan, dan layanan yang berhubungan dengan kepegawaian seperti penggajian, pelatihan, dan pemberian keuntungan. Mereka mengawasi departemen khusus dan mendukung staf dan memastikan kalau tugas diselesaikan secara akurat dan tepat waktu

Kepala Pengadaan memiliki tugas antara lain:

1. Mengkoordinir kegiatan pembinaan dan perawatan Sumber Daya Manusia penelitian dan usul perbaikan.
 2. Mengkoordinasi perencanaan dan pengawasan produktifitas Sumber Daya Manusia.
 3. Mengkoordinir penyusunan laporan tentang hasil kinerja Sumber Daya Manusia serta memberikan saran atas pemecahan berbagai masalah yang timbul.
6. Asisten Muda.

Pada Penataran Djengkol, Asisten muda atau yang biasa disebut asmud ini mempunyai fungsi sebagai pembantu Asisten Manajer Distrik dalam pelaksanaan proses produksi tanaman tebu di lahan atau lapang.

Uraian tugas Asisten Muda antara lain:

1. Mengkoordinir kegiatan lapang mulai dari SOP penanaman tebu dari pembibitan hingga panen.
2. Mengajukan perencanaan kegiatan produksi di lapang kepada Asisten Manajer Distrik.
3. Mengontrol tanaman tebu yang berada dilahan garapan.

Dari struktur organisasi diatas dapat dijelaskan bahwa pembagian job disc karyawan benar-benar dibagi secara spesifik dengan divisi yang saling melengkapi demi kelancaran kegiatan yang ada di Penataran Djengkol yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan kuantitas produksi tanaman tebu.

Djengkol memiliki jumlah karyawan bagian tanaman sebanyak 111 orang yang memiliki status kerja berbeda-beda yaitu ada 4 status kerja karyawan yang berstatus tetap berjumlah 45 orang, karyawan PKWT berjumlah 28 orang, karyawan outsourcing berjumlah 12 orang dan karyawan borongan berjumlah 26.

4.1.6 Program Penunjang Kinerja Karyawan Djengkol

Program penunjang kinerja yang diberikan oleh pimpinan Penataran Djengkol adalah:

1. Program Penunjang Kinerja yang Bersifat Positif

A. Imbalan Gaji

Gaji merupakan salah satu unsur yang penting dalam meningkatkan motivasi kerja sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan keryawan. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi harus melakukan perencanaan gaji yang tepat dalam arti memiliki keadilan internal, yaitu sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang dilakukan dalam pekerjaan. Tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang sama harus diberi gaji yang sama. Selain itu juga harus memiliki keadilan eksternal, yaitu gaji yang diterima sesuai dengan gaji yang ada di perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama. Untuk lebih memotivasi para karyawannya maka Penataran Djengkol memberikan gaji lebih besar dibandingkan dengan perusahaan pertanian lainnya. karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai

adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan.

Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya. Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan oleh Penataran Djengkol adalah sistem waktu, sistem hasil (output) dan sistem borongan.

1. Sistem waktu

Dalam sistem waktu kompensasi (gaji/upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, dan bulan. Besarnya kompensasi hanya didasarkan lamanya bekerja bukan didasarkan prestasi kerjanya. Kebaikan dari sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap, sedangkan kelemahannya memungkinkan pekerja yang malas akan mendapatkan kompensasi yang sama dengan pekerja rajin.

2. Sistem hasil (output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas jumlah satuan unit yang dihasilkan pekerja bukan berdasarkan lama mengerjakannya. Kebaikan dari sistem ini bagi karyawan yang bekerja sungguh-sungguh dan berprestasi dengan baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Adapun kelemahannya adalah kualitas barang yang dihasilkan umumnya kurang baik karena pengerjaannya berdasarkan kuantitas sehingga kualitas dikesampingkan dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang didasarkan atas suatu volume pekerjaan dan lamanya mengerjakan. Dalam sistem borongan ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung kecermatan kalkulasi mereka.

B. Material Insentif

Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang di aktipkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula insentif yang diberikan. Insentif untuk mendorong karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Pemberian insentif tersebut bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan. Jika insentif yang diterima tidak dikaitkan dengan prestasi kerja, tetapi bersifat pribadi, maka mereka akan merasakan adanya ketidakadilan dan ketidakadilan ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan yang pada gilirannya dapat mempengaruhi perilaku. Untuk lebih mengotimalkan kinerja para karyawan, Penataran Djengkol memberikan insentif kepada karyawan setiap tahun. Besarnya insentif yang diberikan adalah 0 – 7 kali dari gaji yang diterima setiap bulannya. Material insentif yang diberikan oleh Penataran Djengkol kepada karyawannya ada 2 yaitu:

1. Material insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang dan barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Seperti: kendaraan, rumah dan lain-lain.
2. Nonmaterial insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan kepuasan dan kebanggaan rohani saja, misalnya medali, piagam, bintang jasa dan lain-lain.

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Pengukuran merupakan isu penting dalam merancang sistem insentif dan pengawasan. Sistem insentif yang efektif mengukur usaha karyawan dan penghargaan yang didistribusikan secara adil. Usaha-usaha dapat dinilai dengan dua cara :

1. Perilaku karyawan dapat dimonitor dan penghargaan berkaitan dengan perilaku tersebut.
2. Hasil kerja (output) dapat diukur dan tingkat output itu menentukan penghargaan. Keunggulan biaya relatif dari monitoring dan pengukuran mendorong pemilihan di antara dua bentuk penilaian.

C. Tunjangan

Tunjangan yang diberikan Penataran Djengkol adalah tunjangan prestasi, tunjangan posisi/jabatan, tunjangan hari raya dan tunjangan cuti.

Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek) yang diatur dalam Undang-Undang No.3 Tahun 1995 beserta peraturan-peraturan pelaksanaannya (Peraturan Pemerintah No.14 Tahun 1993 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja). Jaminan Sosial Tenaga Kerja lebih dipusatkan kepada perusahaan-perusahaan non pemerintah yang sedikit dikitnya meliputi asuransi kecelakaan kerja, asuransi kematian, dan tunjangan hari tua.

D. Kesejahteraan Tenaga Kerja

Menurut Malayu S.P. Hasibuan kesejahteraan adalah balas jasa lengkap (materi dan non materi yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktifitasnya meningkat. Kesejahteraan adalah

dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayarannya kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan dirumah sakit, dan pensiun. Dengan tingkat kesejahteraan yang cukup, maka mereka akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan ketenangan tersebut diharapkan para karyawan akan lebih berdisiplin.

Djengkol memberikan kesejahteraan kepada karyawannya berupa santunan hari tua yang diberikan dalam bentuk uang tunai yang besarnya didasarkan atas jabatan dan lamanya masa kerja karyawan tersebut pada perusahaan dengan ketentuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Bantuan kematian diberikan jika karyawan meninggal dunia, maka kepada janda/duda/ahli waris diberikan biaya pemakaman, uang duka, dan bantuan lainnya yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Program Penunjang Kinerja yang Bersifat Negatif

A. Peringatan Lisan

Peringatan lisan disampaikan oleh pejabat berwenang berupa teguran, apabila karyawan melakukan kesalahan yang bersifat ringan yang masih dapat diperbaiki.

B. Peringatan Tertulis

Terkait dengan pelanggaran aturan yang dilakukan oleh karyawan, karyawan dapat dikenakan sanksi berupa surat peringatan. Surat Peringatan atau yang dikenal dengan istilah SP menurut definisi UU Ketenagakerjaan adalah suatu bentuk pembinaan perusahaan kepada karyawan sebelum menjatuhkan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap karyawannya. Dasar dari pemberian Surat Peringatan ini diatur dalam UU Ketenagakerjaan Pasal 161

Nomor 13 Tahun 2003. SP terdiri dari tiga tingkatan: SP pertama, SP kedua, dan SP ketiga (terakhir) dimana masing-masing SP tersebut memiliki masa berlaku selama enam bulan. Apabila dalam kurun waktu peringatan ketiga karyawan kembali melakukan pelanggaran, maka pengusaha dapat melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Akan tetapi, dalam hal jangka waktu tersebut sudah terlampaui dan karyawan, maka apabila pekerja/buruh yang bersangkutan melakukan kembali pelanggaran perjanjian kerja atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama, maka surat peringatan yang diterbitkan oleh pengusaha adalah kembali sebagai peringatan pertama, demikian pula berlaku juga bagi peringatan kedua dan ketiga. Peringatan tertulis diberikan pimpinan kepada karyawannya apabila seorang karyawan yang telah diberikan peringatan lisan melakukan kesalahan untuk kedua kalinya. Peringatan tertulis diberikan berupa surat peringatan, surat peringatan ini diberikan batas 3 kali, yaitu SP1, SP2, SP3.

C. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah berakhirnya hubungan kerja sama antara karyawan dengan perusahaan, baik karena ketentuan yang telah disepakati, atau mungkin berakhir di tengah karier. Menurut Undang-undang RI No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Pasal 1 ayat 25, pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha. Pemutusan hubungan kerja dilakukan apabila seorang karyawan yang telah menerima surat peringatan sampai 3 kali tapi tidak dapat juga memperbaiki kesalahannya, dan kesalahannya itu

sangat merugikan perusahaan dan tidak dapat dimanfaatkan. Pada Djengkol di terapkan dua cara pemutusan kerja yaitu:

1. **Terminasi** adalah istilah luas yang mencakup perpisahan permanen karyawan dari perusahaan karena alasan tertentu. Biasanya istilah ini mengandung arti orang yang dipecat dari perusahaan karena faktor kedisiplinan. Ketika orang dipecat karena alasan bisnis dan ekonomi. Untuk mengurangi terminasi karena kinerja yang buruk maka pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh karena dapat mengajari karyawan bagaimana adapat bekerja dengan sukses.
2. **Kematian** dalam pengertian pada karyawan usia muda berarti kehilangan besar bagi perusahaan, karena terkait dengan investasi yang dikeluarkan dalam bentuk penarikan tenaga kerja, seleksi, orientasi, dan pelatihan.

4.1.7 Standart Kinerja Karyawan Penataran Djengkol

Menetapkan tingkat kinerja karyawan dibutuhkan standart kinerja. Patokan yang dapat digunakan sebagai perbandingan terhadap kinerja antar karyawan. Pada Penataran Djengkol terdapat standart kerja yaitu 4 standart kerja meliputi :

1. Kualitas Hasil Tebu
2. Kuantitas Hasil Tebu
3. Ketepatan Waktu Berproduksi Tebu

Untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi: penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja, praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai). Berikut uraian standart kerja karyawan Penataran Djengkol :

1. Kualitas Hasil Tebu

Pabrik Gula (PG) Pesantren Baru Kediri menyeleksi setiap pasokan tebu yang masuk. Bila tidak memenuhi standar yang telah ditentukan, pabrik gula milik PT Perkebunan Nusantara (PTPN) X akan menolaknya.

Kriteria bahan baku tebu layak giling: Masak, Bersih, Segar (MBS) dan berrendemen. Kriteria tebu giling MBS dan berrendemen yaitu:

1. Tebu Masak
 - a. Tanda-tanda secara visual antara lain daun-daunnya sebagian besar menguning, jumlah daun hijau yang tersisa ± 5 helai, bentuk susunan daun menyerupai kipas, ruas-ruas pada batang semakin memendek, dan umur tanaman antara 11 sampai 12 bulan;
 - b. Penerapan tebang rata tanah (*pokmah*) dengan tunggul maksimal 3 cm;
 - c. Tebu masak apabila rendemen batang bagian atas, tengah dan bawah sama, berdasarkan hasil analisa kemasakan;
 - d. Kriteria tebu masak dan layak tebang dengan Faktor Kemasakan (FK) ± 25 , Koefisien Peningkatan (KP) ± 100 , Koefisien Daya Tahan (KDT) ± 100 , Brix Nira Perahan Pertama (NPP) $\geq 20\%$, pol NPP $> 16\%$, Harkat Kemurnian (HK) $> 80\%$, Kadar gula reduksi $< 0,5\%$.
2. Tebu Bersih
 - a. Berat tunggul ≤ 10 ku/ha, tebu tercecer di kebun (*berondolan*) ≤ 15 ku/ha;
 - b. Bebas dari kotoran dengan toleransi kadar kotoran kurang dari 5% (daduk, akar/tanah, tanaman lain, pucukan dan sogolan/tunas baru pada batang tanaman pokok).
3. Tebu Segar

- a. Tebu yang ditebang dan digiling memiliki tenggang waktu tidak lebih dari 1x24 jam untuk tebu segar;
- b. Tebu terbakar tenggang waktu giling kurang dari 10 jam;
- c. pH 5,4-5,8.

4. Rendemen Tebu

Rendemen tebu adalah kadar kandungan gula didalam batang tebu yang dinyatakan dengan persen. Bila dikatakan rendemen tebu 10 %, artinya ialah bahwa dari 100 kg tebu yang digilingkan di Pabrik Gula akan diperoleh gula sebanyak 10 kg dan pada Penataran Djengkol menargetkan rendemen di atas 7 untuk bisa di giling ke pabrik gula Pesantren Baru.

2. Kuantitas Hasil Tebu

Kuantitas hasil tebu merupakan perbandingan banyak lahan tebu dengan hasil panen, Tahun 2018 ini PTPN X menargetkan produksi gula sebesar 397.341 ton dengan rendemen sebesar 8,01%. Untuk target tebu digiling sebesar 4.951.849 ton.

3. Ketepatan Waktu Produksi

Tanaman tebu sudah dapat dipanen pada umur 11- 14 bulan, pada saat tanaman tebu sudah berbunga, pucuk tanaman dipangkas dan dapat digunakan untuk makanan ternak. Tanah guludan disamping tanaman tebu dicangkul sedalam 20 cm, sehingga pangkal tanaman tebu nampak jelas. Dengan parang, pangkal tanaman tebu dipotong serendah rendahnya. Batang-batang tebu kemudian diikat tiap ikatan kurang lebih 30 batang dan selanjutnya tebu tersebut dibawa ke pabrik gula untuk digiling.

4.2 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Sugiyono (2009) Analisis deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Sedangkan menurut Muhson (2006), analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis ini hanya berupa akumulasi data dasar dalam bentuk deskriptif semata dalam arti tidak mencari atau menerangkan saling hubungan, menguji hipotesis, membuat ramalan, atau melakukan penarikan kesimpulan. Teknik analisa ini biasa digunakan untuk penelitian-penelitian yang bersifat eksplorasi. Penelitian jenis ini biasanya hanya mencoba untuk mengungkap dan mendeskripsikan hasil penelitiannya. Biasanya teknik statistik yang digunakan adalah statistik deskriptif. Analisa deskriptif ini digunakan untuk mencapai tujuan pertama dilakukan dengan cara menyajikan serta menganalisis data tentang karakteristik pengusaha gula kelapa meliputi umur, pendidikan, pengalaman sebagai pengusaha gula kelapa, jumlah tenaga kerja dan besarnya modal. Kemudian disusun dalam tabel dan diuraikan secara deskriptif.

4.2.1 Deskriptif Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Rivai (2007:224) berpendapat dalam bukunya bahwa ada perbedaan antara laki-laki dan perempuan yang mempengaruhi kinerjanya, laki-laki memiliki fisik cenderung lebih kuat dibanding perempuan sehingga memungkinkan laki-laki memiliki kinerja lebih baik daripada perempuan. Data mengenai responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1 Hasil Presentase Tanggapan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Tanggapan responden	
	Orang	%
Laki-laki	39	95%
Perempuan	2	5%
Total	41	100%

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah laki-laki yaitu berjumlah 39 orang atau 95% dan karyawan perempuan berjumlah 2 orang atau 5% hal ini menunjukkan bahwa membutuhkan tenaga laki-laki lebih banyak daripada perempuan karena bekerja disektor pertanian yang menggunakan traktor dan lahan yang cukup luas, Peranan perempuan dengan berbagai aktifitas kerja sehari-hari baik yang dilakukan secara terencana maupun tidak pada sasaran mempunyai nilai ekonomis, terutama bila dikaitkan dengan pendapatan dalam usaha membantu keluarga. Peranan perempuan khususnya dalam keinginan menambah nafkah bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan keluarga, di dalam Penataran Djengkol, perempuan bekerja bukan dengan fisik atau otot mereka melainkan kejelian dan keterampilan mereka karena sebagai administrasi kesekretariatan kantor sedangkan pekerja laki-laki sebagai pekerja kasar atau sebagai pekerja lahan yang kesehariannya menggarap lahan tebu.

4.2.2 Deskriptif Karakteristik Responden Menurut Usia

Kemungkinan besar hubungan antara usia dan kinerja merupakan isi yang makin penting selama dasa warsa yang akan da-tang. Sekurang-kurangnya karena tiga alasan :

1. Ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Tak peduli apakah itu benar atau tidak, banyak orang menyakininya dan bertindak atas dasar itu.
2. realita bahwa angkatan kerja menua. Misalnya pekerja usia 55 dan yang lebih tua merupakan sektor yang berkembang paling cepat dan angkatan kerja antara tahun 1990 dan 2005, peringkat mereka diharapkan melonjak 43,7 persen. (Galen, 1993)
3. Perundang-undangan Amerika baru-baru ini menyatakan bahwa segala maksud dan tujuan, menyatakan pensiunan yang bersifat perintah sebagai suatu tindakan yang melanggar hukum. Se-hingga kebanyakan pekerja saat ini tidak lagi harus pensiun pada usia 70 tahun

Usia seorang karyawan sangat menentukan kinerja secara keseluruhan. Karyawan dengan usia yang relatif masih muda akan mempunyai kemampuan fisik yang lebih baik daripada karyawan yang lebih tua. Akan tetapi seorang karyawan yang sudah berusia lebih tua akan mempunyai pengalaman yang tidak dimiliki oleh karyawan yang masih berusia muda. Oleh karena itu akan lebih baik apabila perusahaan menggabungkan atau memadukan karyawan berusia tua dengan usia muda. Menurut Supriyono (2006), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa usia kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan pekerja yang semakin tua memiliki spesifikasi, pengalaman, pertimbangan, etika kerja dan komitmen yang kuat. Menurut Fitriana (2003), mengatakan bahwa golongan usia dibawah 25 tahun dikenal sebagai usia yang penuh kesukaran, dimana usia ini merupakan masa transisi dari masa kanak-kanak ke dewasa. Golongan usia diatas 25 tahun sudah melampaui masa transisi sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik dan

tenang. Data mengenai responden menurut umur dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2 Hasil Presentase Tanggapan Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Tanggapan responden	
	Orang	%
25 kebawah	1	2%
25 – 40	12	29%
41 – 50	20	49%
51 keatas	8	20%
Total	41	100%

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah berusia berkisar 41-50 tahun yaitu berjumlah 20 orang atau 49%, karyawan yang berusia berkisar 25-40 tahun berjumlah 12 orang atau 29%, karyawan yang berusia 51 keatas berjumlah 8 orang atau 20%, dan yang paling sedikit adalah karyawan yang berusia dibawah 25 tahun yaitu sebanyak 1 orang atau 2%. dengan demikian sebagian besar karyawan berumur di atas 25 tahun, seperti yang diungkapkan Fitriana (2003), bahwa golongan usia diatas 25 tahun sudah melampaui masa transisi sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik dan tenang. Karakteristik usia menurut Robbins dan Coulter (2010:63):

1. Usia Terhadap Tingkat Pengunduran diri: Semakin Tua maka tingkat pengunduran diri semakin rendah karena sudah merasa cocok dengan pekerjaan dan juga sudah menjadikan pekerjaan di Penataran Djengkol ini sebagai pekerjaan utama dalam mencari nafkah.
2. Usia Terhadap Tingkat Keabsenan: Semakin Tua maka tingkat keabsenan akan semakin rendah, namun tidak selalu demikian, karyawan tua

mempunyai tingkat keabsenan dapat dihindari lebih rendah dibanding yang muda, namun karyawan tua mempunyai tingkat kemangkiran tak terhindarkan lebih lebih tinggi.

3. Usia Terhadap Produktivitas: sebagian berasumsi bahwa semakin bertambahnya usia maka produktivitas akan menurun, namun tidak kajian lain menyatakan bahwa antara usia dan kinerja tidak ada hubungan, sebab usia yang bertambah biasanya akan dapat ditutupi dengan pengalaman yang cukup lama.
4. Usia Terhadap Kepuasan Kerja: terdapat bermacam hasil penelitian, sebagian penelitian menunjukkan hubungan positif antara bertambahnya usia dengan kepuasan kerja sampai pada umur 60 tahun, namun sebagian penelitian mencoba memisahkan antara karyawan profesional dengan nonprofesional, bahwa karyawan yang profesional kepuasannya akan terus menerus meningkat seiring bertambahnya usia, dan karyawan yang non profesional merosot selama usia setengah baya dan kemudian naik lagi pada tahun-tahun berikutnya.

4.2.3 Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan terakhir sangat mempengaruhi kemampuan dan tingkat kepercayaan diri seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan dengan pendidikan yang tinggi akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi daripada karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah. Tanggung jawab dari karyawan dengan tingkat pendidikan yang tinggi biasanya juga jauh lebih tinggi karena mereka lebih dipercaya untuk menangani tingkat pekerjaan yang dianggap tidak mampu dikerjakan oleh karyawan yang kurang pengalaman, apalagi yang berpendidikan

tidak terlalu tinggi. Data mengenai responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3 Hasil Presentase Tanggapan Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Tanggapan responden	
	Orang	%
Tidak sekolah	0	0%
Sekolah Dasar	6	15%
Sekolah Menengah Pertama	3	7%
Sekolah Menengah Atas	32	78%
Perguruan Tinggi	0	0%
Total	41	100%

Dari tabel 4.3 dan grafik chart dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai taraf pendidikan terakhir SMA/SMK dengan rincian jumlah 32 orang atau 78% sedangkan sisanya, karyawan yang mempunyai taraf pendidikan terakhir SD 6 orang atau 15%, SMP 3 orang atau 7% dan tidak ada karyawan yang tidak bersekolah maupun yang perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di mempunyai taraf pendidikan yang baik, sehingga karyawan akan lebih mampu menyerap teknologi yang didapat, keterampilan, maupun kemampuan manajemennya seperti yang diungkapkan Qonita (2012), karyawan dengan pendidikan formal yang tinggi akan mempengaruhi pada kesiapan seseorang untuk menerima inovasi dari luar sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas kerja.

4.2.4 Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja erat dihubungkan dengan pengalaman, kepercayaan diri yang tinggi dan pemahaman *job description* yang lebih baik. Hal itulah yang dimiliki

oleh karyawan dengan masa kerja yang sudah lama, walaupun mungkin dari segi umur sudah termasuk tua. Data mengenai responden menurut masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4 Hasil Presentase Tanggapan Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Tanggapan responden	
	Orang	%
1 – 10	10	24%
11 – 20	12	30%
21 – keatas	19	46%
Total	41	100%

Dari tabel 4.4 diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja 21 tahun keatas berjumlah 19 orang atau 46%, karyawan yang bermasa kerja berkisar 10-20 tahun berjumlah 12 orang atau 30%, karyawan yang bermasa kerja 1-10 tahun yaitu berjumlah 10 orang atau 24%, Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan bermasa kerja relatif lama, Menurut Fitriana (2003) yang mengutip dari Anderson (1994), seseorang yang sudah lama bekerja mempunyai wawasan yang lebih luas dan pengalaman yang lebih banyak yang memegang peranan dalam pembentukan prilaku yang positif seorang pegawai.

Tinjauan ekstensif mengenai hubungan senioritas-produktivitas telah dilakukan. Jika mendefinisikan senioritas sebagai waktu pada suatu pekerjaan, maka kita dapat berkata bahwa bukti terbaru menunjukkan adanya hubungan positif antara senioritas dan produktivitas pekerjaan. Masa jabatan, bila dinyatakan sebagai pengalaman kerja, tampak menjadi sebuah dasar perkiraan yang baik atas produktivitas karyawan. Masa jabatan juga disebut sebuah variable yang kuat

dalam menjelaskan perputaran karyawan. Semakin lama seseorang berada dalam satu pekerjaan, lebih kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri. Bukti menunjukkan bahwa masa jabatan dan kepuasan kerja memiliki korelasi yang positif. Bahkan, ketika usia dan masa jabatan diperlakukan secara terpisah, masa jabatan tampaknya menjadi dasar pemikiran yang lebih konsisten dan stabil terhadap kepuasan kerja dibandingkan usia kronologis.

4.2.5 Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Status Kerja

Menurut Siagian (2008), status kerja atau kepegawaian dapat mempengaruhi kinerja, karena pegawai yang berstatus tetap cenderung bekerja lebih baik daripada yang berstatus bukan tetap karena pegawai yang berstatus tetap cenderung memiliki rasa aman dan rasa keterjaminan pemenuhan materiil dari kerjanya sedangkan yang berstatus bukan tetap akan merasa dirinya butuh bekerja banyak agar mempunyai tabungan dan keterjaminan kehidupan dimasa tua. Data mengenai responden menurut masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah ini:

Tabel 4.5 Hasil Presentase Tanggapan Responden Berdasarkan Status Kerja

Status kerja	Tanggapan responden	
	Orang	%
Tetap	17	42%
Borongan	10	24%
Kontrak Waktu	4	10%
Harian Lepas	10	24%
Total	41	100%

Dari tabel 4.5 dan grafik chat diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki status kerja tetap berjumlah 17 orang atau 42%, karyawan yang berstatus kerja borongan

berjumlah 10 orang atau 24%%, karyawan yang berstatus kerja outsourcing berjumlah 10 orang atau 24%% dan karyawan yang berstatus kerja PKWT berjumlah 4 orang atau 10%. Menurut Siagian (2008), status kerja/kepegawaian dapat mempengaruhi kinerja, karena pegawai yang berstatus tetap cenderung bekerja lebih baik daripada yang berstatus bukan tetap, namun hal sebaliknya tidak dapat menutup kemungkinan dapat terjadi tergantung dari individu masing-masing dan faktor-faktor lain yang mendukung.

Karyawan yang berstatus kerja tetap lebih banyak daripada karyawan yang berstatus non tetap, hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Djengkol sebagian besar baik, karena didominasi karyawan yang berstatus kerja tetap. Spesifikasi kerja dari status karyawan juga berbeda karyawan tetap kebanyakan menjabat jabatan di tingkat yg tinggi seperti manajer, asisten manajer, asisten muda dan mandor lahan, sedangkan selain pegawai tetap mereka bekerja menjadi sopir traktor, sulam tebu dan penggarap lahan.

4.3 Deskriptif Variabel dan Indikator Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Analisis deskriptif variabel dan indikator berdasarkan kuisioner terbuka ini akan menjelaskan seberapa besar interpretasi rata-rata skor indek yang di dapat dari hasil tabulasi kuisioner yang menggunakan skala likert, kemudian hasil tabulasi diolah dengan cara mengelompokkan jawaban berdasarkan skor skala likert dan sedangkan pada hasil kuisioner tertutup akan menjelaskan beberapa tanggapan alasan responden dalam menjawab kuisioner pada variabel dan indikator motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berikut deskriptif variabel dan indikator motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan bagian tanaman :

4.3.1 Deskripsi Variabel dan Indikator Motivasi Kerja

Pengukuran variabel motivasi dilakukan dengan menggunakan 4 buah indikator. Semakin besar skor skala motivasi menunjukkan semakin tingginya tingkat motivasi responden. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan skala kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Indikator	Motivasi					Jumlah Indeks	
	STS	TS	R	S	SS		
Kebutuhan Fisik	0	0	0	25	16	180	1,80
	0%	0%	0%	60%	39%		
Pemberian Insentif	0	0	1	26	14	177	1,77
	0%	0%	2%	63%	34%		
Pengembangan Potensi	0	0	1	23	17	180	1,80
	0%	0%	2%	48%	41%		
Aktualisasi Diri	0	0	13	27	1	152	1,52
	0%	0%	31%	65%	2%		
Jumlah						689	6,89
Rata-rata skor indeks						172,3	1,72
Persentase interpretasi rata-rata skor indeks						84.02%	

Berdasarkan pada Tabel 4.7 diatas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 4 hingga 5 sehingga dapat disimpulkan berikut :

Indeks pada variabel motivasi diperoleh rata-rata indeks sebesar 1,72, dengan indikator yang terbesar adalah kebutuhan fisik dan pengembangan potensi dan kemampuan yang memiliki nilai 1,80. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator kebutuhan fisik dan pengembangan potensi memiliki pengaruh terbesar jika

dibandingkan dengan indikator lainnya, Orang-orang bekerja karena macam-macam alasan atau tujuan. Alasan atau tujuan paling mendasar adalah untuk mencari nafkah, yaitu mendapatkan hal-hal mendasar yang kita butuhkan untuk bisa terus hidup, seperti makanan, pakaian dan tempat tinggal. Untuk mendapatkan semua itu dibutuhkan biaya dan orang perlu bekerja untuk dapat membayar biaya tersebut. Tujuan bekerja yang lebih tinggi tingkatannya adalah untuk berkarier. Karier mengandung pengertian pengembangan diri atau kemajuan diri. Misalnya ada yang pandai menulis, pandai menggambar, atau pandai menghitung. Dengan bekerja, keahliannya digunakan setiap hari sehingga keahlian itu makin baik dan makin berkembang. Dia akan makin maju dan posisinya dalam pekerjaan pun makin meningkat. Itulah yang disebut dengan karier (Meisia, 2014). Karier adalah kebutuhan yang tingkatannya sudah lebih tinggi dibanding kebutuhan pokok. Orang-orang mengejar karier apabila kebutuhan pokoknya sudah terpenuhi. Selain itu, untuk berkarier setiap orang perlu memiliki keahlian tertentu. Bagi banyak orang, keahlian tersebut diperoleh melalui pendidikan di sekolah, walaupun sekolah bukan satu-satunya tempat untuk mempersiapkan kamu masuk ke dunia kerja. Persentase rata-rata skor indeks variabel motivasi tersebut setara dengan 84.02% yang di peroleh dari membagi rata-rata skor indeks dengan skor skala likert tertinggi kemudian dibagi jumlah sampel penelitian. Jadi, tingkat motivasi karyawan bagian tanaman PTPN. X PG. Pesantren Baru Kediri memiliki interpretasi tinggi sesuai dengan hasil persentase interpretasi rata-rata skor indeksnya yaitu 84.02%.

responden yang menjawab mereka setuju kalau mereka termotivasi bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan fisik seperti makan, minum, rumah yaitu sebanyak 25 orang atau 60% dari total responden dan sisanya menjawab

mereka menjawab sangat setuju jika mereka bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan fisik atau yang biasa disebut kebutuhan pokok, dan pada indikator pemberian insentif terdapat responden paling banyak yaitu 26 responden atau 63% yang menjawab mereka setuju kalau mereka termotivasi bekerja dengan semangat kalau mendapat pemberian insentif, 14 responden atau 34% yang menjawab sangat setuju dan 1 responden yang menjawab ragu-ragu kalau dia bekerja karena termotivasi oleh pemberian insentif, dan pada indikator pengembangan potensi dan kemampuan responden terbanyak yaitu 23 orang atau 48% yang menjawab setuju kalau mereka termotivasi bekerja jika ada pelatihan kerja dan 17 orang beranggapan sangat setuju dengan pelatihan dan 1 orang responden yang ragu-ragu, dan pada indikator aktualisasi diri terdapat responden yang paling banyak yaitu 27 orang atau 65% yang menjawab mereka bekerja karena suka dengan tantangan, 13 orang ragu-ragu dan 1 orang yang menjawab sangat setuju.

Tabel 4.7 Jawaban Responden Terhadap Indikator Kebutuhan Fisik

Indikator Motivasi Kebutuhan Fisik		
Jawaban Responden	Frekuensi	%
1. Bekerja untuk mendapatkan gaji	20	49%
2. Bekerja karena dekat dengan rumah	2	5%
3. Bekerja karena sesuai dengan kejuruan/pendidikan	1	2%
4. Bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari	9	22%
5. Bekerja karena ingin mandiri	6	15%
6. Bekerja karena gengsi jika jadi pengangguran	3	7%

Dari jawaban kuisioner tertutup yang diberikan ke 41 responden didapat 6 jawaban yang berbeda dari tanggapan responden terhadap indikator kebutuhan fisik. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai kebutuhan fisik yaitu

20 orang yang beranggapan mereka karyawan bekerja ingin mendapatkan gaji atau upah. Berikut uraian tanggapan responden terhadap indikator kebutuhan fisik:

1. Bekerja untuk Mendapatkan Gaji/Upah

Gaji merupakan sejumlah pembayaran kepada pegawai yang diberi tugas administratif dan manajemen yang biasanya ditetapkan secara bulanan dan dari 41 responden, 20 responden atau 49% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja ingin mendapatkan gaji karena dengan gaji bisa digunakan untuk mencukupi semua kebutuhan mulai dari kebutuhan pribadi sampai kebutuhan keluarga.

Gaji merupakan salah satu unsur yang penting dalam meningkatkan motivasi kerja sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi harus melakukan perencanaan gaji yang tepat dalam arti memiliki keadilan internal, yaitu sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang dilakukan dalam pekerjaan. Tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang sama harus diberi gaji yang sama. Selain itu juga harus memiliki keadilan eksternal, yaitu gaji yang diterima sesuai dengan gaji yang ada di perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama. Untuk lebih memotivasi para karyawannya maka Penataran Djengkol memberikan gaji lebih besar dibandingkan dengan perusahaan pertanian lainnya. karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan oleh Penataran Djengkol adalah sistem waktu, sistem hasil (output) dan sistem borongan.

1. Sistem waktu

Dalam sistem waktu kompensasi (gaji/upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, dan bulan. Besarnya kompensasi hanya

didasarkan lamanya bekerja bukan didasrkan prestasi kerjanya. Kebaikan dari sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap, sedangkan kelemahannya memungkinkan pekerja yang malas akan mendapatkan kompensasi yang sama dengan pekerja rajin.

2. Sistem hasil (output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas jumlah satuan unit yang dihasilkan pekerja bukan berdasarkan lama mengerjakannya. Kebaikan dari sistem ini bagi karyawan yang bekerja sungguh-sungguh dan berprestasi dengan baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Adapun kelemahannya adalah kualitas barang yang dihasilkan umumnya kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil sehingga kurang manusiawi

3. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang didasarkan atas suatu volume pekerjaan dan lamanya mengerjakan. Dalam sistem borongan ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung kecermatan kalkulasi mereka.

2. Bekerja di Penataran Djengkol Karena Dekat dengan Rumah

Pemukiman penduduk biasanya dibarengi dengan adanya lapangan kerja seperti: pemukiman penduduk dipesisir mereka berpenghasilan sebagai nelayan begitu pula yang berpemukiman di djengkol sebagian mereka memilih bekerja di Penataran Djengkol karena dekat dengan rumah dan dari 41 responden, 2 responden atau 5% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja karena dekat dengan rumah, alasan ini di utarakan oleh responden yang bermukim di sekitar perusahaan Penataran Djengkol.

3. Bekerja Karena Sesuai Kejuruan/Pendidikan yang Telah Ditempuh

Seseorang akan suka terhadap pekerjaannya jika mereka sudah ahli dan bagi perusahaan akan mencari seseorang yang sudah ahli dibidang perusahaan itu akan dijadikan sebagai karyawan dan dari 41 responden, 1 responden atau 2% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja karena sesuai dengan kejuruannya, alasan ini di utarakan oleh responden yang dulu pernah menempuh pendidikan dengan kejuruan pertanian yaitu teknologi hasil pertanian sehingga sudah punya bekal untuk bertani.

4. Bekerja untuk Memenuhi Kebutuhan Sehari-hari Saja

Kebanyakan manusia ingin bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan dari 41 responden, 9 responden atau 22% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja untuk memenuhi kebutuhan

sehari-hari, dia bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari saja mereka tidak mencari untuk mendapatkan gaji atau jabatan yang tinggi yang penting cukup untuk bekal sehari-hari dan cukup untuk bekal ibadah.

5. Bekerja Karena Ingin Mandiri

6 responden atau 15% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja karena ingin mandiri, alasan ini di utarakan oleh responden yang masih berumur relatif muda sekitar umur 20-30 tahun menurut dari hasil kuisisioner responden karena ketergantungan terhadap orang tua akan membuat beban keluarga bertambah tapi dengan kemandirian pribadi maka beban keluarga akan berkurang.

6. Bekerja Karena Gengsi Kalau Jadi Pengangguran

3 responden atau 7% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja karena gengsi kalau menganggur, alasan ini di utarakan oleh responden karena dia malu kalau tidak bekerja dan menjadi beban keluarga disaat sudah menginjak usia mandiri serta beban mental karena melihat teman-temannya sama bekerja sehingga dia memilih bekerja apa saja selama bisa menghasilkan.

Tabel 4.8 Jawaban Responden Terhadap Indikator Pemberian Insentif

Indikator Motivasi Pemberian Insentif		
Jawaban Responden	Frekuensi	%
1. Bekerja keras karena ingin mendapatkan bonus	38	93%
2. bekerja tidak ingin mendapatkan bonus	3	7%

Dari jawaban kuisisioner tertutup yang diberikan ke 41 responden didapat 2 jawaban yang berbeda dari tanggapan responden terhadap indikator pemberian insentif. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai pemberian insentif

yaitu sebanyak 38 orang yang beranggapan mereka bekerja keras karena ingin mendapatkan bonus. Berikut uraian tanggapan responden terhadap indikator pemberian insentif:

1. Bekerja Keras Karena Ingin Mendapatkan Bonus

23 responden atau 56% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja keras karena ingin mendapatkan bonus, alasan ini di utarakan oleh responden karena dia tau dengan kerja keras atau lembur akan mendapat bonus gaji atau kesempatan promosi (tetap di pertahankan menjadi karyawan bahkan bisa naik jabatan). Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang di aktifkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula insentif yang diberikan. Insentif untuk mendorong karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Pemberian insentif tersebut bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan. Jika insentif yang diterima tidak dikaitkan dengan prestasi kerja, tetapi bersifat pribadi, maka mereka akan merasakan adanya ketidakadilan dan ketidakadilan ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan yang pada gilirannya dapat mempengaruhi perilaku. Untuk lebih mengotimalkan kinerja para karyawan, Penataran Djengkol memberikan insentif kepada karyawan setiap tahun. Besarnya insentif yang diberikan adalah 0 – 7 kali dari gaji yang diterima setiap bulannya. Material insentif yang diberikan oleh Penataran Djengkol kepada karyawannya ada 2 yaitu:

1. Material insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang dan barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Seperti: uang, kendaraan, rumah tempat tinggal dan lain-lain.

3. Nonmaterial insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan kepuasan dan kebanggaan rohani saja, misalnya medali, piagam, bintang jasa dan lain-lain.

2. Bekerja Tidak Ingin Mendapatkan Bonus

3 responden atau 7% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja bukan untuk mencari bonus lebih tapi cenderung hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari saja, karena dia mempunyai anggapan bahwa tidak perlu terlalu keras atau ngoyoh dalam bekerja cukup hanya kebutuhan sehari-hari tercukupi selebihnya waktu bisa digunakan untuk ibadah, alasan ini di utarakan oleh responden yang memiliki kefahaman agamis yang tinggi mereka mempunyai pemikiran bahwa urusan ibadah menjadi nomer 1 bagi mereka.

Tabel 4.9 Jawaban Responden Terhadap Indikator Pengembangan Potensi dan Kemampuan

Indikator Motivasi Pengembangan Potensi dan Kemampuan		
Jawaban Responden	Frekuensi	%
1. Pelatihan dapat memotivasi untuk semangat bekerja	6	15%
2. Pelatihan menunjang kinerja lebih baik	4	10%
3. Pelatihan dapat menambah ilmu/kemampuan	29	70%
4. Pelatihan membuat percaya diri dalam bekerja	2	5%

Dari jawaban kuisisioner tertutup yang diberikan ke 41 responden didapat 4 jawaban yang berbeda dari tanggapan responden terhadap indikator pengembangan potensi dan kemampuan. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai pengembangan potensi dan kemampuan yaitu sebanyak

29 orang yang beranggapan mereka termotivasi bekerja karena adanya pelatihan yang bisa menambah ilmu dan kemampuan. Berikut uraian tanggapan responden terhadap indikator pengembangan potensi dan kemampuan:

1. Pelatihan Dapat Memotivasi Untuk Semangat Bekerja

6 responden atau 15% yang memberikan tanggapan bahwa menurut mereka pelatihan yang diberikan oleh perusahaan membuat lebih semangat untuk bekerja, karena pelatihan dapat menambah kemampuan dan kalau pelatihan itu bersifat refresh cara kerja maka pelatihan itu bisa mengingatkan cara kerja yang baik dan sesuai aturan baku perusahaan sehingga terpicu untuk semangat bekerja mencari hasil yang terbaik.

2. Pelatihan Menunjang Kinerja Lebih Baik

4 responden atau 10% yang memberikan tanggapan dengan alasan pelatihan dapat menunjang kinerja lebih baik, karena menurut mereka semakin ada banyak pelatihan maka semakin memacu untuk mengembangkan potensi agar mendapatkan hasil yang baik dan dengan adanya pelatihan menjadikan semakin profesionalnya karyawan dalam bekerja.

3. Pelatihan Dapat Menambah Ilmu dan Kemampuan

29 responden atau 70% yang memberikan tanggapan dengan alasan pelatihan dapat menambah ilmu atau kemampuan, karena menurut mereka semakin ada banyak pelatihan maka semakin banyak ilmu yang didapat mereka dan semakin banyak pula kesempatan untuk mengembangkan karir atau jabatan karena di Penataran Djengkol terbentang luas bagi karyawan yang berkarir sebagai petani yang profesional yang mengetahui cara perhitungan efisiensi mulai dari penggunaan hingga paska panen .

4. Pelatihan Membuat Percaya Diri Dalam Bekerja

2 responden atau 5% yang memberikan tanggapan dengan alasan pelatihan membuat percaya diri dalam bekerja, karena responden yang menjawab ini adalah responden yang dulu belum mempunyai bekal apa-apa untuk bekerja di tebu sehingga ketika ada pelatihan mereka merasa percaya diri untuk bekerja dan pada dasarnya orang bisa percaya diri karena dia bisa mengukur kemampuannya dalam bekerja dan kalau sudah mempunyai bekal pengetahuan maka orang akan percaya diri saat bekerja.

Tabel 4.10 Jawaban Responden Terhadap Indikator Aktualisasi Diri

Indikator Motivasi Aktualisasi Diri		
Jawaban Responden	Frekuensi	%
1. Bekerja karena keinginan sendiri	20	49%
2. bekerja karena ingin mencari pengalaman	11	27%
3. Hal baru di perusahaan tidak didapat di sekolah	8	20%
4. Bekerja sesuai apa yang di perintahkan kepada saya	2	5%

Dari jawaban kuisisioner tertutup yang diberikan ke 41 responden didapat 4 jawaban yang berbeda dari tanggapan responden terhadap indikator aktualisasi diri. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai aktualisasi diri yaitu sebanyak 20 orang yang beranggapan mereka mereka termotivasi bekerja karena keinginan mereka sendiri untuk bekerja. Berikut uraian tanggapan responden terhadap indikator aktualisasi diri:

1. Bekerja Karena Keinginan Sendiri

20 responden atau 49% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja karena keinginan mereka sendiri, mereka bekerja di karena ingin

mengetahui bagaimana cara produksi tanaman tebu di dengan cara mekanisasi dan tersistem, hal ini yang mendorong untuk bekerja di .

2. Pelatihan Menunjang Kinerja Lebih Baik

11 responden atau 27% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja karena ingin mencari pengalaman baru, karena sebagian manusia suka terhadap hal baru maka mereka akan mencari sesuatu yang baru atau asing bagi mereka.

3. Hal Baru di Perusahaan Tidak Didapat di Sekolah

8 responden atau 20% yang memberikan tanggapan dengan alasan bahwa bekerja adalah hal baru yang tidak didapat di jenjang pendidikannya dulu sehingga membuat mereka ingin mencoba bekerja di Penataran Djengkol.

4. Bekerja Sesuai yang Diperintahkan

2 responden atau 5% yang memberikan tanggapan dengan alasan bahwa pekerjaan yang mereka jalani biasa saja, mereka bekerja tidak karena terdorong dari diri mereka melainkan mereka bekerja selayaknya orang bekerja agar kebutuhannya terpenuhi sehingga dia bekerja hanya mengandalkan apa yang di perintahkan atasan.

4.3.2 Deskripsi Variabel dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah Keadaan emosional yang menyenangkan (positif) yang berasal dari penilaian seseorang terhadap hasil kerjanya. Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel kepuasan kerja adalah 1. Kompensasi 2. Kondisi kerja, 3. Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan, 4. Kesempatan untuk berkembang. Pengukuran variabel kepuasan dilakukan dengan menggunakan 4 buah indikator. Semakin besar skor skala kepuasan

menunjukkan semakin tingginya tingkat kepuasan responden. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan skala kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Motivasi					Jumlah Indeks	
	STS	TS	R	S	SS		
Ganjaran yang Pantas	0	0	10	23	8	162	1,62
	0%	0%	24%	56%	20%		
Kesesuaian Kerja	0	0	0	18	23	187	1,87
	0%	0%	0%	44%	56%		
Rekan Kerja	0	0	0	39	2	166	1,66
	0%	0%	0%	95%	4%		
Kesesuaian Kerja	0	0	0	32	9	173	1,73
	0%	0%	0%	78%	22%		
Jumlah						688	6,88
Rata-rata skor indeks						174	1,74
Persentase interpretasi rata-rata skor indeks						83,90%	

Berdasarkan pada Tabel 4.8 diatas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 4 hingga 5 sehingga dapat disimpulkan berikut :

Indeks pada variabel kepuasan diperoleh rata-rata indeks sebesar 1,74, dengan indikator yang terbesar adalah B2 (kepuasan terhadap rekan kerja) yang memiliki nilai 1,87. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator (kepuasan terhadap rekan kerja) memiliki pengaruh terbesar jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Persentase rata-rata skor indeks variabel kepuasan tersebut setara dengan 83,90% yang di peroleh dari membagi rata-rata skor indeks dengan skor skala likert tertinggi kemudian dibagi jumlah sampel penelitian. Jadi, tingkat kepuasan

kerja karyawan bagian tanaman PTPN. X PG. Pesantren Baru Kediri memiliki interpretasi tinggi sesuai dengan hasil persentase interpretasi rata-rata skor indeksinya yaitu 83,90%.

Responden yang menjawab mereka setuju kalau mereka puas bekerja karena gaji atau upah yang diberikan sesuai dengan apa yang mereka kerjakan yaitu sebanyak 23 orang atau 56% dari total responden dan sisanya menjawab mereka menjawab sangat setuju yaitu 8 orang dan yang ragu-ragu ada 10 orang, dan pada indikator kepuasan terhadap rekan kerja terdapat responden paling banyak yaitu 23 responden atau 56% yang menjawab mereka sangat setuju jika bekerja dengan rekan karena meringankan beban kerja, 18 responden atau 44% yang menjawab setuju bekerja secara tim, dan pada indikator Kesesuaian diri dengan pekerjaan responden terbanyak yaitu 39 orang atau 95% yang menjawab setuju kalau mereka senang bekerja karena mereka cocok dengan pekerjaannya dan 2 orang beranggapan sangat setuju dan pada indikator kepuasan dengan atasan terdapat responden yang paling banyak yaitu 32 orang atau 78% yang menjawab mereka suka bekerja karena atasan yang mendukung dan 9 orang sangat setuju.

Tabel 4.12 Jawaban Responden Terhadap Indikator Ganjaran yang Pantas

Indikator Kepuasan Ganjaran yang Pantas		
Jawaban Responden	Frekuensi	%
1. Puas dengan gaji yang didapat	24	59%
2. Belum puas karena ingin mendapatkan gaji lebih banyak	7	17%
3. Belum puas karena mempunyai tanggungan anak banyak	8	20%
4. Belum puas karena punya tanggungan orang tua dan adik	2	5%

Dari jawaban kuisisioner tertutup yang diberikan ke 41 responden didapat 4 jawaban yang berbeda dari tanggapan responden terhadap indikator ganjaran yang pantas. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai ganjaran yang pantas yaitu sebanyak 24 orang yang beranggapan mereka merasa terpuaskan bekerja karena gaji yang mereka dapat sesuai apa yang mereka kerjakan. Berikut uraian tanggapan responden terhadap indikator ganjaran yang pantas:

1. Puas dengan Gaji yang Didapat

24 responden atau 59% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa puas dengan gaji yang di dapat karena sudah sesuai dengan apa yang di kerjakan, hal ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh responden menunjukkan kepuasan terhadap gaji yang didapat.

2. Belum Puas Karena Ingin Mendapatkan Gaji Lebih Banyak

7 responden atau 17% yang memberikan tanggapan bahwa mereka belum puas terhadap gaji yang mereka dapat karena ingin mendapatkan gaji yang lebih banyak daripada gaji yang didapat sekarang.

3. Belum Puas Karena Mempunyai Tanggungan Anak Banyak

8 responden atau 20% yang memberikan tanggapan bahwa mereka belum puas terhadap gaji yang didapat sebab mereka ingin mendapatkan gaji yang lebih banyak daripada gaji yang didapat sekarang karena mereka menganggap bahwa kebutuhan anak yang di tanggungnya lebih besar daripada pendapatan mereka.

4. Belum Puas Karena Punya Tanggungan Orang Tua dan Adik

2 responden atau 5% yang memberikan tanggapan bahwa mereka belum puas terhadap gaji yang didapat sebab mereka ingin mendapatkan gaji yang lebih banyak daripada gaji yang didapat sekarang karena mereka menganggap bahwa tanggungan keluarga lebih banyak daripada gaji yang di dapat.

Tabel 4.13 Jawaban Responden Terhadap Indikator Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

Indikator Kepuasan Terhadap Rekan Kerja		
Jawaban Responden	Frekuensi	%
1. Suka bekerja tim karena lebih ringan	27	66%
2. Bekerja tim menjadi saling menguntungkan	3	7%
3. Bisa untuk bertukar pikiran dan kemampuan	6	15%
4. Bekerja tim karena hasil kerja bisa optimal	5	12%

Dari jawaban kuisisioner tertutup yang diberikan ke 41 responden didapat 4 jawaban yang berbeda dari tanggapan responden terhadap indikator kepuasan terhadap rekan kerja. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai kepuasan terhadap rekan kerja yaitu sebanyak 27 orang yang beranggapan mereka merasa terpuaskan bekerja jika bekerja secara tim karena dianggap bisa meringankan beban kerja. Berikut uraian tanggapan responden terhadap indikator kepuasan terhadap rekan kerja:

1. Suka Bekerja Tim Karena Lebih Ringan

27 responden atau 66% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa senang dengan sistem bekerja tim karena dianggap lebih meringankan beban dan memudahkan dalam bekerja

seperti saat lahan garapan di garap bersama-sama bisa saling membantu, ada yang mensulam ada yang membalik tanah.

2. Bekerja Tim Menjadi Saling Menguntungkan

3 responden atau 7% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa puas dengan sistem bekerja dengan tim karena dianggap lebih menguntungkan karena ketika ada kesulitan dalam kerja maka rekan kerja diharapkan bisa membantu sehingga memudahkan dalam bekerja seperti membantu membajak ketika sudah waktunya bajak tanah.

3. Bisa Untuk Bertukar Pikiran dan Kemampuan

6 responden atau 15% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa puas dengan sistem bekerja tim karena bisa bertukar pemikiran dan pengalaman kerja untuk menghindari kesalahan kerja.

4. Suka Bekerja Tim Karena Hasil Kerja Bisa Optimal

5 responden atau 12% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa puas dengan sistem bekerja tim karena dapat menghasilkan hasil yang optimal, baik kualitas, kuantitas maupun waktu bekerja semua bisa efektif dan efisien.

Tabel 4.14 Jawaban Responden Terhadap Indikator Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Indikator Kepuasan Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan		
Jawaban Responden	Frekuensi	%
1. Senang bekerja karena punya ilmunya	19	46%
2. Senang bekerja karena sudah berpengalaman	20	49%
3. Tidak senang bekerja karena bukan bidang keahliannya	2	5%

Dari jawaban kuisisioner tertutup yang diberikan ke 41 responden didapat 3 jawaban yang berbeda dari tanggapan responden terhadap indikator kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan yaitu sebanyak 20 orang yang beranggapan mereka senang bekerja karena sudah berpengalaman dalam budidaya tebu. Berikut uraian tanggapan responden terhadap indikator kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan:

1. Senang Bekerja Karena Punya Ilmunya

19 responden atau 46% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa senang dengan pekerjaannya karena mereka sudah menguasai ilmunya seperti mengendarai traktor, cara tanam tebu dan lain-lain.

2. Senang Bekerja Karena Sudah Berpengalaman

20 responden atau 49% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa senang karena mereka bekerja sudah lama sehingga memiliki pengalaman kerja yang banyak dan sebagian ada yang berpendapat kalau mereka sudah punya pengalaman menggarap lahan tebu milik mereka sendiri sehingga ketika bekerja di Penataran Djengkol mereka tinggal menerapkan pengetahuan mereka dipadukan dengan standart tanam perusahaan.

3. Tidak Senang Bekerja Karena Bukan Bidang Keahliannya

2 responden atau 5% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa tidak senang karena mereka bekerja bukan sesuai keahliannya, alasan ini disampaikan responden yang dulunya mengenyam pendidikan kejuruan dengan jurusan selain pertanian sehingga

berpendapat bahwa bekerja di Penataran Djengkol bukanlah keahlian mereka.

Tabel 4.15 Jawaban Responden Terhadap Indikator Kepuasan Terhadap Atasan

Indikator Kepuasan Terhadap Atasan		
Jawaban Responden	Frekuensi	%
1. Atasan selalu mengevaluasi kerja	19	46%
2. Atasan perhatian dan selalu memberi arahan kepada bawahannya	22	54%

Dari jawaban kuisisioner tertutup yang diberikan ke 41 responden didapat 2 jawaban yang berbeda dari tanggapan responden terhadap indikator kepuasan terhadap atasan. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai kepuasan terhadap atasan yaitu sebanyak 22 orang yang beranggapan mereka senang bekerja karena sudah berpengalaman dalam budidaya tebu. Berikut uraian tanggapan responden terhadap indikator kepuasan terhadap atasan:

1. Atasan Selalu Mengevaluasi Kerja

19 responden atau 46% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa senang dengan atasan mereka karena atasan mereka selalu mengevaluasi semua kegiatan dalam produksi tanaman tebu sehingga karyawan berkemungkinan kecil untuk melakukan kesalahan.

2. Atasan Perhatian dan Selalu Memberi Arahan Kepada Bawahannya

22 responden atau 54% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa senang karena atasan mereka selalu perhatian dan selalu mengarahkan karyawan, perhatian ini yang sering di tunjukkan atasan berupa: ramah, tidak gengsi mengobrol dengan bawahan dan tidak merasa sombong dengan jabatannya.

4.3.3 Deskripsi Variabel dan Indikator Kinerja Karyawan

Pengukuran variabel kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan 4 buah indikator. Semakin besar skor skala kepuasan menunjukkan semakin tingginya tingkat kinerja responden. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan skala kinerja kerja adalah sebagai berikut

Tabel 4.16 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Motivasi					Jumlah Indeks	
	STS	TS	R	S	SS		
Kualitas Kerja	0	0	2	30	9	171	1,71
Kuantitas Kerja	0%	0%	5%	73%	21%		
Ketepatan Waktu	0	0	0	27	14	178	1,78
	0%	0%	0%	66%	34%		
Kualitas Kerja	0	0	0	21	20	184	1,84
Kuantitas Kerja	0%	0%	0%	51%	49%		
Ketepatan Waktu	0	0	1	39	1	164	1,64
	0%	0%	2%	95%	2%		
Jumlah						688	6,88
Rata-rata skor indeks						174	1,74
Persentase interpretasi rata-rata skor indeks							83,90%

Berdasarkan pada Tabel 4.16 diatas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 4 hingga 5 sehingga dapat disimpulkan berikut :

Indeks pada variabel kinerja karyawan diperoleh rata-rata indeks sebesar 1,74, dengan indikator yang terbesar adalah ketepatan waktu yang memiliki nilai 1,84. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator ketepatan waktu memiliki pengaruh terbesar jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Persentase rata-rata skor

indeks variabel kinerja tersebut setara dengan 85,02% yang di peroleh dari membagi rata-rata skor indeks dengan skor skala likert tertinggi kemudian dibagi jumlah sampel penelitian. Jadi, tingkat kinerja karyawan bagian tanaman PTPN. X PG. Pesantren Baru Kediri memiliki interpretasi tinggi sesuai dengan hasil persentase interpretasi rata-rata skor indeksnya yaitu 83,90%.

Responden yang menjawab mereka setuju kalau mereka bekerja selalu mengutamakan kualitas yaitu sebanyak 30 orang atau 73%, 9 responden atau 21% menjawab sangat setuju dan 2 responden atau 5% yang ragu-ragu, dan pada indikator kuantitas kerja terdapat responden paling banyak yaitu 27 responden atau 66% yang menjawab mereka setuju jika bekerja selalu mengutamakan kuantitas, 14 responden atau 34% yang menjawab sangat setuju bekerja dengan mengutamakan kuantitas, dan pada indikator ketepatan waktu jawaban responden terbanyak yaitu 21 orang atau 51% yang menjawab setuju dan sebanyak 20 responden atau 49% yang menjawab sangat setuju dan pada indikator keterampilan dan pengetahuan terdapat responden yang paling banyak yaitu 39 orang atau 95% yang menjawab setuju dan sisanya masing-masing 1 responden menjawab sangat setuju dan ragu-ragu.

Tabel 4.17 Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kinerja Karyawan

C1. Kualitas Kinerja Karyawan		
Jawaban Responden	Frekuensi	%
1. Selalu menjaga kualitas tebu tetap berstandart perusahaan	28	68%
2. Selalu menjaga kualitas tebu karena di tuntutan kerja profesional	5	12%
3. Selalu menjaga kualitas tebu agar hasilnya memuaskan	5	12%
4. Menjaga kualitas agar tidak kena sangsi dari atasan	3	8%

Dari jawaban kuisisioner tertutup yang diberikan ke 41 responden didapat 4 jawaban yang berbeda dari tanggapan responden terhadap indikator kualitas kinerja karyawan. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai kualitas kinerja karyawan yaitu sebanyak 28 orang yang beranggapan mereka selalu menjaga kualitas tebu agar berstandart perusahaan. Berikut uraian tanggapan responden terhadap indkator kualitas kinerja karyawan:

1. Selalu Menjaga Kualitas Tebu Tetap Berstandart Perusahaan

28 responden atau 68% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol mereka selalu menjaga kualitas tebu agar tetap berstandart perusahaan karena kalau tidak berstandart perusahaan maka tebu akan di tolak, dan standart perusahaan yang bisa dirasakan secara empirik yaitu dengan mengecek MBS (Bersih, Manis dan Segar) tiap kali produksi tebu. standar bahwa tebu yang masuk harus segar, yaitu tebu tidak boleh lebih dari 36 jam setelah tebang dan tebu yang ditebang sudah berusia 12 bulan, sehingga rendemen bisa diatas tujuh persen, bersih, dan tidak ada pucukan maupun sogolan di dalam truk tebu sedangkan rendemen, Tingginya rendemen (perbandingan kadar gula terhadap berat tebu giling) di beberapa pabrik gula (PG) milik PTPN X sudah menjadi rahasia umum. Dari data Dinas Perkebunan Jatim, kini rata-rata rendemen tebu PTPN X telah mampu mencapai 7,93 persen. Angka tertinggi diraih PG Pesantren yang Baru di Kediri yakni mencapai 8,54 persen. "Sejauh ini, nilai rendemen PG yang dikelola PTPN X itu cukup tinggi. Terutama PG Pesantren Baru. Pada Agustus lalu masih 8,14 persen. Kini sudah 8,54. Ini pencapaian yang bagus," ujar Kepala Dinas Perkebunan Jatim, Ir Moch Samsul Arifien MMA saat dikonfirmasi

2. Selalu Menjaga Kualitas Tebu Karena Dituntut Bekerja Profesional

5 responden atau 12% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol dituntut bekerja secara profesional yaitu harus mempunyai perbedaan cara produksi dengan petani biasa yaitu selalu menjaga kualitas tebu mulai dari penanaman hingga produksi selalu terkontrol agar kualitasnya terjamin.

3. Selalu Menjaga Kualitas Tebu Supaya Hasilnya Memuaskan

5 responden atau 12% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol selalu menjaga kualitas tebu agar hasilnya memuaskan, hasil yang memuaskan terlihat dari tebu yang dihasilkan bisa berukuran besar dan tidak banyak yang mati karena hama penggerek batang.

4. Selalu Menjaga kualitas agar tidak kena sangsi dari atasan

3 responden atau 8% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol selalu menjaga kualitas tebu agar tidak kena sanksi dari atasan, karena perusahaan sudah mempunyai standart dalam menanam tebu sehingga kalau mengikuti prosedur tanam tebu pasti hasilnya baik.

Tabel 4.18 Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kinerja Karyawan

C2. Kuantitas Kinerja Karyawan		
Jawaban Responden	Frekuensi	%
1. Target produksi tidak memberatkan karyawan	39	95%
2. Target produksi tebu membuat semangat bekerja	2	5%

Dari jawaban kuisisioner tertutup yang diberikan ke 41 responden didapat 2 jawaban yang berbeda dari tanggapan responden terhadap indikator kuantitas kinerja karyawan. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai kuantitas kinerja karyawan yaitu sebanyak 39 orang yang beranggapan target produksi tidak membebani pada karyawan. Berikut uraian tanggapan responden terhadap indikator kuantitas kinerja karyawan:

1. Target Produksi Tidak Memberatkan Karyawan

39 responden atau 95% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa keberatan atau terbebani dengan target produksi perusahaan karena perusahaan Penataran Djengkol sudah memiliki standart dalam produksi sehingga hanya perlu mengikuti prosedur dalam menanam tebu kemungkinan hasilnya bisa mencapai produksi jika tidak terjadi masalah.

2. Target Produksi Membuat Semangat Bekerja

2 responden atau 5% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol dengan target produksi yang sudah ditentukan merasa lebih semangat untuk mencapainya.

Tabel 4.19 Jawaban Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu

C3. Ketepatan Waktu		
Jawaban Responden	Frekuensi	%
1. Waktu yang diberikan cukup untuk berproduksi	39	95%
2. Waktu produksi tidak cukup untuk berproduksi	2	5%

Dari jawaban kuisisioner tertutup yang diberikan ke 41 responden didapat 2 jawaban yang berbeda dari tanggapan responden terhadap indikator ketepatan waktu. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai ketepatan waktu

yaitu sebanyak 39 orang yang beranggapan bahwa waktu yang diberikan perusahaan untuk berproduksi tebu di anggap cukup. Berikut uraian tanggapan responden terhadap indikator ketepatan waktu:

1. Waktu yang Diberikan Cukup Untuk Berproduksi

39 responden atau 95% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol tidak merasa keberatan atau terbebani dengan waktu produksi perusahaan karena perusahaan Penataran Djengkol sudah memiliki standart dalam produksi sehingga hanya perlu mengikuti prosedur dalam menanam tebu kemungkinan hasilnya bisa mencapai produksi diwaktu yang tepat jika tidak terjadi masalah.

2. Waktu Produksi Tidak Cukup Untuk Berproduksi

2 responden atau 5% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa keberatan atau terbebani dengan waktu yang diberikan karena jika terjadi masalah maka kegiatan produksi tanaman tebu akan terganggu, masalah yang biasanya terjadi yaitu: hujan angin yang merobohkan tanaman, bencana alam gunung kelud meletus dan hal-hal yang tidak bisa diprediksi.

Tabel 4.20 Jawaban Responden Terhadap Indikator Keterampilan dan Tingkat Pengetahuan Karyawan

C4. Keterampilan dan Tingkat Pengetahuan Karyawan		
Jawaban Responden	Frekuensi	%
1. Tidak punya keterampilan	20	49%
2. Pengetahuan membuat kerja menjadi mudah	2	5%
3. Keterampilan dan pengetahuan membuat kerja menjadi mudah	19	46%

Dari jawaban kuisisioner tertutup yang diberikan ke 41 responden didapat 3 jawaban yang berbeda dari tanggapan responden terhadap indikator keterampilan dan tingkat pengetahuan karyawan. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai keterampilan dan tingkat pengetahuan karyawan yaitu sebanyak 20 orang yang beranggapan bahwa tidak memiliki keterampilan saat bekerja. Berikut uraian tanggapan responden terhadap indikator ketepatan waktu:

1. Tidak Punya Keterampilan

20 responden atau 49% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol tidak memiliki keterampilan khusus tapi hanya bisa patuh kepada atasan, bekerja sesuai apa yang diperintah oleh atasan.

2. Pengetahuan Membuat Kerja Menjadi Mudah

2 responden atau 5% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa terbantu dengan pengetahuan yang mereka miliki baik itu pengetahuan yang pernah didapat dari pendidikan sekolah ataupun dari pengalaman bertani tebu saat belum bekerja di Penataran Djengkol, pengetahuan mereka terbentuk ada beberapa penyebab yaitu ada yang mereka mengerti sebab adanya kegiatan pelatihan dan ada yang tau sebab pengalaman selama bekerja.

3. Keterampilan dan Pengetahuan Membuat Kerja Menjadi Mudah

19 responden atau 46% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa terbantu dengan keterampilan dan pengetahuan yang mereka miliki, keterampilan yang dimiliki yaitu cekatan dalam menangani masalah seperti pengendalian hama penggerek, persiapan tanam tanaman atau persiapan sarpras sehingga tidak telat dalam produksi.

3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan

Tujuan kedua dalam penelitian ini yaitu menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis pemodelan persamaan struktural pendekatan WarpPLS, menurut Solimun (2017), analisis WarpPLS adalah pengembangan dari analisis Partial Least Square (PLS), PLS pertama kali dikembangkan oleh Herman Wold. Metode analisis dan pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan alat bantu analisis yang digunakan adalah program WarpPLS versi 5.0. Menurut Latan dan Ghazali (2012), tahapan analisis menggunakan PLS-SEM setidaknya harus melalui lima proses tahapan, yaitu konseptualisasi model, menentukan metode analisis algoritma, menentukan metode *resampling*, menggambar diagram jalur, dan evaluasi model meliputi mengevaluasi *outer model* atau *measurement model* serta mengevaluasi *model structural* atau *inner model*.

3.4.1 Evaluasi *Outer Model* atau *Measurement Model*

Evaluasi *outer model* atau *measurement model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Dengan mengetahui korelasinya, maka sebuah model dapat diketahui validitas dan reliabilitasnya.

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau *component score* dengan skor variabel laten atau *construct score* yang diestimasi dengan program PLS.

Nilai *loading* yang memiliki tingkat validitas yang tinggi apabila memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2014). Namun menurut Chin (1988) dalam Latan dan Ghozali (2012) untuk penelitian tahap awal, skala pengukuran dengan nilai *loading* 0,5 hingga 0,6 sudah dianggap cukup memadai. Setelah dilakukan pengolahan data menggunakan WarpPLS, kemudian disajikan hasil nilai *outer loading* dalam Tabel 4.22 untuk masing-masing indikator yang dimiliki oleh variabel laten dalam model penelitian.

Tabel 4.21 *Outer Loading (Measurement Model)* Indikator

Variabel Laten	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Motivasi	Kebutuhan Fisik	0.808
	Pemberian Insentif	0.833
	Pengembangan Potensi dan Kemampuan	0.536
	Aktualisasi Diri	0.760
Kepuasan	Ganjaran yang Pantas	0.838
	Kepuasan Terhadap Rekan Kerja	0.748
	Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan	0.720
	Kepuasan Terhadap Atasan	0.920
Kinerja	Kualitas Kerja Karyawan	0.505
	Kuantitas Kerja Karyawan	0.509
	Ketepatan Waktu	0.875
	Keterampilan dan Tingkat Pengetahuan Karyawan	0.662

Dari hasil pengolahan data dengan PLS yang terlihat pada Tabel 4.22 di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih besar dari

0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*. Sedangkan indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih kecil dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang rendah namun menurut Chin (1988) dalam Latan dan Ghozali (2012) untuk penelitian tahap awal, skala pengukuran dengan nilai *loading* 0,5 hingga 0,6 sudah dianggap cukup memadai sehingga indikator yang mempunyai nilai *loading* dibawah 0,5 perlu dieliminasi atau dihapus dari model, tetapi pada model *outer loading* penelitian ini tidak terdapat indikator yang nilainya kurang dari minimum sehingga memenuhi syarat *convergent validity*.

A. Muatan Indikator Variabel Motivasi

Dari pengujian diatas didapat muatan indikator dari tiap-tiap indikator, setiap variabel memiliki indikator yang lebih berpengaruh dibanding dengan indikator yang lain, pada variabel motivasi didapat muatan indikator terbesar yaitu indikator pemberian insentif sebesar 0.833 hal ini menunjukkan bahwa dengan pemberian insentif dapat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja seperti yang diungkapkan oleh 41 responden tentang pemberian insentif, dari 41 responden 23 orang atau 56% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja keras karena ingin mendapatkan bonus, alasan ini di utarakan oleh responden karena dia tau dengan kerja keras atau lembur akan mendapat bonus gaji atau kesempatan promosi (tetap di pertahankan menjadi karyawan bahkan bisa naik jabatan). Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang di aktifkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula insentif yang diberikan. Insentif untuk mendorong karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Pemberian insentif tersebut bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan. Jika insentif yang diterima tidak dikaitkan dengan prestasi kerja, tetapi bersifat pribadi, maka mereka akan

merasakan adanya ketidakadilan dan ketidakadilan ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan yang pada gilirannya dapat mempengaruhi perilaku. Untuk lebih mengoptimalkan kinerja para karyawan, Penataran Djengkol memberikan insentif kepada karyawan setiap tahun. Besarnya insentif yang diberikan adalah 0 – 7 kali dari gaji yang diterima setiap bulannya. Material insentif yang diberikan oleh Penataran Djengkol kepada karyawannya ada 2 yaitu:

3. Material insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang dan barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Seperti: uang, kendaraan, rumah tempat tinggal dan lain-lain.
4. Nonmaterial insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan kepuasan dan kebanggaan rohani saja, misalnya medali, piagam, bintang jasa dan lain-lain.

Sedangkan 3 responden atau 7% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja bukan untuk mencari bonus lebih tapi cenderung hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari saja, karena dia mempunyai anggapan bahwa tidak perlu terlalu keras atau ngoyoh dalam bekerja cukup hanya kebutuhan sehari-hari tercukupi selebihnya waktu bisa digunakan untuk ibadah, alasan ini di utarakan oleh responden yang memiliki kefahaman agamis yang tinggi mereka mempunyai pemikiran bahwa urusan ibadah menjadi nomer 1 bagi mereka.

B. Muatan Indikator Variabel Kepuasan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa indikator dari variabel kepuasan yang memiliki muatan terbesar yaitu indikator kepuasan terhadap atasan sebesar 0.920 hal ini menunjukkan bahwa dengan perhatian dari atasan dapat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan seseorang terhadap

kerjanya seperti yang diungkapkan oleh 41 responden tentang pemberian insentif, dari 41 responden 22 responden atau 54% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol merasa senang karena atasan mereka selalu perhatian dan selalu mengarahkan karyawan, perhatian ini yang sering di tunjukkan atasan berupa: ramah, tidak gengsi mengobrol dengan bawahan dan tidak merasa sombong dengan jabatannya.

Sebuah organisasi memerlukan pemimpin sebagai figur dan menggerakkan sumber daya manusia agar langkah-langkahnya teratur pada suatu tujuan yang sama. Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi (Yukl, 2005: 3). Perilaku komunikasi manajerial dari seorang pimpinan (atasan terhadap bawahan) adalah kemampuan untuk menyampaikan ide kepada seluruh staf, dengan maksud agar pesan atau ide yang disampaikan dapat difahami sesuai dengan isi pesan dimaksud. Pemimpin (leader head) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi (Malayu SP Hasibuan, 2002: 169).

A. Sikap yang harus di tunjukkan oleh atasan / pemimpin :

1. Atasan harus bersifat mendidik dan memberi pengarahan terhadap bawahannya, sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk kerja dan sifat kerja, karena kemajuan anak buah merupakan tanggung jawab atasannya.

2. Seorang atasan harus menjadi panutan bagi bawahannya, tingkah laku atasan harus mencerminkan nilai-nilai yang dianut bawahannya.
- B. Sikap yang harus di tunjukan oleh bawahan kepada pemimpin dalam suatu perusahaan
1. Bawahan harus hormat pada atasannya, dengan kata lain penghormatan bawahan terhadap atasannya semata-mata atas pertimbangan wewenang, tanggung jawab dan wibawa.
 2. Seorang karyawan jangan membohongi, menyembunyikan data atau dengan sengaja berusaha menyesatkan atasannya untuk hal-hal yang ada kaitannya pada perusahaan

Kepemimpinan (*Actuating*) atau lebih kepada pengarahan oleh pimpinan sampai ke karyawan yang paling bawah. *Actuating* atau pelaksanaan yang ada pada Penataran Djengkol dilakukan pengarahan oleh masing-masing pemimpin mulai dari asisten manajer, masing-masing asisten manajer distrik hingga sampai pada karyawan yang paling bawah. Penggerakan yang dilakukan asisten manajer Penataran Djengkol untuk membimbing, mengarahkan dan mengatur segala kegiatan produksi sudah berjalan efektif dikarenakan asisten manajer langsung berhubungan dengan bawahannya sehingga semua perintah dapat dimengerti dan dilaksanakan. Penggerakan pada bidang pengolahan Penataran Djengkol yang dipimpin oleh asisten distrik dengan tanggung jawab penuh atas perintah dari asisten manajer. Asisten manajer Penataran Djengkol ini memiliki asisten manajer distrik yang di setiap wilayah tanam yang memiliki tugas dan tanggung jawab akan pekerjaan mereka masing-masing guna membantu menjalankan proses produksi. Setiap asisten manajer distrik di masing-masing wilayah

membawahi beberapa karyawan pelaksana (mandor) untuk terjun langsung bekerja dilapangan mengawasi pekerja (Buruh) mulai dari bahan baku berupa tebu masuk hingga menjadi gul, pengerakan selalu dilaksanakan. Dengan adanya komunikasi yang efektif dan pemberian motivasi kerja yang baik dari asisten manajer Penataran Djengkol dan masing-masing asisten manajer distrik serta mandor hingga karyawan paling bawah dapat memberikan hubungan yang harmonis dalam kegiatan produksi.

C. Muatan Indikator Variabel Kinerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa indikator dari variabel kinerja yang memiliki muatan terbesar yaitu indikator ketepatan waktu sebesar 0.875 hal ini menunjukkan bahwa dengan sudah ditetapkannya waktu produksi maka kegiatan produksi akan berjalan lancar seperti yang diungkapkan oleh 39 responden tentang waktu yang diberikan untuk berproduksi terbilang cukup, dari 41 responden 38 responden atau 95% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja di Penataran Djengkol selalu mementingkan ketepatan waktu produksi.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Menurut Latan dan Ghozali (2012), validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing konstruk atau variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Pengukuran indikator reflektif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted*

(AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) variabel laten lebih besar dari korelasi dengan seluruh variabel laten lainnya maka dikatakan memiliki *Discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0.5 dan di pandang valid.

Tabel 4.22 Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loading*) Indikator

	Motivasi	Kepuasa	Kinerja
Kebutuhan Fisik	0.808	0.270	- 0.440
Pemberian Insentif	0.833	0.255	- 0.139
Pengembangan Potensi dan Kemampuan	0.736	- 0.204	0.625
Aktualisasi Diri	0.760	- 0.423	0.180
Ganjaran yang Pantas	0.546	0.838	0.251
Kepuasan Terhadap Rekan Kerja	- 0.524	0.748	- 0.665
Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan	- 0.737	0.720	0.414
Kepuasan Terhadap Atasan	0.095	0.920	- 0.094
Kualitas Kerja Karyawan	0.109	0.742	0.805
Kuantitas Kerja Karyawan	- 0.001	- 0.992	0.809
Ketepatan Waktu	0.489	- 0.307	0.875
Keterampilan dan Tingkat Pengetahuan Karyawan	- 0.728	0.525	0.662

Dari hasil estimasi *cross loading* pada Tabel 4.22 menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua

konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya. Selain dengan melihat nilai *cross loading*, untuk mengevaluasi validitas diskriminan dapat dilihat dengan metode lain, yaitu dengan melihat akar kuadrat dari *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel laten. Model memiliki validitas diskriminan yang lebih baik apabila akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar dari korelasi antara dua konstruk di dalam model. Menurut Ghozali (2014), AVE yang baik disyaratkan memiliki nilai lebih besar dari 0,50. Akar kuadrat AVE dihitung secara manual terlebih dahulu sebelum dilakukan perbandingan. Dalam penelitian ini, nilai AVE dan akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk disajikan pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23 AVE dan Akar Kuadrat AVE

Variabel	AVE	Akar Kuadrat AVE
Motivasi	0.743	0.861
Kepuasan	0.703	0.838
Kinerja	0.740	0.860

Berdasarkan Tabel 4.24 diatas, semua konstruk menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 yaitu dengan nilai terkecil 0,703 untuk variabel Kepuasan dan terbesar 0,743 untuk variabel Motivasi. Hal ini sudah memenuhi persyaratan sesuai dengan batas nilai minimum AVE yang ditentukan yaitu 0,50. Setelah diketahui nilai akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk, tahap selanjutnya adalah membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi

antar konstruk dalam model. Korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE, dapat dilihat pada Tabel 4.24.

Tabel 4.24 AVE dan Akar Kuadrat AVE Tiap Konstruk

	Motivas	Kepuasa	kinerja
motivas	0.743	0.375	0.432
kepuasa	0.375	0.703	0.123
kinerja	0.432	0.123	0.740

Dari Tabel 4.25 diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasinya sehingga konstruk dalam model penelitian ini masih dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

D. Reliabilitas

Outer model selain diukur dengan menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari peubah atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. (Azwar, 2009). Reliabilitas dapat diukur dengan dua cara, yaitu dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jik nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70 dan nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 (Latan & Ghozali, 2012). Hasil *output* WarpPLS untuk nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* dapat dilihat pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Motivasi	0.828	0.721
Kepuasan	0.769	0.604
Kinerja	0.769	0.618

Dari hasil *output* WarpPLS pada Tabel 4.26, model menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada diatas nilai 0,7. dan *cronbach alpha* untuk semua konstruk berada diatas nilai 0,6 Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minumun yang disyaratkan.

E. Evaluasi Konstruk

Evaluasi konstruk yang berbentuk formatif dapat dilakukan dengan melihat signifikansi *weight*-nya, sehingga uji validitas dan reliabilitas tidak diperlukan (Ghozali, 2014). Menurut Kock (2014), dalam WarpPLS untuk mengukur signifikansi *weight* dari konstruk atau variabel laten berbentuk formatif yaitu dengan melihat nilai *P value* (Kock, 2014). Menurut Miller dan Wichern (1977), Mueller (1996) dalam Kock (2014) menyatakan bahwa item atau indikator dianggap valid apabila memiliki nilai *P value* kurang dari 0,05. Selanjutnya, Ghozali (2014) menambahkan bahwa perlu dilakukan uji multikolinieritas pada konstruk berbentuk formatif dengan menghitung nilai *variance inflation factor* (VIF). Cenfetelli dan Bassellier (2009) dan Petter et al., (2007) merekomendasikan nilai ambang batas (*threshold*) VIF sebesar 3,3 (Kock, 2014). Kock (2014) menyatakan bahwa *rule of thumb* nilai ambang batas

(*threshold*) VIF yang digunakan dalam WarpPLS adalah 3.3. Hasil *output* indikator *weight* WarpPLS untuk nilai *P value* dan VIF, dapat dilihat pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26 Nilai Indikator *Weight* dan VIF

Variabel	indikator	<i>P-Value</i>	VIF	Sign.
Motivasi	Kebutuhan Fisik	0.005	1.931	Valid
	Pemberian Insentif	0.004	1.945	Valid
	Pengembangan Potensi dan Kemampuan	0.007	1.209	Valid
	Aktualisasi Diri	0.007	1.451	Valid
Kepuasan	Ganjaran yang Pantas	<0.001	2.892	Valid
	Kepuasan Terhadap Rekan Kerja	0.004	1.448	Valid
	Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan	0.006	1.093	Valid
	Kepuasan Terhadap Atasan	<0.001	3.203	Valid
Kinerja	Kualitas Kerja Karyawan	0.020	2.656	Valid
	Kuantitas Kerja Karyawan	0.019	2.612	Valid
	Ketepatan Waktu	<0.001	2.598	Valid
	Keterampilan dan Tingkat Pengetahuan Karyawan	0.003	1.223	Valid

Dari hasil *output* WarpPLS pada Tabel 4.27, dapat dilihat bahwa semua konstruk *first order* dinyatakan valid dimana nilai *P value* kurang dari 0,05. Kemudian, nilai VIF kurang dari 3,3 untuk semua konstruk menunjukkan bahwa semua konstruk valid. Ini menginterpretasikan bahwa indikator formatif yang membentuk motivasi kerja yaitu kebutuhan fisik, pemberian insentif, pengembangan potensi dan kemampuan dan aktualisasi diri bisa digunakan sebagai indikator yang mengukur tingkat motivasi kerja pada karyawan

Penataran Djengkol. Berikut uraian pendapat karyawan mengenai indikator formatir dari variabel motivasi kerja:

1. Indikator Formatif Kebutuhan Fisik

Seperti hanya yang di ungkapkan oleh 41 responden tentang kebutuhan fisik didapat 6 jawaban yang berbeda. Alasan terbesar dari tanggapan responden mengenai kebutuhan fisik yaitu 20 orang yang beranggapan mereka karyawan bekerja ingin mendapatkan gaji atau upah gaji merupakan salah satu unsur yang penting dalam meningkatkan motivasi kerja sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan keryawan. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi harus melakukan perencanaan gaji yang tepat dalam arti memiliki keadilan internal, yaitu sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang dilakukan dalam pekerjaan. Tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang sama harus diberi gaji yang sama. Selain itu juga harus memiliki keadilan eksternal, yaitu gaji yang diterima sesuai dengan gaji yang ada di perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama. Untuk lebih memotivasi para karyawannya maka Penataran Djengkol memberikan gaji lebih besar dibandingkan dengan perusahaan pertanian lainnya. karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan

akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya. Kebanyakan manusia ingin bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan dari 41 responden, 9 responden atau 22% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, dia bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari saja mereka tidak mencari untuk mendapatkan gaji atau jabatan yang tinggi yang penting cukup untuk bekal sehari-hari dan cukup untuk bekal ibadah. Pemukiman penduduk biasanya dibarengi dengan adanya lapangan kerja seperti: pemukiman penduduk dipesisir mereka berpenghasilan sebagai nelayan begitu pula yang berpemukiman di djengkol sebagian mereka memilih bekerja di Penataran Djengkol karena dekat dengan rumah dan dari 41 responden, 2 responden atau 5% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja karena dekat dengan rumah, alasan ini di utarakan oleh responden yang bermukim di sekitar perusahaan Penataran Djengkol. Seseorang akan suka terhadap pekerjaannya jika mereka sudah ahli dan bagi perusahaan akan mencari seseorang yang sudah ahli dibidang perusahaan itu akan dijadikan sebagai karyawan dan dari 41 responden, 1 responden atau 2% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja karena sesuai dengan kejuruannya, alasan ini di utarakan oleh responden yang dulu pernah menempuh pendidikan dengan kejuruan pertanian yaitu teknologi hasil pertanian sehingga sudah punya bekal untuk bertani. 6 responden atau 15% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja karena ingin mandiri, alasan ini di utarakan oleh responden yang masih berumur relatif muda sekitar umur 20-30 tahun menurut dari hasil kuisisioner responden karena ketergantungan terhadap orang tua akan membuat beban keluarga

bertambah tapi dengan kemandirian pribadi maka beban keluarga akan berkurang. 3 responden atau 7% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja karena gengsi kalau menganggur, alasan ini di utarakan oleh responden karena dia malu kalau tidak bekerja dan menjadi beban keluarga disaat sudah menginjak usia mandiri serta beban mental karena melihat teman-temannya sama bekerja sehingga dia memilih bekerja apa saja selama bisa menghasilkan.

2. Indikator Formatif Pemberian Insentif

Pemberian insentif yang diberikan oleh Penataran Djengkol terbilang bervariasi mulai dari finansial maupun materiil sehingga dari pendapat responden didapat 23 responden atau 56% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja keras karena ingin mendapatkan bonus, alasan ini di utarakan oleh responden karena dia tau dengan kerja keras atau lembur akan mendapat bonus gaji atau kesempatan promosi (tetap di pertahankan menjadi karyawan bahkan bisa naik jabatan). Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang di aktifkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula insentif yang diberikan. Insentif untuk mendorong karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Pemberian insentif tersebut bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan. Jika insentif yang diterima tidak dikaitkan dengan prestasi kerja, tetapi bersifat pribadi, maka mereka akan merasakan adanya ketidakadilan dan ketidakadilan ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan yang pada gilirannya dapat mempengaruhi perilaku. Untuk lebih mengoptimalkan kinerja para karyawan, Penataran Djengkol memberikan insentif kepada karyawan setiap tahun. Besarnya insentif yang diberikan

adalah 0 – 7 kali dari gaji yang diterima setiap bulannya. Material insentif yang diberikan oleh Penataran Djengkol kepada karyawannya ada 2 yaitu: Material insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang dan barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Seperti: uang, kendaraan, rumah tempat tinggal dan lain-lain. Nonmaterial insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan kepuasan dan kebanggaan rohani saja, misalnya medali, piagam, bintang jasa dan lain-lain. 3 responden atau 7% yang memberikan tanggapan dengan alasan mereka bekerja bukan untuk mencari bonus lebih tapi cenderung hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari saja, karena dia mempunyai anggapan bahwa tidak perlu terlalu keras atau ngoyoh dalam bekerja cukup hanya kebutuhan sehari-hari tercukupi selebihnya waktu bisa digunakan untuk ibadah, alasan ini diutarakan oleh responden yang memiliki kefahaman agamis yang tinggi mereka mempunyai pemikiran bahwa urusan ibadah menjadi nomer 1 bagi mereka.

3. Indikator Formatif Pengembangan Potensi dan Kemampuan

Di Penataran Djengkol banyak program yang digunakan untuk menunjang kemampuan bekerja karyawan seperti pelatihan dan kunjungan lapang (Laku), seminar dan paguyupan. Sehingga di dapat jawaban dari responden mengenai kegiatan peningkatan pengembangan potensi dan kemampuan yaitu 29 responden atau 70% yang memberikan tanggapan dengan alasan pelatihan dapat menambah ilmu atau kemampuan, karena menurut mereka semakin ada banyak pelatihan maka semakin banyak ilmu yang didapat mereka dan semakin banyak pula kesempatan untuk mengembangkan karir atau jabatan karena di Penataran Djengkol terbentang

luas bagi karyawan yang berkarir sebagai petani yang profesional yang mengetahui cara perhitungan efisiensi mulai dari penggunaan hingga paska panen. 6 responden atau 15% yang memberikan tanggapan bahwa menurut mereka pelatihan yang diberikan oleh perusahaan membuat lebih semangat untuk bekerja, karena pelatihan dapat menambah kemampuan dan kalau pelatihan itu bersifat refresh cara kerja maka pelatihan itu bisa mengingatkan cara kerja yang baik dan sesuai aturan baku perusahaan sehingga terpicu untuk semangat bekerja mencari hasil yang terbaik. 4 responden atau 10% yang memberikan tanggapan dengan alasan pelatihan dapat menunjang kinerja lebih baik, karena menurut mereka semakin ada banyak pelatihan maka semakin memicu untuk mengembangkan potensi agar mendapatkan hasil yang baik dan dengan adanya pelatihan menjadikan semakin profesionalnya karyawan dalam bekerja. 2 responden atau 5% yang memberikan tanggapan dengan alasan pelatihan membuat percaya diri dalam bekerja, karena responden yang menjawab ini adalah responden yang dulu belum mempunyai bekal apa-apa untuk bekerja di tebu sehingga ketika ada pelatihan mereka merasa percaya diri untuk bekerja dan pada dasarnya orang bisa percaya diri karena dia bisa mengukur kemampuannya dalam bekerja dan kalau sudah mempunyai bekal pengetahuan maka orang akan percaya diri saat bekerja.

4. Indikator Formatif Aktualisasi Diri

Latar belakang orang tergerak mau untuk bekerja ada banyak seperti yang di ungkapkan 20 responden atau 49% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja karena keinginan mereka sendiri, mereka bekerja di karena ingin mengetahui bagaimana cara produksi tanaman tebu di dengan

cara mekanisasi dan tersistem, hal ini yang mendorong untuk bekerja di . 11 responden atau 27% yang memberikan tanggapan bahwa mereka bekerja karena ingin mencari pengalaman baru, karena sebagian manusia suka terhadap hal baru maka mereka akan mencari sesuatu yang baru atau asing bagi mereka. 8 responden atau 20% yang memberikan tanggapan dengan alasan bahwa bekerja adalah hal baru yang tidak didapat di jenjang pendidikannya dulu sehingga membuat mereka ingin mencoba bekerja di Penataran Djengkol. 2 responden atau 5% yang memberikan tanggapan dengan alasan bahwa pekerjaan yang mereka jalani biasa saja, mereka bekerja tidak karena terdorong dari diri mereka melainkan mereka bekerja selayaknya orang bekerja agar kebutuhannya terpenuhi sehingga dia bekerja hanya mengandalkan apa yang di perintahkan atasan

3.4.2 Inner Model

Menurut Latan dan Ghozali (2012), setiap bagian dari model membutuhkan validasi model pengukuran, model struktural, dan keseluruhan model yang dapat diukur dengan nilai *Goodness of Fit (GoF) index*. Nilai GoF dalam WarpPLS sebesar lebih dari sama dengan (\geq) 0,1, lebih dari sama dengan (\geq) 0,25 lebih dari sama dengan (\geq) 0,36 menunjukkan bahwa nilai kualitas keseluruhan model kecil, menengah, dan besar. Dalam penelitian ini, nilai GoF yang dihasilkan dari *output* WarpPLS sebesar 0,665, dengan demikian secara keseluruhan model dalam penelitian ini dianggap fit karena memiliki nilai $GoF > 0,36$.

Tabel 4.27 *Model Fit and Quality Indices* untuk Mengukur Hubungan Antar Variabel

No	Model fit and quality indices	Kreteria fit	Hasil Model	Ket.
1.	Average path coefficient (APC)	$P < 0.05$	$P < 0.001$	Fit
2.	Average R-Square (ARS)	$P < 0.05$	$P < 0.001$	Fit
3.	Average Ajusted R-Square (AARS)	$P < 0.05$	$P < 0.001$	Fit
4.	Average Block VIF (AVIF)	Acceptable if ≤ 5 ideally ≤ 3.3	1.525	Ideally
5.	Average Full Collinearity VIF (AFVIF)	Acceptable if ≤ 5 ideally ≤ 3.3	1.962	Ideally
6.	Tenenhaus GoF (GoF)	Small ≥ 0.1 Medium ≥ 0.25 Large ≥ 0.36	0.527	Large
7.	Sympson's Paradox Ratio (SPR)	Acceptable if ≥ 0.7 ideally ≤ 1	1	Ideally
8.	R-Square Contribution Ratio (RSCR)	Acceptable if ≥ 0.9 ideally = 1	1	Ideally
9.	Statistical Suppression Ratio (SSR)	Acceptable if ≥ 0.7	1	Ideally
10	Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio (NLBCDR)	Acceptable if ≥ 0.7	1	Ideally

3.4.3 Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Evaluasi *structural model* dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2), nilai koefisien jalur, ukuran efek Cohen (f^2), serta relevansi prediktif (Q^2).

1. Koefisien Determinasi

R-Square menunjukkan berapa persentase variabel respon dapat dijelaskan oleh variabel prediktor. Semakin tinggi *R-Square* maka model semakin baik, dan juga sebaliknya. *R-Square* hanya ada untuk variabel respon atau dependen. Menurut Chin (1998), nilai R^2 dianggap lemah, moderat, dan kuat jika menunjukkan secara berurutan sekitar 0,19, 0,33, dan 0,67 (Ghozali, 2014)

Tabel 4.28 Nilai R^2 Variabel Laten Endogen

Variabel	R^2
Kepuasan	0.59
Kinerja	0.54

Hasil perhitungan R^2 untuk setiap variabel laten endogen pada Tabel 4.28 menunjukkan bahwa nilai R^2 berada pada nilai 0,54 dan 0,59. Dalam model penelitian ini, dua variabel tergolong kuat (Kepuasan dan Kinerja) karena mendekati nilai 0,67. Koefisien determinasi ini menyatakan bahwa nilai R^2 variabel laten endogen kepuasan dan kinerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,59 dan 0,54 yang mengindikasikan bahwa sebanyak 59% variasi data kepuasan dan 54% variasi. *R-Square* menunjukkan berapa persentase variabel respon dapat dijelaskan oleh variabel prediktor maka kontribusi pengaruh variabel motivasi dan kepuasan terhadap variabel kinerja yaitu sebesar 54% dan sisanya 36% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

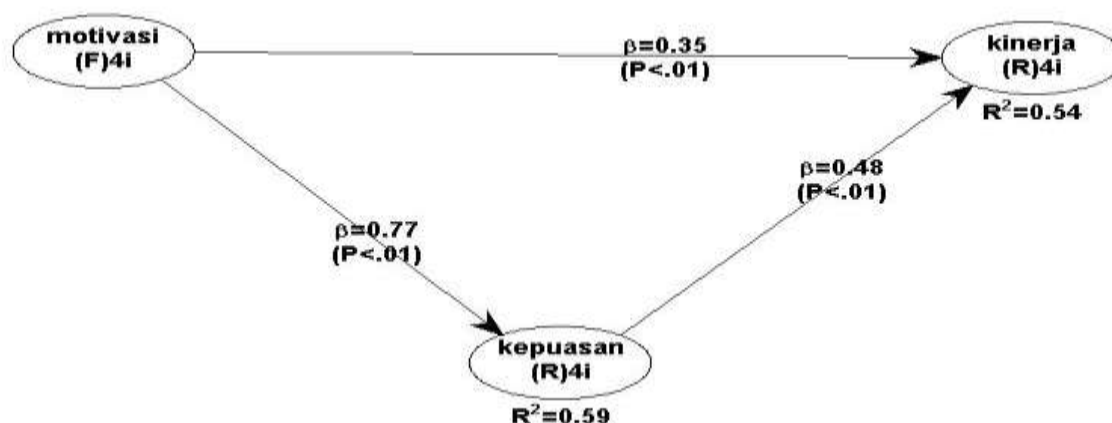
2. Koefisien Jalur (β)

Koefisien korelasi adalah nilai yang menunjukkan kuat/tidaknya hubungan linier antar dua variabel. Menurut Hass dan Lehner (2009), nilai koefisien jalur yang berada dalam rentang nilai -0,1 hingga 0,1 dianggap tidak signifikan, nilai yang lebih besar dari 0,1 merupakan nilai yang signifikan dan berbanding lurus, dan nilai yang lebih kecil dari -0,1 merupakan nilai yang signifikan dan berbanding terbalik. Oleh karena itu, seluruh jalur memiliki nilai koefisien lebih dari 0,10.

Tabel 4.29 Nilai Koefisien Jalur

Independen	Dependen	Jalur Koefisien
Motivasi	Kinerja	0.351

Koefisien jalur menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel, pada jalur motivasi ke kinerja sebesar 0.351 dan tanda dari koefisien jalur adalah bernilai + (positif) maka kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang searah yang mengandung arti bahwa peningkatan X akan bersamaan dengan peningkatan Y dan begitu juga sebaliknya untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.7:



Gambar 4.7 Hasil Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Dari uraian hasil analisis diatas dapat diinterpretasikan semakin tinggi motivasi yang diberikan maka akan mempengaruhi pada kinerja yang akan di peroleh, peningkatan pemberian motivasi berupa kebutuhan fisik, pemberian insentif, pengembangan dan pelatihan serta keinginan bekerja juga akan menambah peningkatan pada kinerja yaitu semakin meningkatnya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan menambah pengetahuan karyawan.

3. Ukuran Efek *Cohen* (f^2)

Nilai f^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh konstruk independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2014). Menurut Chin (1998), nilai f^2 dianggap memiliki pengaruh kecil, menengah, dan besar pada level struktural jika menunjukkan secara berurutan sekitar 0,02, 0,15, dan 0,35 (Ghozali, 2014).

Dalam model penelitian ini, keseluruhan jalur dengan konstruk independen memiliki pengaruh menengah terhadap konstruk dependen yaitu motivasi terhadap kinerja sebesar 0.135, motivasi terhadap kepuasan sebesar 0.113 dan kepuasan terhadap kinerja sebesar 0.128.

Tabel 4.30 Nilai Efek *Cohen* setiap Jalur

Independen	Dependen	Jalur Koefisien
Motivasi	Kinerja	0.135
Motivasi	Kepuasan	0.113
Kepuasan	Kinerja	0.128

4. Relevansi Prediktif (Q^2)

Hasil perhitungan Q^2 untuk setiap variabel laten endogen pada Tabel 5.12 menunjukkan bahwa nilai Q^2 berada pada rentang nilai 0,582 hingga 0,590.

Menurut Ghazali (2014), nilai Q^2 dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai relevansi prediktif, sedangkan nilai Q^2 kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Dalam model penelitian ini, semua konstruk atau variabel laten endogen memiliki nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 (nol) sehingga prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah relevan.

Tabel 4.31 Nilai Relevansi Prediktif setiap Variabel Endogen

Variabel	Q^2
Motivasi	
Kepuasan	0.582
Kinerja	0.590

3.4.4 Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

1. Koefisien Jalur (β)

Koefisien jalur adalah nilai yang menunjukkan kuat/tidaknya hubungan linier antar dua variabel. Menurut Hass dan Lehner (2009), nilai koefisien jalur yang berada dalam rentang nilai -0,1 hingga 0,1 dianggap tidak signifikan, nilai yang lebih besar dari 0,1 merupakan nilai yang signifikan dan berbanding lurus, dan nilai yang lebih kecil dari -0,1 merupakan nilai yang signifikan dan berbanding terbalik. tanda dari koefisien jalur adalah bernilai + (positif) maka kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang searah yang mengandung arti bahwa peningkatan X akan bersamaan dengan peningkatan Y dan begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, seluruh jalur memiliki nilai koefisien lebih dari 0,1.

Tabel 4.32 Nilai Koefisien Jalur

Independen	Dependen	Jalur Koefisien
Motivasi	Kinerja	0.351
Motivasi	Kepuasan	0.770
Kepuasan	Kinerja	0.475

Koefisien jalur menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel, pada jalur motivasi ke kinerja sebesar 0.351, pada jalur motivasi ke kepuasan sebesar 0.770 dan dari kepuasan ke kinerja sebesar 0.475 dan tanda dari koefisien jalur adalah bernilai + (positif) maka kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang searah yang mengandung arti bahwa peningkatan X akan bersamaan dengan peningkatan Y dan begitu juga sebaliknya. Dari uraian hasil analisis diatas dapat diinterpretasikan semakin tinggi motivasi yang diberikan maka akan memengaruhi pada kinerja yang akan di peroleh, peningkatan pemberian motivasi berupa kebutuhan fisik, pemberian insentif, pengembangan dan pelatihan serta keinginan bekerja juga akan menambah peningkatan pada kinerja yaitu semakin meningkatnya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan menambah pengetahuan karyawan. Menurut hasil interpretasi secara empirik melalui kuisisioner yang telah dijawab responden, kebanyakan responden menjawab mereka cenderung termotivasi bekerja jika adanya insentif kerja, dan mereka merasa terpuaskan jika atasan mereka mampu menjadi sosok teladan yang baik dalam bekerja sehingga bisa meningkatkan kinerja terutama terhadap ketepatan waktu produksi

Tabel 4.33 Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh	Variabel			Path Coefficient
	Independen	Dependen	Mediasi	
Langsung	Motivasi	Kinerja	-	0.351
Tidak Langsung	Motivasi	Kinerja	Kepuasan	0.366

Tabel 4.30 dapat dilihat bahwa variabel kinerja mempunyai pengaruh sebesar 0.366 dan menunjukkan bahwa kepuasan sebagai pengaruh mediasi pada model persamaan struktural penelitian ini.

2. Pengujian Hipotesis

Tahap pengujian hipotesis ini dilakukan setelah tahap evaluasi *structural model* dilakukan. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis penelitian yang diajukan pada model penelitian diterima atau ditolak. Nilai koefisien jalur yang berada dalam rentang nilai -0,1 hingga 0,1 dianggap tidak signifikan, nilai yang lebih besar dari 0,1 merupakan nilai yang signifikan dan berbanding lurus, dan nilai yang lebih kecil dari -0,1 merupakan nilai yang signifikan dan berbanding terbalik (Hass & Lehner, 2009). Pertimbangan lainnya adalah dengan menggunakan nilai signifikan, minimal pada $\alpha = 0,1$, sehingga dianggap signifikan apabila nilai *P-value* lebih kecil dari 0,1. Oleh karena itu, hipotesis diterima apabila nilai koefisien jalur lebih besar dari 0,1 dan nilai *P* lebih kecil dari 0,05. Tabel 4.33 menunjukkan hasil pengujian hipotesis pada model penelitian.

Tabel 4.34 Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Variabel			Path Coefficient	P-Value	Keterangan
Independen	Dependen	Mediasi			
Motivasi	Kinerja	-	0.351	<0.01	Signifikan
Motivasi	Kinerja	Kepuasan	0.366	<0.01	Signifikan

1. Koefisien Jalur

Koefisien jalur menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel, hasil dari analisis menggunakan aplikasi warpPLS.05 diatas menjelaskan bahwa tanda dari koefisiennya adalah bernilai + (positif) maka kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang searah yang mengandung arti bahwa peningkatan X akan bersamaan dengan peningkatan Y dan begitu juga sebaliknya, dengan demikian maka diperoleh hasil :

- a. hipotesis 1 menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja yang diberikan akan menyebabkan peningkatan kinerja dan pada
- b. hipotesis 2 juga menjelaskan hal demikian yaitu peningkatan motivasi akan menyebabkan peningkatan kinerja dengan perantara kepuasan yang meningkat.

2. Signifikansi Koefisien jalur dan *p-value*

Hasil dari analisis menggunakan aplikasi warpPLS.05 diatas menjelaskan bahwa signifikansi/probabilitas/ α memberikan gambaran mengenai bagaimana hasil penelitian itu mempunyai kesempatan untuk benar Berdasarkan nilai Signifikansi, signifikansi sebesar 0,1, maka artinya kita menentukan hasil riset

nanti mempunyai kesempatan untuk benar sebesar 90% dan untuk salah sebesar 10%. Maka kesimpulan atas hipotesis:

H₀ = Tidak ada hubungan (korelasi) antara dua variabel.

H₁ = Ada hubungan (korelasi) antara dua variabel.

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas menggunakan kriteria :

- Jika probabilitas $> 0,1$ (atau $0,1$), maka H₀ diterima.
- Jika probabilitas $< 0,1$ (atau $0,1$), maka H₀ ditolak.

Hipotesis yang di ajukan yaitu menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji terhadap koefisien jalur antara motivasi dengan kinerja menunjukkan sebesar 0,351 lebih besar dari 0,1 dan signifikansi menunjukan pada $\alpha = <0,01$ yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara motivasi terhadap kinerja berpengaruh signifikan positif, Begitu juga hasil uji pengaruh motivasi terhadap kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan sebesar 0,366 diperoleh dari hasil perkalian koefisien jalur motivasi ke kepuasan dan kepuasan ke motivasi, hasil tersebut lebih besar dari 0,1 dan signifikansi menunjukkan pada $\alpha = <0,01$ yang menunjukkan bahwa secara tidak langsung motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan berpengaruh signifikan positif, dengan demikian **hipotesis diterima**.

Secara statistik menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan dan secara empirik berdasarkan hasil kuisisioner menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab setuju dengan adanya motivasi kerja bisa menambah kinerja karyawan.

Secara statistik menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan dan secara empirik berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab setuju dengan adanya motivasi kerja bisa menambah kinerja karyawan, seperti yang di uraikan dibawah ini :

1. Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

responden yang menjawab mereka setuju kalau mereka termotivasi bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan fisik seperti makan, minum, rumah yaitu sebanyak 25 orang atau 60% dari total responden dan sisanya menjawab mereka menjawab sangat setuju jika mereka bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan fisik atau yang biasa disebut kebutuhan pokok, dan pada indikator pemberian insentif terdapat responden paling banyak yaitu 26 responden atau 63% yang menjawab mereka setuju kalau mereka termotivasi bekerja dengan semangat kalau mendapat pemberian insentif, 14 responden atau 34% yang menjawab sangat setuju dan 1 responden yang menjawab ragu-ragu kalau dia bekerja karena termotivasi oleh pemberian insentif, dan pada indikator pengembangan potensi dan kemampuan responden terbanyak yaitu 23 orang atau 48% yang menjawab setuju kalau mereka termotivasi bekerja jika ada pelatihan kerja dan 17 orang beranggapan sangat setuju dengan pelatihan dan 1 orang responden yang ragu-ragu, dan pada indikator aktualisasi diri terdapat responden yang paling banyak yaitu 27 orang atau 65% yang menjawab mereka bekerja karena suka dengan tantangan, 13 orang ragu-ragu dan 1 orang yang menjawab sangat set

Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

2. Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Responden yang menjawab mereka setuju kalau mereka bekerja selalu mengutamakan kualitas yaitu sebanyak 30 orang atau 73%, 9 responden atau 21% menjawab sangat setuju dan 2 responden atau 5% yang ragu-ragu, dan pada indikator kuantitas kerja terdapat responden paling banyak yaitu 27 responden atau 66% yang menjawab mereka setuju jika bekerja selalu mengutamakan kuantitas, 14 responden atau 34% yang menjawab sangat setuju bekerja dengan mengutamakan kuantitas, dan pada indikator ketepatan waktu jawaban responden terbanyak yaitu 21 orang atau 51% yang menjawab setuju dan sebanyak 20 responden atau 49% yang menjawab sangat setuju dan pada indikator keterampilan dan pengetahuan terdapat responden yang paling banyak yaitu 39 orang atau 95% yang menjawab setuju dan sisanya masing-masing 1 responden menjawab sangat setuju dan ragu-ragu.

3. Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Responden yang menjawab mereka setuju kalau mereka bekerja selalu mengutamakan kualitas yaitu sebanyak 30 orang atau 73%, 9 responden atau 21% menjawab sangat setuju dan 2 responden atau 5% yang ragu-ragu, dan pada indikator kuantitas kerja terdapat responden paling banyak yaitu 27 responden atau 66% yang menjawab mereka setuju jika bekerja selalu mengutamakan kuantitas, 14 responden atau 34% yang menjawab sangat setuju bekerja dengan mengutamakan kuantitas, dan pada indikator ketepatan waktu jawaban responden terbanyak yaitu 21 orang atau 51% yang menjawab setuju dan sebanyak 20 responden atau 49% yang menjawab sangat setuju dan pada indikator keterampilan dan pengetahuan

terdapat responden yang paling banyak yaitu 39 orang atau 95% yang menjawab setuju dan sisanya masing-masing 1 responden menjawab sangat setuju dan ragu-ragu.

Dari jawaban responden mengenai tiga variabel di atas dapat disimpulkan hipotesis secara empirik bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, terutama dengan pemberian insentif untuk merangsang meningkatnya kinerja, dan secara tidak langsung kinerja bisa dirangsang dengan meningkatkan kepuasan terhadap karyawan sehingga bisa meningkatkan kinerja terutama kepuasan hubungan atasan dengan bawahan, apabila terjalin hubungan yang harmonis dan atasan bisa memotivasi karyawan maka akan menimbulkan semangat kerja bagi karyawan.