

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIT PRODUKSI TEH PAGILARAN PT. PAGILARAN, BATANG, JAWA TENGAH**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**AYU GIRI ANJANI DEWI  
135150017**



**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
YOGYAKARTA  
2019**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Judul Penelitian : Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional,  
Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja  
Terhadap Kinerja Karyawan Unit Produksi Teh  
Pagilaran PT. Pagilaran, Batang, Jawa Tengah  
Nama Mahasiswa : Ayu Giri Anjani Dewi  
Nomor Mahasiswa : 135150017  
Program Studi : Agribisnis  
Diuji pada tanggal : 14 Mei 2019

Menyetujui,  
Pembimbing dan Penelaah

Pembimbing I	Tanda Tangan	Tanggal
Dr. Ir. Hj. Siti Hamidah, MP		20/05 <sup>2019</sup>
Pembimbing II		
Dr. Ir. H. Teguh Kismantoroedji, MS.		20/05 <sup>19</sup>
Penguji I		
Dr. Ir. Siti Syamsiar, MS.		22/05 <sup>2019</sup>
Penguji II		
Dr. Eko Murdiyanto SP.MSi		20/5 <sup>2019</sup>

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Pertanian  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

  
Partoyo, SP, MP, Ph.D

Tanggal

: 14 Mei 2019

**Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi,  
Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
Unit Produksi Teh PT. Pagilaran, Batang, Jawa Tengah**

Oleh : Ayu Giri Anjani Dewi  
Dibimbing oleh: Siti Hamidah dan Teguh Kismantoroadji

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk 1) mengetahui kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, 2) menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bagian Pabrik di Unit Produksi Pagilaran PT. Pagilaran. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Cara pengambilan sampel menggunakan random acak terstratifikasi proporsional dengan jumlah responden 56 karyawan. Metode analisis data dan pengujian hipotesis menggunakan Analisis Jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa 1) variabel kepemimpinan transformasional tinggi, budaya organisasi sangat tinggi, motivasi kerja tinggi, kepuasan kerja tinggi, dan kinerja karyawan sangat tinggi; 2) kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Total pengaruh langsung sebesar 40,8 persen. Total pengaruh tidak langsung sebesar 28,5 persen. Total pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 69,3 persen.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

**The Influence Analysis Of Transformational Leadership, Organizational Culture,  
Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance  
At Pagilaran Tea Production Unit PT. Pagilaran, Batang, Central Java**

By: Ayu Giri Anjani Dewi  
Supervised by: Siti Hamidah and Teguh Kismantoroadji

**ABSTRACT**

*This case aims 1) to know the level of transformational leadership, organizational culture, work motivation, job satisfaction, and employee performance 2) analyze the influence of transformational leadership, organizational culture, work motivation, and job satisfaction on factory employee performance in Pagilaran Tea Production Unit PT. Pagilaran. The research method used is descriptive method. Sampling method is Proportionate Stratified Random Sampling with the number of respondents as much as 56 employees. Methods of data analysis and hypotheses using path analysis. The result of the analysis showed that 1) the variable of transformational leadership is high, organizational culture is very high, work motivation is high, job satisfaction is high, and employee performance is very high; 2) the variable of transformational leadership, organizational culture, and job satisfaction influenced directly and indirectly to the employee performance. The total of direct effect with a large influence of 40.8 percents. The total of indirectly effect with a large influence 28.5 percents. The total of direct and indirect effect with a large influence 69.3 percents.*

*Key words: Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, Job Satisfaction, and Employee performance*

## RIWAYAT HIDUP

**Ayu Giri Anjani Dewi**, Lahir pada tanggal 18 April 1997, di Sleman. Penulis merupakan anak ke 1 dari 2 bersaudara, dari pasangan Drs. Marwoto Eddy Rumpoko MPd. dan Ir. Yulia Suryani Dewi.

Penulis pertama kali masuk pendidikan formal di SD N Piyungan pada tahun 2003 dan tamat pada tahun 2009. Pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan ke SMP RSBI (Rintisan Sekolah Berstandar Internasional) N 1 Piyungan dan tamat pada tahun 2012. Setelah tamat SMP, penulis melanjutkan ke SMA N 6 Yogyakarta dan tamat pada tahun 2015. Pada tahun yang sama, penulis terdaftar sebagai Mahasiswi di Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian UPN “Veteran” Yogyakarta melalui Seleksi Mandiri Penerimaan Mahasiswa Baru.

Selama di perguruan tinggi, penulis pernah tergabung dalam beberapa organisasi kemahasiswaan. Dimulai dari tahun 2015-2017 sebagai Anggota Aktif UKM Paduan Suara Mahasiswa “Vocalista Paradisso” dan UKM Kristen UPN “Veteran” Yogyakarta. Tahun 2017-2018 sebagai Staf Pengurus Divisi Dana Usaha Himpunan Mahasiswa Agribisnis (HIMAGRI).

Selain aktif dalam organisasi kemahasiswaan, penulis juga aktif terlibat dalam kegiatan sosial dalam lingkup lokal maupun internasional. Pada tahun 2017-2018, penulis tergabung sebagai relawan lokal bidang pendidikan dan kesehatan di Yogyakarta dalam program “*Incoming Global Volunteer Abroad*” yang di selenggarakan oleh AIESEC UPNVY. Selanjutnya di tahun 2018, penulis aktif terlibat

dalam kegiatan sosial “*Learning Express*” yang diselenggarakan bersama Mahasiswa dari Politeknik Singapore untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi masyarakat di Pakem, Kaliurang mengenai Ekoturism. Pada tahun yang sama, penulis aktif terlibat dalam kegiatan pengabdian masyarakat sebagai Koordinator Divisi Bidang Pendidikan di Tana Toraja, Sulawesi Selatan yang diselenggarakan oleh YOUCAN (*Youth Center to Act for Nation*).

Pada tahun 2017 sampai tahun 2019, penulis menjadi Asisten di Laboratorium Manajemen Agribisnis pada praktikum Manajemen Agribisnis, Teknologi Agro Industri, dan Aplikasi Kewirausahaan.

Pada tahun 2017, penulis yang merupakan anggota aktif UKM Paduan Suara Mahasiswa “Vocalista Paradisso” memperoleh satu medali emas pada kategori Foklore A Capella dan satu medali perunggu pada kategori Pop & Jazz dalam “Festival Paduan Suara XXV ITB”. Selain itu, memperoleh tiga medali emas pada “*4<sup>th</sup> Asia Pacific Champions Competition*” di Colombo, Sri Lanka.

## **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Bapak Drs. Marwoto Eddy Rumpoko M.MPd. dan Ibu Ir. Yulia Suryani Dewi.

Terima kasih sudah selalu mendoakan saya untuk dapat menjadi anak yang hebat dan berguna buat orang banyak kedepannya, serta tak pernah henti memberikan dukungan secara finansial maupun non finansial.

2. Keluarga besar tercinta, Almarhumah Eyang Uti Maria Nik Subariyah, terima kasih selalu memberikan do'a dan dukungannya tanpa pernah putus.

## **KATA PENGANTAR**

Puji Tuhan penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan kasih karunia dan berkat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Produksi Teh Pagilaran PT. Pagilaran, Batang, Jawa Tengah”

Penulis menyadari bahwa selesainya skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan tuntutan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Dr. Ir. Hj. Siti Hamidah, MP., selaku Dosen Pembimbing 1 (satu) yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama mengerjakan skripsi.
2. Dr. Ir. H. Teguh Kismantoroedji, MS., selaku Dosen Pembimbing 2 (dua) yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama mengerjakan skripsi.
3. Dr. Ir. Siti Syamsiar, MS., selaku Dosen Penguji 1 (satu), terimakasih atas koreksi dan saran-sarannya.
4. Dr. Eko Murdiyanto SP, MSi., selaku Dosen Penguji 2 (dua), terimakasih atas koreksi dan saran-sarannya.
5. Bapak/ibu Dosen Program Studi Agribisnis UPN “Veteran” yang telah memberikan ilmu dan bimbingan kepada penulis.
6. Staf Admisi Program Studi Agribisnis UPN “Veteran” yang telah memberikan bantuan dan dukungan administrasi selama penulis menempuh studi.

7. Para karyawan bagian pabrik di Unit Produksi Teh Pagilaran PT. Pagilaran yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan jawaban atas kuesioner yang diajukan.

Penulis menyadari akan adanya kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini dan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengelolaan sumberdaya manusia.

Yogyakarta, 14 Mei 2019

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Tinjauan Pustaka .....	7
1. Penelitian Terdahulu.....	7
2. Kepemimpinan Transformasional.....	9
3. Budaya Organisasi.....	12
4. Motivasi Kerja.....	18
5. Kepuasan Kerja.....	21
6. Kinerja.....	24
7. Analisis Jalur.....	28
F. Kerangka Pikiran .....	29
G. Hipotesis .....	36
H. Pembatasan Penelitian .....	36
I. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	36
1. Kepemimpinan Transformasional.....	37
2. Budaya Organisasi.....	37

2. Motivasi Kerja.....	38
3. Kepuasan Kerja.....	39
4. Kinerja.....	41
J. Metode Penelitian.....	46
K. Teknik Analisis dan Pengujian Hipotesis.....	57
1. Teknik Analisis Tujuan Pertama.....	57
2. Teknik Analisis Tujuan Kedua.....	61
<b>BAB II GAMBARAN UMUM PT. PAGILARAN</b>	
A. Profil PT. Pagilaran.....	64
B. Visi dan Misi PT. Pagilaran.....	66
C. Tujuan dan Peranan PT. Pagilaran.....	68
D. Struktur Organisasi PT. Pagilaran.....	68
E. Struktur Organisasi Bagian Pabrik.....	70
F. Proses Pengolahan Teh Kering.....	72
<b>BAB III HASIL PENELITIAN DAN PENGUJIAN HIPOTESIS</b>	
A. Deskripsi Identitas Karyawan.....	81
B. Analisis Deskriptif.....	86
1. Kepemimpinan Transformasional.....	87
2. Budaya Organisasi.....	94
3. Motivasi Kerja.....	98
4. Kepuasan Kerja.....	105
5. Kinerja.....	111
C. Analisis Jalur dan Uji Hipotesis.....	124
<b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>	129
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	142
B. Saran.....	142
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	144
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.</b> Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....	7
<b>Tabel 2 .</b> Teori Motivasi-Higiene Herzberg. ....	19
<b>Tabel 3 .</b> Matriks Hubungan Analisis Jalur. ....	30
<b>Tabel 4 .</b> Variabel Dimensi, Indikator, dan Skala Pengukuran .....	42
<b>Tabel 5 .</b> Rincian Jumlah Karyawan Bagian Pabrik Unit Produksi Pagilaran PT.Pagilaran .....	47
<b>Tabel 6.</b> Hasil Perhitungan Populasi dan Sampel .....	50
<b>Tabel 7.</b> Skala Likert dengan Skor Tiap Pernyataan.....	51
<b>Tabel 8.</b> Hasil Uji Validitas .....	54
<b>Tabel 9.</b> Hasil Uji Reliabilitas.....	56
<b>Tabel 10.</b> Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
<b>Tabel 11.</b> Karakteristik Karyawan Berdasarkan Umur.....	82
<b>Tabel 12.</b> Karakteristik Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja .....	84
<b>Tabel 13.</b> Karakteristik Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	85
<b>Tabel 14.</b> Persentase Skor Kepemimpinan Transformasional .....	87
<b>Tabel 15.</b> Persentase Skor Budaya Organisasi.....	94
<b>Tabel 16.</b> Persentase Skor Motivasi Karyawan .....	98
<b>Tabel 17.</b> Persentase Skor Kepuasan Kerja Karyawan.....	105
<b>Tabel 18.</b> Persentase Skor Kinerja Karyawan.....	111
<b>Tabel 19.</b> Hasil Analisis Regresi 1 .....	124

<b>Tabel 20.</b> Hasil Analisis Regresi 2 .....	124
<b>Tabel 21.</b> Hasil Korelasi Antar Variabel .....	125
<b>Tabel 22.</b> Rekapitulasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	127

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.</b> Bagan Motivasi Sebagai Pembangkit Dorongan.....	18
<b>Gambar 2.</b> Kerangka Pemikiran Teoritis .....	30
<b>Gambar 3.</b> Struktur Organisasi Unit Produksi Pagilaran PT. Pagilaran .....	69
<b>Gambar 4.</b> Struktur Organisasi Bagian Pabrik .....	70
<b>Gambar 5.</b> Analisis Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .	125

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Era globalisasi tengah bergulir di berbagai dimensi kehidupan, tidak terkecuali di sektor agribisnis. Tidak dapat dipungkiri, pengaruhnya pada derajat persaingan bisnis pun terjadi secara signifikan. Tidak lagi persaingan hanya pada tingkat lokal, wilayah, dan nasional, tetapi sudah menjalar di tingkat internasional. Perusahaan-perusahaan di sektor agribisnis yang paling mampu bersaing, merekalah yang akan tampil. Tidak saja persaingan dalam aspek harga (efisiensi), tetapi juga dalam aspek-aspek keunggulan mutu dan sistem pelayanan produk (barang dan jasa) kepada pelanggan atau konsumen. Dalam hal ini kompetensi sumberdaya manusia berperan penting sebagai aset utama perusahaan untuk terjun dan bertahan di kancah persaingan yang semakin ketat.

PT.Pagilaran sebagai Perusahaan Perkebunan, Perindustrian, Perdagangan, dan Konsultasi memiliki jaringan pasar yang luas. PT.Pagilaran memiliki lima Unit Produksi Perkebunan Teh dan satu Unit Produksi Perkebunan Kakao. Terdapat dua perkebunan utama yaitu Unit Produksi Pagilaran yang memproduksi teh dan Unit Produksi Segayung Utara yang memproduksi biji kakao. PT Pagilaran membangun hubungan strategis dengan berbagai konsumen lokal ataupun luar negeri (Jepang, Malaysia, Turki, Iran, Afghanistan, dan beberapa negara di Eropa serta Amerika ). 30% konsumsi lokal dan ekspor teh hingga 70% menjadikan PT Pagilaran sebagai salah satu perusahaan teh terbesar di Indonesia. PT. Pagilaran juga tercatat sebagai

pemasok dan eksportir teh yang besar dengan kualitas yang bagus. Bahkan, omsetnya mencapai 8.000 ton setiap tahun atau sekitar 152 milyar (Pagilaran,2017).

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, organisasi dapat melakukan usaha-usaha dari sumberdaya yang berkualitas. Faktor kualitas sumber daya manusia yang memegang peranan penting dalam keunggulan bersaing suatu perusahaan adalah kinerja karyawan. Menurut Campbell (1990), kinerja adalah perilaku-perilaku karyawan yang dilakukan saat bekerja dan mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan menjadi aset yang paling berharga bagi perusahaan, terutama di level persaingan yang ketat, untuk tetap bertahan dan berkembang. Kinerja karyawan sangat menentukan produktivitas perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan, maka produktivitas perusahaan juga akan semakin tinggi. Apalagi, di tengah persaingan global perusahaan harus terus melakukan revolusi produk supaya hasil produksi teh dapat memenuhi permintaan yang sesuai di pasaran dan dapat mendukung PT. Pagilaran menjadi entitas bisnis yang tangguh. Perusahaan yang selalu siap menghadapi perubahan iklim usaha yang dinamis.

Kepemimpinan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi dan sinergitas kerjasama antara pemimpin dan karyawan. Hal ini diperlukan demi mencapai kinerja maksimal guna menciptakan keunggulan bersaing dalam mencapai tujuan PT.Pagilaran yang telah ditetapkan yaitu membangun bisnis untuk menghasilkan produk dengan standar kualitas yang diminta pasar, bisa menguntungkan baik dari segi finansial maupun non finansial untuk stakeholder

(pemilik, manajer, karyawan, rekan bisnis) dan masyarakat luas terutama dalam hal pekerjaan. Pemimpin Pagilaran mendorong dan mendampingi karyawan dalam peningkatan volume maupun kualitas produk, tetapi output yang dihasilkan terkadang masih belum bisa memenuhi seluruh jumlah yang diminta di pasaran.

Budaya organisasi memiliki kontribusi yang menentukan dalam membentuk perilaku karyawan. Perusahaan yang memiliki budaya kerja yang kuat, identik, *original*, dan berkarakter cenderung akan mudah bersaing dalam pasar. Budaya organisasi memiliki manfaat baik langsung maupun tidak langsung terhadap perkembangan organisasi, terutama dalam persaingan yang semakin ketat karena lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang lebih produktif. Peranan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan sebab setiap organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. PT.Pagilaran memiliki selogan "*VALUE : Our value are improvisation that have meaning*". Di lihat dari kondisi perusahaan, hal yang dijadikan sebagai suatu gejala permasalahan diantaranya yaitu sikap kerja karyawan dalam penyelesaian tugas yang belum optimal.

Dalam hal meningkatkan kinerja karyawan, Bass (1985) dalam Taryaman menunjukkan tindakan nyata dari pemimpin transformasional, yaitu memberikan *feedback* yang membangun bagi karyawan. Karyawan akan merasa diperhatikan akan pekerjaan yang dilakukannya dengan pemberian *feedback* dari pemimpin.

Pemimpin transformasional menginginkan anggota atau karyawan dalam organisasinya melebarkan batas dan memiliki kinerja yang melampaui status dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Perilaku tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja. Kemampuan memimpin untuk memotivasi karyawannya sangatlah penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang baik dan budaya yang serasi mampu menjadi pemicu bagi perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Hal lain yang harus diperhatikan selain faktor di atas adalah motivasi. Sesuai dengan teori yang telah dikemukakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (Taryaman, 2016). Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Karyawan harus mempunyai motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Seorang karyawan akan melakukan tugasnya dengan baik jika ada dorongan dari dalam dirinya, dorongan itu akan timbul jika seseorang mempunyai kebutuhan untuk dipenuhinya. Teori motivasi klasik mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak (bersemangat bekerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat orang itu bekerja. Maka tinggi rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut.

Menurut Alshery, *et al* (2015), kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan variabel yang sangat berhubungan satu sama lain. Kepuasan kerja dipertimbangkan menjadi salah satu determinan yang kuat dari kinerja karyawan dan dibuktikan dengan banyaknya peneliti yang menunjukkan hubungan positif antara kedua variabel tersebut (Hakeem, 2008). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Taryaman, 2016). Semakin puas mereka dengan kondisi pekerjaan mereka, tentunya mereka akan semakin nyaman dan produktif dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang mengalami kepuasan kerja akan membawa banyak konsumen dan memberikan keuntungan bagi karyawan (Ahmad *et al*, 2010). Semakin tingginya motivasi dan kepuasan kerja, semakin baik juga kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Produksi Teh Pagilaran PT. Pagilaran, Batang, Jawa Tengah.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Unit Produksi Pagilaran PT. Pagilaran ?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di Unit Produksi Pagilaran PT.Pagilaran
2. Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Unit Produksi Pagilaran PT.Pagilaran.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### 1. Bagi Penulis

Penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pertanian jurusan Agribisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

#### 2. Bagi PT.Pagilaran

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengelolaan manajemen sumberdaya manusia khususnya bagi Kepala Unit Produksi PT.Pagilaran untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian pabrik dengan memperhatikan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja.

#### 3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat memberikan informasi dan referensi bagi pembaca dan peneliti lainnya.

## E. Tinjauan Pustaka

### 1. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua penelitian terdahulu. Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilaksanakan dapat dilihat dalam Tabel 1.

**Tabel 1.** Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.

<b>Keterangan</b>	<b>Penelitian Terdahulu</b>		<b>Penelitian Sekarang</b>
<b>Peneliti</b>	Rezky Martindau Sitepu (2015)	Miracle Matthew Gerald Jonathan (2016)	Ayu Giri Anjani Dewi (2018)
<b>Judul</b>	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Industri Hilir Teh PTPN VIII Unit Cibiru	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Surabaya	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Unit Produksi Teh Pagilaran PT. Pagilaran, Batang, Jawa Tengah)
<b>Tempat Penelitian</b>	PTPN VIII Unit Cibiru	Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Surabaya	Unit Produksi Teh Pagilaran PT. Pagilaran, Desa Keteleng, Kecamatan Blado, Kabupaten Batang, Jawa Tengah.
<b>Tujuan Penelitian</b>	1. Untuk mengetahui motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di Industri Hilir Teh PTPN VIII Unit Cibiru. 2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kepuasan kerja	1. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan perusahaan Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kantor	1. Mengetahui kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di Unit Produksi Pagilaran PT. Pagilaran. 2. Menganalisis pengaruh

Keterangan	Penelitian Terdahulu		Penelitian Sekarang
	terhadap kinerja karyawan di Industri Hilir Teh PTPN VIII Unit Cibiru.	Wilayah Surabaya	kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung.
<b>Metode Analisis</b>	Uji Regresi Linier Sederhana dan Uji Regresi Linier Berganda	Uji Regresi Linier Berganda	Analisis Deskriptif dan Analisis Jalur
<b>Variabel</b>	Y: Kinerja Karyawan X <sub>1</sub> : Motivasi Kerja X <sub>2</sub> : Kepuasan Kerja	Y:Kinerja Karyawan X <sub>1</sub> :Gaya Kepemimpinan Transformasional X <sub>2</sub> :Motivasi Kerja X <sub>3</sub> :Kepuasan Kerja	Y:Kinerja Karyawan X <sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional X <sub>2</sub> : Budaya Organisasi X <sub>3</sub> :Motivasi Kerja X <sub>4</sub> :Kepuasan Kerja
<b>Hasil Penelitian</b>	1. Karyawan di Industri Hilir Teh PTN VIII Unit Cibiru memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi dalam bekerja. Kinerja karyawan berkinerja cukup baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya bagi perusahaan. 2. Motivasi kerja dan kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja	Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	1. Kepemimpinan transformasional tinggi, budaya organisasi sangat tinggi, motivasi tinggi, kepuasan kerja tinggi, dan kinerja karyawan sangat tinggi 2. Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Total pengaruh langsung sebesar 40,8 persen dengan pengaruh langsung terbesar ada pada Kepemimpinan Transformasional, yaitu sebesar 29,9 persen. Total pengaruh tidak langsung sebesar 28,5 persen dengan pengaruh tidak langsung terbesar ada

Keterangan	Penelitian Terdahulu		pada Kepemimpinan Penelitian Sekarang
Hasil Penelitian			Transformasional memengaruhi Kinerja melalui Budaya Organisasi sebesar 12,9 persen. Total pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 69,3 persen.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

### a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Gibson (1995) mengemukakan bahwa pengertian kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

*“transformasional leadership is the ability to inspire and motivate followers to achieve results that are greater than originally planned and are for internal reward.”*

Definisi tersebut menjelaskan pemimpin transformasional berusaha menginspirasi dan memotivasi pengikut agar berprestasi lebih besar dari perencanaan biasanya dan untuk penghargaan.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Gaya kepemimpinan ini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Kepemimpinan transformasional adalah perspektif jangka panjang, dimana tidak hanya menekankan perhatian pada situasi sekarang tetapi juga memperhatikan situasi masa yang akan datang.

b. Teori Kepemimpinan Transformasional

Penelitian ini menggunakan Teori Kepemimpinan Transformasional dari Bass & Avolio (1994). Ada empat cara seorang pemimpin dapat menstranformasikan bawahannya, yaitu:

1.) *Idealized Influence* (Karisma)

Pemimpin transformasional mempunyai integritas perilaku, dimana nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata sesuai dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Pemimpin sangat memperhatikan bawahannya, menanggung risiko bersama, hanya menggunakan kekuasaannya bilamana perlu dan tidak memanfaatkannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mision*, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti ini, para bawahan akan menaruh hormat, rasa kagum dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama seperti yang dilakukan pemimpinnya.

2.) *Inspiration Motivational* (Motivasi Inspirasi)

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengomunikasikan ekspektasi tinggi dan

tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha dan tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme, dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

Pemimpin transformasional berperan dalam menantang karyawan untuk mencapai standar yang tinggi, serta dapat mengomunikasikan dengan jelas tujuan dari setiap pekerjaan yang ada sehingga karyawan dapat termotivasi untuk mencapai standar tersebut dengan memberikan performa kerja yang lebih baik setiap harinya.

### 3.) *Intellectual Stimulation* (Simulasi Intelektual)

Pemimpin berfokus pada keterlibatan karyawan dalam perumusan masalah dan bagaimana cara menyelesaikannya. Pemimpin berusaha menciptakan atmosfer yang membangkitkan cara pikir karyawan untuk berpikir lebih inovatif dan solutif dalam menghadapi tantangan ataupun masalah tertentu. Karyawan akan berkembang pemikirannya dan lebih kreatif dalam memandang masalah yang ada.

### 4.) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu)

Bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi karyawan dan memperhatikan kepentingan karyawan. Pemimpin tipe ini senang untuk meluangkan waktu yang lebih banyak dalam berkomunikasi secara personal dengan karyawan dalam rangka mencari tahu

keinginan dan keluhan karyawan, sehingga mereka dapat menindaklanjuti keinginan yang harus dipenuhi tersebut. Ini juga akan memberikan efek nyaman bagi karyawan kepada pemimpinnya.

### 3. Budaya Organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Andrew Brown (1998), seperti yang dikutip oleh Wirawan (2007), budaya organisasi didefinisikan sebagai berikut:

*“...pattern of beliefs, values, and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organization’s history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviors of its members.”*

Artinya:

“...bentuk kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari untuk menghadapi permasalahan dan pengalaman yang telah berkembang sepanjang sejarah organisasi yang tercermin dalam setiap peraturan dan perilaku anggota organisasi.”

Menurut Robert G. Owen (1991) dalam bukunya *Organizational Behavior in Education*, mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

*“...the norm that informs people what is acceptable and what is not, the dominant values that the organization cherishes above others, the basic assumption and beliefs that are shared by members of the organization, the “rules” of the game that must be observed if one is to get along and be accepted as a member, the philosophy that guide the organization in dealing with its employees and its clients .”*

Artinya:

“...norma yang menjelaskan tentang sesuatu yang bisa diterima atau tidak, nilai dominan yang dijunjung tinggi, asumsi dasar dan kepercayaan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi, suatu peraturan yang harus ditaati ketika seseorang berperilaku dan diterima sebagai anggota, dan suatu filosofi dasar yang dijadikan petunjuk oleh sebuah organisasi dalam berhubungan dengan para pekerja dan klien.”

Dengan demikian, budaya organisasi adalah suatu pola/sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan, dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2006), mengatakan budaya organisasi harus mempunyai aspek mencolok yang didefinisikan dan diukur. Robbins (2006) membagi menjadi sembilan aspek utama yang menjadi pembeda budaya organisasi satu dengan lainnya. Karakteristik tersebut adalah:

- 1) Inisiatif individu/perorangan yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap individu.
- 2) Toleransi risiko yaitu sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko dalam pekerjaan.
- 3) Integrasi yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 4) Dukungan manajemen yaitu sejauh mana para pimpinan memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.

- 5) Pengawasan yaitu sejumlah peraturan dan pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan.
- 6) Identifikasi yaitu sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibandingkan dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- 7) Sistem penghargaan yaitu sejauh mana alokasi penghargaan, seperti kenaikan gaji atau promosi didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- 8) Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 9) Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

c. Teori Budaya Organisasi

Deal dan Kennedy (dalam Pabundu, 2006) menyatakan ciri-ciri budaya organisasi ada dua, yaitu:

- 1) Ciri-Ciri Budaya Organisasi Kuat
  - a) Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu, dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
  - b) Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh

orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.

- c) Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
  - d) Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan.
  - e) Dijumpai banyak ritual, mulai dari ritual sederhana hingga yang mewah.
  - f) Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.
- 2) Ciri-Ciri Budaya Organisasi Lemah
- a) Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
  - b) Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
  - c) Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Budaya organisasi yang kuat akan ditandai dengan perhatian yang kental terhadap pelanggan, kebersamaan tindakan diantara karyawan, kecepatan yang cukup tinggi dalam mereproduksi sikap, pembinaan sumber daya manusia yang

jelas dan sistematis serta motivasi mereka yang rata-rata tinggi. Budaya organisasi yang kuat umumnya akan membuat suasana kerja jadi menyenangkan dan membuat anggota perusahaan berminat untuk melakukan yang terbaik bagi kompensasi kerjanya.

Perusahaan yang memiliki budaya kerja yang kuat akan mempunyai karyawan yang berkomitmen tinggi, berorientasi pada hasil, selalu melakukan pengembangan serta selalu menjaga keberadaan perusahaan. Untuk itu, peran budaya organisasi sangat membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan karyawan yang terlibat di dalamnya, membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

Budaya organisasi yang baik harus fleksibel dan *adaptable* sehingga dapat mendukung dalam menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Sehingga dapat memudahkan dan melancarkan proses komunikasi, mendorong berlangsungnya proses pengambilan keputusan yang efektif, memperlancar jalannya pengawasan dan menumbuhkan semangat kerjasama dan memperbesar komitmen kepada organisasi.

#### 4. Motivasi Kerja

##### a. Pengertian Motivasi

Dalam pandangan Fillmore H. Stanford (1998) dalam Mangkunegara (2002), bahwa pengertian motivasi sebagai berikut:

*“Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class”.*

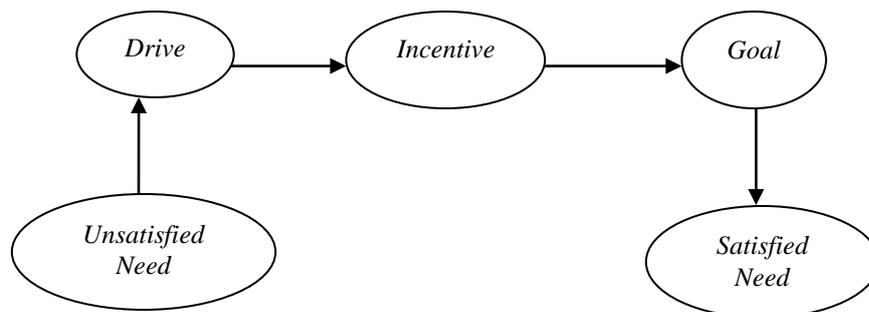
Yang artinya motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu. Sementara itu Hasibuan (2000) dalam Taryaman (2016) mendefinisikan motivasi sebagai berikut: “Motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang”.

Robbins (2003) dalam Taryaman (2016) mengemukakan bahwa pengertian motivasi sebagai berikut:

*“.....the willingness to exert high levels of effort to work organizational goals. Conditioned by effort ability to satisfy some individual need. While general motivation is concerned with effort toward any goal, we'll barrow the focus to orgizational goal in order to reflect out singular interest in work related behavior”.*

Berdasarkan definisi tersebut di atas dapat digaris bawahi bahwa kata kunci dari pengertian motivasi yaitu upaya (*effort*), tujuan organisasi (*organizational goals*), dan kebutuhan (*need*). Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat tenaga untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Upaya yang diarahkan haruslah konsisten dengan tujuan organisasi (*organizational goals*), dimana diperlukan motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu.

Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*) yang dikemukakan oleh Baron, *et.al.*, (1980) dalam Mangkunegara (2002).



**Gambar 1. Bagan Motivasi Sebagai Pembangkit Dorongan**

Bilamana suatu kebutuhan tidak terpuaskan maka timbul *drive* dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (*incentive*) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest J. McCormick (1985) dalam Mangkunegara (2002) mengemukakan bahwa:

*“Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings.”*

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

#### b. Teori-Teori Motivasi

Ada beberapa teori yang membahas tentang motivasi kerja. Pada penelitian ini pendekatan teori yang diambil adalah mengenai pendekatan *content theories*. Teori ini menjelaskan faktor-faktor yang ada dalam diri individu maupun lingkungan. Teori ini menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik

yang memotivasi tingkah laku kerja individu (Luthan,1995 dalam Supriyanto, 2013).

Frederick Herzbeg menyebutnya dengan *Motivator- Higiene Theory*. Teori ini termasuk teori kebutuhan yang dipengaruhi oleh beberapa konsep aktualisasi diri Maslow. Disamping itu, teori ini mengemukakan adanya dua kebutuhan yang berbeda yaitu, antara motivator (kebutuhan tingkat tinggi) dan higien (kebutuhan tingkat rendah)

**Tabel 2.** Teori Motivasi-Higiene Herzberg

<b>Faktor Hygiene</b>	<b>Faktor Motivator</b>
Kebijaksanaan dan Administrasi Perusahaan	Prestasi
Hubungan Dengan Rekan Kerja	Kemajuan
Keamanan	Kerja Itu Sendiri
Hubungan Dengan Atasan	Pengakuan
Uang	Pertumbuhan
Kondisi Kerja	
<i>Ketidakpuasan Kerja</i>	<i>Kepuasan Kerja</i>

Sumber : Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Edisi bahasa Indonesia Buku 1.Jakarta : Salemba Empat. Telah diedit oleh penulis.

Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan menurut Herzberg adalah yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik yaitu dengan prestasi (*achievement*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), pengakuan (*recognition*), dan pertumbuhan (*growth*). Rangkaian kepuasan tersebut berkaitan dengan sifat pekerjaan atau kedudukan pekerjaan dan dengan imbalan yang

dihasilkan secara langsung dari prestasi kerjanya serta peningkatan dalam tugasnya. Namun perlu dipahami apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, maka tidak akan selalu menimbulkan ketidakpuasan, tetapi mereka akan selalu bersatu untuk memenuhinya.

Selanjutnya faktor penyebab ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendorong orang untuk bekerja meliputi uang/gaji (*money*), kondisi pekerjaan (*working condition*), hubungan dengan rekan kerja (*relationship with peers*), hubungan dengan atasan (*relationship with supervisor*), kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), dan keamanan (*security*). Menurut Herzberg, gaji dan tunjangan relatif kecil mempengaruhi prestasi kerja seseorang, namun kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan mempengaruhi motif karyawan untuk berprestasi atau tidak.

Terlepas dari keterbatasan teori ini, sumbangan Herzberg terhadap teori kerja cukup besar di lingkungan manajemen, terutama para manajer yang menyadari betapa pentingnya menumbuhkan motivasi tersebut sejajar dengan pentingnya pemberian gaji atau faktor-faktor higiene lainnya terhadap para pekerja dalam rangka menumbuhkan motivasi jangka panjang.

Demikian pula yang perlu diperhatikan terhadap para pekerja misalnya karir. Penugasan pekerja yang kreatif adalah merupakan strategi untuk meningkatkan kualitas kerja atau pengayaan pekerjaan (*job enrichment*). Herzberg mengemukakan bahwa para manajer hendaknya mendorong

motivasi pekerja dengan memberikan pekerjaan yang banyak mengandung varitas, dan tanggung jawab dengan menata kembali tugas-tugas, sehingga para pekerja merasakan lebih berarti. Herzberg berpendapat bahwa memang seorang pekerja harus peduli dengan rasa amannya, tetapi bersamaan dengan itu ia dapat mengusahakan diri untuk mencapai tingkat penghargaan.

Menurut Manullang (1981) dalam Yulianto (2012) seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi akan mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai keberhasilan atau kepuasan yang dicirikan sebagai berikut:

- 1) Menentukan tujuan tidak terlalu berlebihan, juga tidak terlalu rendah, tetapi cukup mempunyai tantangan untuk dapat dikerjakan lebih baik.
- 2) Menentukan tujuan karena hasilnya dapat dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
- 3) Senang terhadap pekerjaannya karena merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
- 4) Senang bekerja di dalam tugas-tugasnya yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

## 5. Kepuasan Kerja

### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Seperti yang dikatakan oleh Kehinde (2011) dalam Taryaman (2016):

*“job satisfaction is one of the factors affecting an employee’s motivation to attend. We’ve previously define satisfaction as an individual’s general attitude toward his or her job”*

(Merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya). Pernyataan Kehinde tersebut merupakan pengertian kepuasan kerja secara umum yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan hubungan antara individu dengan pekerjaan dan lingkungannya.

Kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai pekerjaan dan lingkungannya tersebut dan sebaliknya, akan timbul rasa tidak puas dalam diri seorang karyawan bila ia tidak menyukai pekerjaannya dan merupakan psikologi organisasi, seperti yang dinyatakan oleh Khan and Nemati (2011) dalam Taryaman (2016):

*“job satisfaction is one of the most researched concepts. It is regarded as central to work and organizational psychology”.*

Millan, Hessels, Thurik, and Aguando (2011) dalam Taryaman (2016) menekankan pada persepsi karyawan mengenai mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Millan *at.all* dalam Taryaman (2016) juga menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam pemahaman perilaku organisasi.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau pandangan karyawan terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaat apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya. Pada intinya kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

## b. Teori Kepuasan Kerja

Weiss, Dawis England, dan Loftquis (1967) membagi dimensi kepuasan kerja intrinsik ke dalam beberapa faktor :

- 1). Ability Utilization: pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan
- 2). Achievement: prestasi yang dicapai selama bekerja
- 3). Activity: segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja
- 4). Advancement: kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja
- 5). Authority: wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan
- 6). Company Policies and Practices: kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan
- 7). Creativity: kreatifitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan
- 8). Independence: kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja
- 9). Moral values: nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa
- 10). Recognition: pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan
- 11). Responsibility: tanggung jawab yang diemban dan dimiliki
- 12). Security: rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya
- 13). Variety: variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya

Dimensi kepuasan kerja ekstrinsik ke dalam beberapa faktor sebagai berikut :

- 1) Compensation: segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan
- 2) Co-workers: rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan
- 3) Social Service: perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya
- 4) Social Status: derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan
- 5) Supervision-Human Relations: dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjanya
- 6) Supervision-Technical: bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan
- 7) Working Conditions: keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya

## 6. Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2002) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan Bernardin dan Russel (1936) dalam Taryaman (2016), mengatakan bahwa “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja, dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari out put”. Timpe (1993) dalam Supriyanto (2013), mengemukakan bahwa

kinerja (prestasi kerja) adalah: “Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.”

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian.

Disamping itu, kinerja (performance) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sesuai hasil kerja tersebut).

#### b. Mengukur Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi sebuah pekerjaan berharga bagi organisasi dan dengan demikian, pada rentang berapa gaji harus diberikan kepada pekerjaan tersebut (Simamora, 1997 dalam Taryaman, 2016).

Selanjutnya Bernardin dan Russel (1993) dalam Supriyanto (2013) mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) kriteria dalam mengukur kinerja, yaitu:

1) Kualitas (*Quality*)

Merupakan hasil kerja keras karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Jika hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut tinggi maka kinerja dari karyawan tersebut dianggap baik.

2) Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan hasil kerja karyawan yang dapat mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kuantitas merupakan jumlah yang diproduksi dinyatakan dalam bentuk nilai mata uang, jumlah unit produk atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ketepatan waktu merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

4) Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*)

Dengan penggunaan sumber daya secara optimal dan efisien maka bisa mempengaruhi keefektifan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan menghasilkan keuntungan yang maksimum. Keefektifan biaya menunjukkan suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya yang dimiliki untuk mendapatkan keuntungan yang maksimum.

#### 5) Kebutuhan Akan Pengawasan (*Need for Supervision*)

Merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik, dengan atau tanpa pengawasan dari perusahaan. Sehingga kinerja dari karyawan akan mengalami peningkatan.

#### 6) Hubungan Rekan Sekerja (*Interpersonal Impact*)

Hubungan rekan sekerja merupakan tingkat keadaan dari karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, serta kerjasama antar rekan kerja yang mampu meningkatkan kinerja.

### c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dibagi menjadi beberapa kelompok variabel, yaitu:

- 1) Variabel individu: kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pengalaman. Demografis: umur, etnis, jenis kelamin.
- 2) Variabel organisasi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur.
- 3) Variabel psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Ketiga variabel itu mempengaruhi perilaku individu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, yang akhirnya mempengaruhi kinerja yaitu hasil apa yang akan diharapkan sebagai tujuan akhir.

Menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Supriyanto (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1) Faktor personal/individu

Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.

2) Faktor Kepemimpinan

Ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.

3) Faktor tim

Ditunjukkan oleh kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.

4) Faktor sistem

Ditunjukkan oleh sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan organisasi, proses organisasi, dan kultur atau budaya kerja dalam organisasi.

5) Faktor eksternal

Ditunjukkan oleh tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

7. Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan metode *multivariate* (lebih dari satu variabel dependen) yang dapat digunakan untuk mengestimasi pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total diantara beberapa variabel (Mueller, R., 1996).

Menurut Sosrodihardjo (1993), jumlah jalur tidak boleh lebih dari  $[n(n-1)]$ . Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi pengaruh kausal antarvariabel dapat dibedakan menjadi tiga sebagai berikut.

- 1) *Direct causal effects* (Pengaruh Kausal Langsung = PKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen (bebas) terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen (terikat) lain.
- 2) *Indirect causal effects* (Pengaruh Kausal Tidak Langsung = PKTL) adalah pengaruh satu variabel eksogen (bebas) terhadap variabel endogen (terikat) yang terjadi melalui variabel endogen (terikat) lain yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang dianalisis.
- 3) *Total causal effects* (Pengaruh Kausal Total = PKT) adalah jumlah dari pengaruh kausal langsung (PKL) dan Pengaruh Kausal Tidak Langsung (PKTL) atau  $PKT = PKL + PKTL$ .

Model *trimming* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya (Ridwan, 2007). Berdasarkan teori *trimming*, maka jalur-jalur yang tidak signifikan dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik.

## **F. Kerangka Pikiran**

Kerangka pemikiran atau kerangka teoritis adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi,

sebagai masalah yang penting. Kerangka teoritis adalah adanya hubungan antara variabel independen dan dependen (Sekaran, 2006).

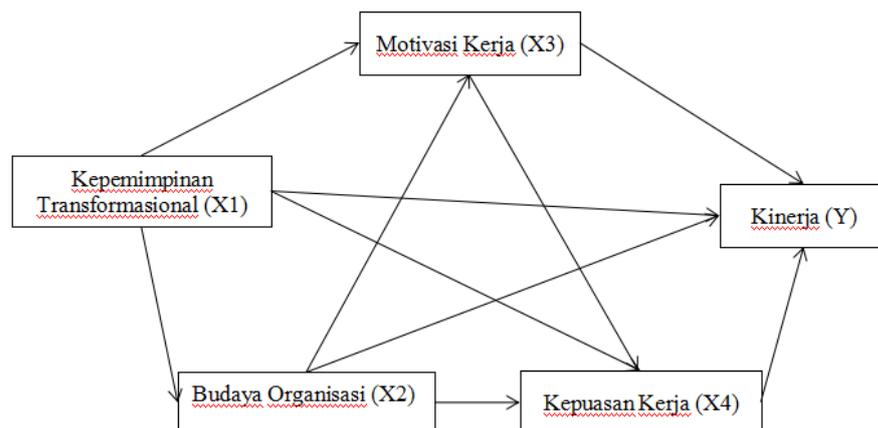
Pada bagian ini, peneliti mengajukan kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu.

Penelitian ini ada 5 variabel, maka jumlah jalur =  $(5 \times 4) / 2 = 10$ .

**Tabel 3.** Matriks Hubungan Analisis Jalur

Penyebab Efek	1	2	3	4	5	Jumlah
	Kepemimpinan Trasnformasional	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja	
1. Kepemimpinan Tranasformaional	0	0	0	0	0	0
2. Budaya Organisasi	1	0	0	0	0	1
3. Motivasi Kerja	1	1	0	0	0	2
4. Kepuasan Kerja	1	1	1	0	0	3
5. Kinerja	1	1	1	1	0	4
Jumlah	4	3	2	1	0	10

Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang disajikan sebagai berikut:



**Gambar 2.** Kerangka Pemikiran Teoritis

Hubungan antar variabel sebagai berikut:

#### 1. Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Untuk memperoleh kinerja yang baik membutuhkan sebuah gaya kepemimpinan yang tepat untuk bisa mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya ataupun perusahaan. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2003). Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional membantu meningkatkan kebutuhan dari para karyawan dalam mencapai apa yang diinginkan, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi, dan tidak mementingkan diri mereka sendiri demi kebaikan kelompok.

Hasil penelitian Pratini & Utama (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja.

#### 2. Budaya Organisasi dan Kinerja

Kinerja karyawan berhubungan erat dengan perusahaan serta budayanya. Setiap perusahaan ingin mempunyai karyawan-karyawan yang terbaik guna memajukan perusahaan. Pada umumnya, budaya perusahaan membentuk karakteristik dari orientasi kerja para anggota organisasi serta membangun kepercayaan organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan,

reaksi, maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing. Karakteristik tersebut berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja, perilaku, serta bagaimana karyawan memberikan sudut pandang dan pemikirannya terhadap organisasi di perusahaan tempat mereka bekerja.

Hasil penelitian Jufnidar dan Ma'arif Syamsul (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin baik budaya organisasi maka semakin baik kinerja.

### 3. Motivasi Kerja dan Kinerja

Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang dapat mempengaruhi hasil kinerja secara positif atau negatif. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti juga bagi kinerjanya dalam bekerja.

### 4. Kepuasan Kerja dan Kinerja

Wibowo (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat perasaan seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya. Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Dalam suatu

perusahaan, kepuasan kerja merupakan pengaruh penting untuk meningkatkan kinerja.

#### 5. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem pengertian bersama yang di pegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari Budaya Organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan di pengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada (Robbins, 2006).

Hasil penelitian Lutfi (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan dan disertai dengan budaya organisasi yang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### 6. Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan (Italiani, 2013). Hasil penelitian Lutfi (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dengan

demikian semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan dan disertai dengan motivasi yang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### 7. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja seperti kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan secara langsung memengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian Nadia (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan dan disertai dengan kepuasan kerja yang tinggi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### 8. Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan dapat diartikan bahwa bagi karyawan sebagai faktor imbalan, baik imbalan yang berupa material maupun yang bersifat non material merupakan hal penting bagi kelangsungan hidupnya. Pengaruh faktor *teamwork* yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipahami bahwa seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu, dan saling mempercayai dalam

melaksanakan tugasnya. Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat memengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut (Robbins, 2006)

#### 9. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Kuatnya kepuasan kerja karyawan salah satunya disebabkan oleh pengaruh dari tingkat budaya organisasi. Semakin baik budaya organisasi yang ada di perusahaan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pada karyawan, artinya semakin baik budaya organisasi yang dimiliki maka tingkat rasa kepuasan yang dirasakan karyawan juga akan meningkat. Hal ini sesuai penelitian Widiartanto, dkk (2015) yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Kuatnya kinerja karyawan salah satunya disebabkan oleh pengaruh dari tingkat kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi rasa kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dalam menilai budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### 10. Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Robbins (2006) menyatakan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan dan merangsang dorongan dalam diri individu.

Dorongan ini lalu menghasilkan pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai dapat menciptakan rasa puas sekaligus menurunkan ketegangan. Karena itu, pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hasil penelitian Siagian & Lusri (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

### **G. Hipotesis**

Diduga kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

### **H. Pembatasan Penelitian**

1. Penelitian dilakukan pada karyawan tetap bagian pabrik di Unit Produksi Pagilaran PT.Pagilaran
2. Penelitian dilakukan pada bulan Desember 2018.

### **I. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Dalam penelitian ini, penulis mengemukakan dua jenis variabel, yaitu:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*) adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel lainnya. Dalam penelitian, terdapat tiga variabel bebas yang mempengaruhi kinerja yaitu:

### a. Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin dalam memberikan dorongan kepada para karyawan bagian pabrik untuk melakukan perubahan dan bekerja keras dalam mencapai tujuan perusahaan. Diukur dengan empat dimensi yaitu:

- 1.) *Idealized Influence* : kepemimpinan harus menjadi contoh yang baik, dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- 2.) *Inspiration motivation* : kepemimpinan harus bisa memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- 3.) *Intellectual stimulation* : kepemimpinan harus melibatkan karyawannya dalam memunculkan ide, gagasan, menyelesaikan masalah, dan memberikan inovasi baru dibawah bimbingannya.
- 4.) *Individual consideration* : kepemimpinan harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

### b. Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

Budaya organisasi adalah sebuah kebiasaan yang sudah menjadi keyakinan dan kesepakatan bersama sehingga melekat yang dijadikan panutan bagi karyawan bagian pabrik..

Diukur dengan lima dimensi yaitu:

- 1) Inisiatif Perseorangan : tingkat tanggung jawab dan kebebasan yang dimiliki karyawan bagian pabrik.

- 2) Toleransi Terhadap Risiko : tingkatan dimana karyawan bagian pabrik di dorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.
- 3) Pengawasan : aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan bagian pabrik.
- 4) Dukungan Manajemen : tingkatan dimana atasan mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan pada karyawan bagian pabrik.
- 5) Pola Komunikasi : tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

**c. Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>)**

Motivasi kerja adalah dorongan atau keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang menantang.

Diukur dengan empat dimensi, yaitu:

- 1) Tujuan berdasarkan tingkat kesulitan adalah karyawan tersebut menentukan tujuannya tidak terlalu berlebihan dan juga tidak terlalu rendah, tetapi cukup mempunyai tantangan untuk dapat dikerjakan lebih baik.
- 2) Tujuan kegiatan individu adalah karyawan menentukan tujuan karena secara individu dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.

- 3) Kepentingan adalah karyawan senang terhadap pekerjaannya karena merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
- 4) Gambaran pekerjaan adalah karyawan lebih senang bekerja didalam tugas-tugasnya yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

**d. Kepuasan Kerja (X<sub>4</sub>)**

Kepuasan kerja adalah perasaan senang dan tidak senang dalam melakukan tugas.

Diukur dengan tiga dimensi, yaitu:

- 1) Kepuasan kerja umum (*General Satisfaction*) adalah kepuasan kerja yang timbul dari kedua faktor, baik internal maupun eksternal. Indikator yang digunakan adalah lingkungan pekerjaan dan hubungan dengan rekan kerja.
- 2) Kepuasan kerja instrinsik (*Intrinsic Satisfaction*) adalah kepuasan kerja yang timbul dari faktor internal karyawan. Faktor internal meliputi:
  - a) *Activity*, yaitu seberapa jauh pekerjaan tersebut tetap dapat menyibukkan individu.
  - b) *Variety*, yaitu kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda-beda atau bervariasi.
  - c) *Moral Values*, yaitu pekerjaan tersebut tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani.
  - d) *Security*, yaitu kepastian keamanan kerja yang diberikan oleh perusahaan.

- e) *Social Service*, yaitu kesempatan membantu orang lain untuk mengerjakan tugas.
  - f) *Authority*, yaitu kesempatan untuk memiliki kekuasaan terhadap orang lain atau untuk menjadi pemimpin dalam *team*.
  - g) *Ability Utilization*, yaitu kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki.
  - h) *Independency*, yaitu kewenangan untuk dapat bekerja dengan metode sendiri.
  - i) *Achievement*, yaitu perasaan yang di dapat ketika menyelesaikan suatu tugas.
- 3) Kepuasan kerja ekstrinsik (*Extrinsic Satisfaction*) adalah kepuasan kerja yang timbul dari faktor eksternal. Indikator Faktor eksternal yang meliputi:
- a.) *Human Relations Supervisions*, yaitu kemampuan atasan dalam menjalin hubungan interpersonal.
  - b.) *Technical Supervisions*, yaitu kemampuan atasan menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.
  - c.) *Compensation*, yaitu besarnya upah lembur, asuransi, dan pensiun yang diterima.
  - d.) *Advancement*, yaitu kesempatan untuk memperoleh promosi.
  - e.) *Recognition*, yaitu penghargaan yang diperoleh ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan yang diberi notasi Y.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan bagian pabrik dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan.

Diukur dengan enam dimensi yaitu:

- 1) Kualitas (*Quality*) yaitu sejauh mana hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) Kuantitas (*Quantity*) yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan Waktu (*Timeliness*) yaitu sejauhmana suatu kegiatan selesai pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan output lain.
- 4) Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*) yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
- 5) Kebutuhan Akan Pengawasan (*Need for Supervision*) yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa harus selalu diawasi.
- 6) Hubungan Rekan Sekerja (*Interpersonal Impact*) yaitu tingkatan dimana karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan.

**Tabel 4.** Variabel, Dimensi, Indikator, dan Skala Pengukuran

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Kepemimpinan Transformasional	1. <i>Idealized influence</i>	1. Hubungan dengan atasan 2. Keyakinan 3. Berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dinyatakan	Ordinal
	2. <i>Inspirational motivation</i>	4. Optimis 5. Makna pada pekerjaan 6. Termotivasi dan terinspirasi 7. Yakin dapat mencapai tujuan 8. Antusias yang perlu dicapai 9. Berkomitmen pada tujuan perusahaan	
	3. <i>Intellectual stimulation</i>	10. Mengomunikasikan ide 11. Opini yang diutarakan 12. Dorongan mencapai tujuan 13. Berpartisipasi intelektual 14. Melihat permasalahan dari sudut pandang berbeda 15. Memecahkan masalah dengan cara yang baru	
	4. <i>Individualized consideration</i>	16. Mengembangkan keahlian 17. Mendengarkan pendapat 18. Pembimbing dan mentor	
Budaya Organisasi	1. Inisiatif Perseorangan	1. Kesungguhan mengerjakan pekerjaan 2. Kesenangan dengan pekerjaan	Ordinal
	2. Toleransi Terhadap Risiko	3. Keinisiatifan	
	3. Pengawasan	4. Berhadapan dengan risiko 5. Peraturan yang jelas	
	4. Dukungan Manajemen	6. Menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur 7. Kepercayaan dengan	

		rekan kerja	
	5. Pola Komunikasi	8. Kerjasama tim	
Motivasi	1. Tujuan berdasarkan tingkat kesulitan	1. Tantangan untuk maju 2. Setiap pekerjaan yang diberikan menjadi suatu yang menantang 3. Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru 4. Peraturan yang ditetapkan menjadi motivasi	Ordinal
	2. Tujuan kegiatan individu	5. Mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran 6. Promosi jabatan dan kenaikan golongan	
	3. Kepentingan	7. Gaji pokok 8. Kompensasi berupa tunjangan 9. Bonus 10. Uang lembur 11. Atasan memberikan promosi jabatan 12. Promosi jabatan 13. Dapat menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik 14. Bekerja dengan baik agar mendapatkan promosi jabatan 15. Promosi mendorong untuk lebih berkembang	
	4. Gambaran pekerjaan	16. Menyukai pekerjaan 17. Pekerjaan yang ditekuni dapat memunculkan gagasan baru 18. Bangga menyelesaikan pekerjaan dengan baik 19. Mengetahui target produksi perusahaan, sehingga termotivasi menyelesaikan pekerjaan 20. Jenis pekerjaan sesuai	

		dengan kemampuan dan keterampilan	
Kepuasan Kerja	1. <i>General Satisfaction</i>	1.Lingkungan pekerjaan 2.Hubungan dengan rekan kerja	Ordinal
	2. <i>Intrinsic Satisfaction</i>	3. <i>Activity</i> 4. <i>Variety</i> 5. <i>Moral Values</i> 6. <i>Security</i> 7. <i>Social Service</i> 8. <i>Authority</i> 9. <i>Independency</i> 10. <i>Ability Utilization</i> 11. <i>Achievement</i>	
	3. <i>Extrinsic Satisfaction</i>	12. <i>Human Relations Supervisions</i> 13. <i>Technical Supervisions</i> 14. <i>Compensation</i> 15. <i>Advancement</i> 16. <i>Recognition</i>	
Kinerja Karyawan	1. <i>Quality</i>	1. Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya 2. Menaati peraturan 3. Tepat waktu datang ke pabrik 4. Tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal 5. Bekerja sesuai dengan standar mutu 6. Kesalahan dalam mengerjakan tugas 7. Mengurangi kesalahan saat melaksanakan pekerjaan 8. Kualitas kerja sesuai dengan kriteria perusahaan	Ordinal
	2. <i>Quantity</i>	9. Memunculkan gagasan baru 10. Kreativitas yang tinggi 11. Sikap profesional 12. Menguasai pekerjaan 13. Mencapai target kerja yang ditetapkan 14. Memberikan hasil kerja berdasarkan waktu yang sudah ditentukan	
	3. <i>Timeliness</i>	15. Izin keluar saat bekerja	

Kinerja Karyawan		<p>16. Tanpa absen dalam pekerjaan</p> <p>17. Hadir tepat waktu sesuai jadwal</p> <p>18. Disiplin dalam bekerja</p> <p>19. Tepat waktu saat sampai ditempat kerja</p> <p>20. Menyelesaikan pada tepat waktu</p> <p>21. Mengerjakan tugas dengan tepat waktu</p> <p>22. Tidak disiplin dalam bekerja</p>	Ordinal
	4. <i>Cost effectiveness</i>	<p>23. Teknologi yang modern untuk mempercepat pekerjaan</p> <p>24. Waktu yang diperlukan untuk mengolah sudah efektif</p> <p>25. Pelatihan untuk meningkatkan kinerja</p> <p>26. Strategi untuk menurunkan waktu produksi</p>	
	5. <i>Need of supervision</i>	<p>27. Hasil pekerjaan memuaskan</p> <p>28. Intruksi dan umpan balik dari atasan</p> <p>29. Fokus menyelesaikan pekerjaan, walaupun tidak ada atasan di perusahaan</p> <p>30. Menyelesaikan pekerjaan berinisiatif tanpa menunggu perintah dari pimpinan</p> <p>31. Dorongan untuk mengembangkan diri dalam bekerja</p>	
	6. <i>Interpersonal impact</i>	<p>32. Mengutamakan kepentingan kelompok</p> <p>33. Nyaman dalam melakukan pekerjaan</p> <p>34. Bekerja sama dengan baik</p> <p>35. Terbuka untuk menerima kritikan</p> <p>36. Bangga bekerja sama dengan rekan-rekan kerja</p>	

		37. Standar profesional kerja	
--	--	-------------------------------	--

## J. Metode Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini kuantitatif, yaitu penelitian ini untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan bagian pabrik di UP Pagilaran PT. Pagilaran. Indikator-indikator variabel akan dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan yang dituangkan dalam kuisisioner dengan menggunakan skala likert.

### 2. Metode Pelaksanaan Penelitian

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk mendapatkan jawaban pemecahan masalah terhadap fenomena-fenomena tertentu. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka metode penelitian ini adalah metode deskriptif.

Metode *Deskriptif*, yaitu suatu metode yang digunakan untuk meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertitik tolak dari data yang dikumpulkan, dianalisis dan disimpulkan. Tujuan dari penelitian deskriptif untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta – fakta, sifat – sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2011).

### 3. Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *purposive sampling*, yaitu suatu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono,2009).

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *Proportionate Stratified Random Sampling*, yaitu proses pengambilan sampel melalui proses pembagian populasi ke dalam strata, memilih sampel acak sederhana dari setiap stratum, dan menggabungkannya ke dalam sebuah sampel untuk menaksir parameter populasinya (Yamane dalam Demokrawati, 2014).

Penentuan strata didasarkan pada jabatan setiap Bagian Pabrik UP Teh Pagilaran PT.Pagilaran. Total karyawan bagian pabrik UP Pagilaran PT.Pagilaran adalah terinci pada Tabel berikut:

**Tabel 5.** Rincian Jumlah Karyawan Bagian Pabrik Unit Produksi Pagilaran PT. Pagilaran.

No.	Bagian	Populasi (orang)
<b>1.</b>	<b>Kepala Bagian Pabrik</b>	<b>1</b>
2.	Karyawan Sortasi Basah:	
	a. Mandor Besar	1
	b. Pucuk	10
	c. Pelayuan	16
	d. Sortasi Basah	20
	e. Pengereng	18
	<b>Jumlah</b>	<b>65</b>
3.	Karyawan Sortasi Kering:	
	a. Mandor Besar	1
	b. Sortasi Kering	21
	c. Koreksi	5
	d. Sanitasi	8
	<b>Jumlah</b>	<b>35</b>
4.	Karyawan Pengemasan:	
	a. Mandor Besar	1
	b. Pengarungan	6
	c. Pengemasan	11
	d. Pengiriman	5
	<b>Jumlah</b>	<b>23</b>

5.	Karyawan Tata Usaha:	
	a. Kepala Tata Usaha	1
	b. Juru Tulis	5
	c. Satpam	5
	<b>Jumlah</b>	<b>11</b>
<b>Jumlah</b>		<b>136</b>

**Sumber:** PT. Pagilaran, 2018

Jumlah populasi Kepala Bagian Pabrik dan karyawan keseluruhan yaitu sebanyak 135 orang.

$$n = \frac{N}{(N \cdot d^2) + 1}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

d<sup>2</sup> = Presisi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95%)

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{(N \cdot d^2) + 1} \\ &= \frac{135}{(135 \cdot 0,1^2) + 1} \\ &= 56 \text{ responden} \end{aligned}$$

Jumlah sampel sebanyak 56 responden yaitu Kepala Bagian Pabrik dan dapat ditentukan jumlah masing-masing sampel karyawan sebanyak 55 responden menurut tiap proses pengolahan secara *Proportionate Stratified Random Sampling* dengan rumus :

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

Dimana :

n<sub>i</sub> = jumlah sampel menurut stratum

- $n$  = jumlah sampel seluruhnya  
 $N_i$  = jumlah populasi menurut stratum  
 $N$  = jumlah populasi seluruhnya

Dengan rumus tersebut maka diperoleh jumlah sampel karyawan masing-masing strata sebagai berikut:

- a. Sortasi Basah  $= \frac{65}{134} \times 55 = 27$
- 1) Mandor Besar  $= 1$
  - 2) Pucuk  $= \frac{10}{65} \times 27 = 4$
  - 3) Pelayuan  $= \frac{16}{65} \times 27 = 7$
  - 4) Sortasi Basah  $= \frac{20}{65} \times 27 = 8$
  - 5) Pengering  $= \frac{18}{65} \times 27 = 7$
- b. Sortasi Kering  $= \frac{35}{134} \times 55 = 14$
- 1) Mandor Besar  $= 1$
  - 2) Sortasi Kering  $= \frac{21}{35} \times 14 = 8$
  - 3) Koreksi  $= \frac{5}{35} \times 14 = 2$
  - 4) Sanitasi  $= \frac{8}{35} \times 14 = 3$
- c. Pengepakan  $= \frac{23}{134} \times 55 = 9$
- 1) Mandor Besar  $= 1$
  - 2) Karyawan Pengarungan  $= \frac{6}{23} \times 9 = 2$
  - 3) Karyawan Pengepakan  $= \frac{11}{23} \times 9 = 4$
  - 4) Karyawan Pengiriman  $= \frac{5}{23} \times 9 = 2$
- d. Tata Usaha  $= \frac{11}{134} \times 55 = 5$
- 1) Kepala Tata Usaha  $= 1$

- 2) Juru Tulis  $= \frac{5}{11} \times 5 = 2$
- 3) Satpam  $= \frac{5}{11} \times 5 = 2$

Berdasarkan perhitungan tersebut dirangkum sebagai berikut:

**Tabel 6.** Hasil Perhitungan Populasi dan Sampel

No.	Bagian	Populasi (orang)	Sampel (orang)
1.	<b>Kepala Bagian Pabrik</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
2.	Karyawan Sortasi Basah:		
	a. Mandor Besar	1	1
	b. Pucuk	10	4
	c. Pelayuan	16	7
	d. Sortasi Basah	20	8
	e. Pengereng	18	7
	<b>Jumlah</b>	<b>65</b>	<b>27</b>
3.	Karyawan Sortasi Kering:		
	a. Mandor Besar	1	1
	b. Sortasi Kering	21	8
	c. Koreksi	5	2
	d. Sanitasi	8	3
	<b>Jumlah</b>	<b>35</b>	<b>14</b>
4.	Karyawan Pengepakan:		
	a. Mandor Besar	1	1
	b. Pengarungan	6	2
	c. Pengepakan	11	4
	d. Pengiriman	5	2
	<b>Jumlah</b>	<b>23</b>	<b>9</b>
5.	Karyawan Tata Usaha:		
	a. Kepala Tata Usaha	1	1
	b. Juru Tulis	5	2
	c. Satpam	5	2
	<b>Jumlah</b>	<b>11</b>	<b>5</b>
	<b>Jumlah</b>	<b>136</b>	<b>56</b>

**Sumber:** Data diolah, 2018

#### 4. Alat dan Metode Pengumpulan Data

##### a. Alat Pengumpulan Data

###### 1) Kuesioner

Berupa pernyataan yang nantinya diisi oleh responden berkenaan dengan informasi yang dibutuhkan. Dalam kuesioner ini nantinya akan digunakan model pernyataan tertutup, yakni bentuk pertanyaan yang sudah disertai

alternatif jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut.

## 2) Literatur

Pengambilan data dengan cara mengutip atau mencatat dari buku-buku pustaka yang terkait dengan penelitian ini.

### b. Metode Pengumpulan Data

#### 1) Kuesioner

Merupakan kuisisioner yang disusun secara terstruktur guna menjangkau data, sehingga diperoleh data akurat berupa tanggapan langsung responden. Tujuan pembuatan kuisisioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian.

Kuisisioner terdiri dari 99 item pernyataan, selengkapnya dapat dilihat dalam lampiran. Seluruh item pertanyaan disusun dengan teknik skala Likert, skala ini terdiri dari lima butir kategori untuk tiap-tiap variabel dan berbeda tergantung pernyataan yang tertera di kuisisioner. Kategori-kategori tersebut:

**Tabel 7.** Skala Likert dengan Skor Tiap Pernyataan

Pernyataan	Skor
	Positif
Sangat Tinggi	5
Tinggi	4
Cukup	3
Rendah	2
Sangat Rendah	1

**Sumber:** Sugioyono (2009)

## 2) Wawancara

Melalui tanya jawab langsung dengan pihak terkait, khususnya Unit Produksi Pagilaran PT.Pagilaran yang meliputi lokasi, jumlah pegawai, serta data lainnya, dengan maksud memperoleh tambahan informasi untuk mendapatkan gambaran dari permasalahan yang biasanya terjadi karena sebab-sebab khusus yang tidak dapat dijelaskan dengan kuesioner.

## 3) Observasi

Observasi merupakan suatu metode yang dipakai untuk meneliti beberapa segi dari masalah yang dijadikan sasaran untuk memperoleh fakta – fakta yang diperlukan atau berdasarkan pegamatan peneliti.

## 4) Kepustakaan

Studi pustaka dimaksudkan untuk mendukung landasan teori, memberikan kerangka berpikir yang kuat, serta menganalisis data yang diperoleh dalam penelitian ini.

## 5. Macam dan Sumber Data

### a. Macam Data

#### 1) Data Primer

Data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui kuesioner yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja.

## 2) Data Sekunder

Data yang telah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen.

Data yang didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi/instansi, studi pustaka, penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Data sekunder berupa sejarah, struktur organisasi, dan jumlah karyawan.

### b.Sumber Data

- 1) Kepala Bagian Penelitian dan Pengembangan PT.Pagilaran
- 2) Karyawan Bagian Pabrik
- 3) Studi kepustakaan

## 6. Pengujian Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui kualitas kriteria-kriteria pertanyaan dari kuisisioner yang akan digunakan dalam penelitian.

### a.Uji Validitas

Validitas sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang inti arti sebenarnya yang diukur (Jogiyanto,2007). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner.

Hasil pengujian validitas dengan melihat taraf signifikansi, jika taraf signifikansi yang dihasilkan oleh koefisien korelasi  $< \alpha$  maka pernyataan tersebut valid. Sebaliknya, jika koefisien korelasi mempunyai taraf signifikansi  $> \alpha$ , maka pernyataan tersebut tidak valid (Mustafa, 2009).

**Tabel 8.** Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	Taraf Signifikansi	Alfa	Keterangan
----------	------------	--------------------	------	------------

<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>P1</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P2</b>	0,003	< 0,01	Valid
	<b>P3</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P4</b>	0,006	< 0,01	Valid
	<b>P5</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P6</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P7</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P8</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P9</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P10</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P11</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P12</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P13</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P14</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P15</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P16</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P17</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P18</b>	0,000	< 0,01	Valid
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>P1</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P2</b>	0,002	< 0,01	Valid
	<b>P3</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P4</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P5</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P6</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P7</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P8</b>	0,000	< 0,01	Valid
<b>Motivasi</b>	<b>P1</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P2</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P3</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P4</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P5</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P6</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P7</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P8</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P9</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P10</b>	0,009	< 0,01	Valid
	<b>P11</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P12</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P13</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P14</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P15</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P16</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P17</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P18</b>	0,001	< 0,01	Valid
	<b>P19</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P20</b>	0,000	< 0,01	Valid
<b>Kepuasan</b>	<b>P1</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P2</b>	0,006	< 0,01	Valid
	<b>P3</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P4</b>	0,032	< 0,05	Valid
	<b>P5</b>	0,000	< 0,01	Valid

	<b>P6</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P7</b>	0,001	< 0,01	Valid
	<b>P8</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P9</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P10</b>	0,001	< 0,01	Valid
	<b>P11</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P12</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P13</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P14</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P15</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P16</b>	0,000	< 0,01	Valid
<b>Kinerja</b>	<b>P1</b>	0,007	< 0,01	Valid
	<b>P2</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P3</b>	0,001	< 0,01	Valid
	<b>P4</b>	0,002	< 0,01	Valid
	<b>P5</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P6</b>	0,023	< 0,05	Valid
	<b>P7</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P8</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P9</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P10</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P11</b>	0,001	< 0,01	Valid
	<b>P12</b>	0,007	< 0,01	Valid
	<b>P13</b>	0,003	< 0,01	Valid
	<b>P14</b>	0,001	< 0,01	Valid
	<b>P15</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P16</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P17</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P18</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P19</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P20</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P21</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P22</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P23</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P24</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P25</b>	0,001	< 0,01	Valid
	<b>P26</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P27</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P28</b>	0,008	< 0,01	Valid
	<b>P29</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P30</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P31</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P32</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P33</b>	0,002	< 0,01	Valid
	<b>P34</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P35</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P36</b>	0,000	< 0,01	Valid
	<b>P37</b>	0,000	< 0,01	Valid

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen pada Tabel 8, menunjukkan bahwa semua item memiliki taraf signifikansi yang lebih kecil dari Alfa. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa butir pertanyaan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran dimana pengujiannya dapat dilakukan secara internal, yaitu pengujian dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada (Jogiyanto, 2007). Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan uji statistik Cronbach's Alpha. Cronbach Alpha dikategorikan sebagai berikut (Sekaran, 2006): Cronbach alpha 0,8-1,0: reliabilitas baik (*good*), Cronbach alpha 0,6-0,78: reliabilitas diterima (*acceptable*), dan Cronbach alpha < 0,6: reliabilitas buruk (*poor*).

**Tabel 9.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,919	≥0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,736	≥0,60	Reliabel
Motivasi (X <sub>3</sub> )	0,883	≥0,60	Reliabel
Kepuasan (X <sub>4</sub> )	0,823	≥0,60	Reliabel
Kinerja (Y)	0,909	≥0,60	Reliabel

**Sumber:** Data diolah, 2019

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari seluruh variabel yang diujikan nilainya sudah diatas 0,60. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini lolos dalam uji reliabilitas dan dinyatakan reliabel.

#### K. Teknik Analisis dan Pengujian Hipotesis

## 1. Teknik Analisis Tujuan Pertama

### a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dengan menghitung skor rata-rata pada masing-masing indikator dan menyesuaikan pada tabel interpretasi skor rata-rata jawaban responden guna mendeskripsikan hasil skor rata-rata tanggapan responden. Dalam penelitian ini, untuk melihat gambaran secara umum penelitian responden atau tanggapan responden dilakukan dengan membuat pengkategorian.

Dalam penelitian ini, skala yang digunakan adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2009), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala likert mempunyai tingkatan dari yang sangat positif sampai sangat negatif. Untuk keperluan analisis maka jawaban itu dapat menggunakan kata-kata dan diberi skor sebagai berikut:

Nilai dalam kelas variabel kepemimpinan transformasional yaitu 18-90 dengan kelas interval yang berjumlah 5, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{Jumlah kelas}} \\ &= \frac{(18 \times 5) - (18 \times 1)}{5} = \frac{72}{5} = 14,4 \end{aligned}$$

Berdasarkan interval tersebut, maka jawaban dari responden dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai skor 18 - 32,4 (  $\leq 20\%$  ) maka tingkat kepemimpinan transformasional di UP Pagilaran PT. Pagilaran sangat rendah.
- 2) Jika nilai skor 32,4 - 46,8 ( 21 - 40% ) maka tingkat tingkat kepemimpinan transformasional di UP Pagilaran PT. Pagilaran rendah.
- 3) Jika nilai skor 46,8 - 61,2 ( 41 - 60% ) maka tingkat tingkat kepemimpinan transformasional di UP Pagilaran PT. Pagilaran sedang.
- 4) Jika nilai skor 61,2 - 75,6 ( 61 - 80 % ) maka tingkat tingkat kepemimpinan transformasional bagian pabrik di UP Pagilaran PT. Pagilaran tinggi.
- 5) Jika nilai skor 75,6 - 90 ( 81 - 100 % ) maka tingkat tingkat kepemimpinan transformasional di UP Pagilaran PT. Pagilaran sangat tinggi.

Nilai dalam kelas variabel budaya organisasi yaitu 8-40 dengan kelas interval yang berjumlah 5, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{Jumlah kelas}} \\ &= \frac{(8 \times 5) - (8 \times 1)}{5} = \frac{32}{5} = 6,4 \end{aligned}$$

Berdasarkan interval tersebut, maka jawaban dari responden dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai skor 8 - 14,4 (  $\leq 20\%$  ) maka tingkat budaya organisasi di UP Pagilaran PT. Pagilaran sangat rendah.
- 2) Jika nilai skor 14,4 – 20,8 ( 21 - 40% ) maka tingkat budaya organisasi di UP Pagilaran PT. Pagilaran rendah.
- 3) Jika nilai skor 20,8 - 27,2 ( 41 – 60% ) maka tingkat budaya organisasi di UP Pagilaran PT. Pagilaran sedang.
- 4) Jika nilai skor 27,2 - 33,6 ( 61 – 80 % ) maka tingkat budaya organisasi di UP Pagilaran PT. Pagilaran tinggi.
- 5) Jika nilai skor 33,6 – 40 (81 – 100 % ) maka tingkat budaya organisasi di UP Pagilaran PT. Pagilaran sangat tinggi.

Nilai dalam kelas variabel motivasi yaitu 20-100 dengan kelas interval yang berjumlah 5, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$= \frac{(20 \times 5) - (20 \times 1)}{5} = \frac{80}{5} = 16$$

Berdasarkan interval tersebut, maka jawaban dari responden dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai skor 20 - 36 (  $\leq 20\%$  ) maka tingkat motivasi kerja di UP Pagilaran PT. Pagilaran sangat rendah.
- 2) Jika nilai skor 36 – 52 ( 21 - 40% ) maka tingkat motivasi kerja di UP Pagilaran PT. Pagilaran rendah.

- 3) Jika nilai skor 52 - 68 ( 41 – 60% ) maka tingkat motivasi kerja di UP Pagilaran PT. Pagilaran sedang.
- 4) Jika nilai skor 68 - 84 ( 61 – 80 % ) maka tingkat motivasi kerja di UP Pagilaran PT. Pagilaran tinggi.
- 5) Jika nilai skor 84 – 100 (81 – 100 % ) maka tingkat motivasi kerja di UP Pagilaran PT. Pagilaran sangat tinggi.

Nilai dalam kelas variabel kepuasan yaitu 16-80 dengan kelas interval yang berjumlah 5, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{Jumlah kelas}} \\ &= \frac{(16 \times 5) - (16 \times 1)}{5} = \frac{64}{5} = 12,8 \end{aligned}$$

Berdasarkan interval tersebut, maka jawaban dari responden dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai skor 16 – 28,8 (  $\leq 20\%$  ) maka tingkat kepuasan kerja di UP Pagilaran PT. Pagilaran sangat rendah.
- 2) Jika nilai skor 28,8 – 41,6 ( 21 – 40% ) maka tingkat kepuasan kerja di UP Pagilaran PT. Pagilaran rendah.
- 3) Jika nilai skor 41,6 – 54,4 ( 41 – 60% ) maka tingkat kepuasan kerja di UP Pagilaran PT. Pagilaran sedang.
- 4) Jika nilai skor 54,4 – 67,2 ( 61 – 80% ) maka tingkat di UP Pagilaran PT. Pagilaran tinggi.

5) Jika nilai skor 67,2 – 80 ( 81 – 100%) maka tingkat di UP Pagilaran PT. Pagilaran sangat tinggi.

Nilai dalam kelas variabel kinerja karyawan yaitu 37-185 dengan kelas interval yang berjumlah 5, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$= \frac{(37 \times 5) - (37 \times 1)}{5} = \frac{148}{5} = 29,6$$

- 1) Jika nilai skor 37 – 66,6 ( ≤ 20% ) maka tingkat kinerja karyawan di UP Pagilaran PT. Pagilaran sangat rendah.
- 2) Jika nilai skor 66,6 – 96,2 ( 21 – 40% ) maka tingkat kinerja karyawan di UP Pagilaran PT. Pagilaran rendah.
- 3) Jika nilai skor 96,2 – 125,8 ( 41 – 60% ) maka tingkat kinerja karyawan di UP Pagilaran PT. Pagilaran sedang.
- 4) Jika nilai skor 125,8 – 155,4 ( 61 – 80% ) maka tingkat kinerja karyawan di UP Pagilaran PT. Pagilaran tinggi.
- 5) Jika nilai skor 155,4 – 185 (81 – 100%) maka tingkat kinerja karyawan di UP Pagilaran PT. Pagilaran sangat tinggi.

## 2. Teknik Analisis Tujuan Kedua

### a. Analisis Jalur

Untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan teknik analisis jalur. Data untuk analisis jalur terlebih dahulu diolah dengan program SPSS untuk

mendapatkan hasil regresi dan korelasi. Variabel yang berskala ordinal sebelum dianalisis, perlu ditransformasikan ke dalam skala interval dengan menggunakan *Method of Succesive Interval*.

Persamaan analisis jalur diuraikan seperti dibawah ini:

1) Pengaruh X1 terhadap Y

- a)Pengaruh Langsung :  $\rho_{YX_1} . \rho_{YX_1}$
- b)Pengaruh Tidak Langsung :
  - i. Melalui X2 :  $\rho_{YX_2X_1} . r_{X_2X_1}$
  - ii. Melalui X3 :  $\rho_{YX_3X_1} . r_{X_3X_1}$
  - iii. Melalui X4 :  $\rho_{YX_4X_1} . r_{X_4X_1}$

2) Pengaruh X2 terhadap Y

- a)Pengaruh Langsung :  $\rho_{YX_2} . \rho_{YX_2}$
- b)Pengaruh Tidak Langsung :
  - i. Melalui X3 :  $\rho_{YX_3X_2} . r_{X_3X_2}$
  - ii. Melalui X4 :  $\rho_{YX_4X_2} . r_{X_4X_2}$

3) Pengaruh X3 terhadap Y

- a)Pengaruh Langsung :  $\rho_{YX_3} . \rho_{YX_3}$
- b)Pengaruh Tidak Langsung :
  - i. Melalui X4 :  $\rho_{YX_4X_3} . r_{X_4X_3}$

4) Pengaruh X4 terhadap Y

- a)Pengaruh Langsung :  $\rho_{YX_4} . \rho_{YX_4}$
- b)Pengaruh Tidak Langsung : -

## 5) Pengaruh Total

$$\begin{aligned}
 Y &= \rho_{YX_1} \rho_{YX_1} + \rho_{YX_2} \rho_{YX_2} + \rho_{YX_3} \rho_{YX_3} + \rho_{YX_4} \rho_{YX_4} + \\
 &\rho_{YX_2X_1} \cdot r_{X_2X_1} + \rho_{YX_3X_1} \cdot r_{X_3X_1} + \rho_{YX_4X_1} \cdot r_{X_4X_1} + \rho_{YX_3X_2} \cdot r_{X_3X_2} + \\
 &\rho_{YX_4X_2} \cdot r_{X_4X_2} + \rho_{YX_4X_3} \cdot r_{X_4X_3} + e
 \end{aligned}$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan (skor)
- X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional (skor)
- X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi (skor)
- X<sub>3</sub> = Motivasi Kerja (skor)
- X<sub>4</sub> = Kepuasan Kerja (skor)

## **BAB II**

### **GAMBARAN UMUM PT.PAGILARAN**

#### **A. Profil PT. Pagilaran**

PT.Pagilaran menurut Direktorat Jenderal Perkebunan merupakan Perkebunan Besar Swasta Nasional (PBSN). Perkebunan teh PT. Pagilaran dikelola oleh Universitas Gadjah Mada dan Kantor Pusat/Direksi beralamatkan di Jl. Faridan M.Noto No.11 Yogyakarta.

Unit Produksi Pagilaran PT. Pagilaran terletak di Desa Keteleng, Kecamatan Blado, Provinsi Jawa Tengah, yang berlokasi di lereng Pegunungan Kemulan yaitu di lereng sebelah utara pegunungan Dieng, dan kurang lebih 36 km kota Batang Jawa Tengah, batas-batas wilayah PT. Pagilaran yaitu:

Sebelah Utara : Desa Kalisari, Dukuh Njono. Dukuh Prejengan

Sebelah Selatan : Desa Sijeruk, Dukuh Kayu Landak, Gunung Kemulan

Sebelah Barat : Desa Kembanglangit, Dukuh Andongsili

Sebelah Timur : Desa Ngadirejo

Sebagian besar perkebunan PT. Pagilaran berada di area perbukitan dengan ketinggian antara 740-1600 m di atas permukaan laut dengan kemiringan 1-350. sistem pertanaman teh di perkebunan PT. Pagilaran sebagian besar dilakukan secara terasering, tetapi juga terdapat pula yang tidak menggunakan terasering. Wilayah perkebunan PT. Pagilaran Batang suhunya berkisar antara 15-22°C, curah hujan 4000-6000 mm/tahun dan kelembapan antara 80%-95%. Angin yang bertiup mempunyai kecepatan sedang dan merupakan angin basah. Angin yang bertiup

disini mempunyai kecepatan sedang dan merupakan angin basah. Angin basah ini sesuai untuk pertumbuhan teh, sehingga teh dapat tumbuh subur. Sedangkan intensitas peninarannya tidak tetap karena sering diselimuti kabut.

Berdirinya perusahaan PT.Pagilaran diawali oleh seorang warga negara berkebangsaan Belanda bernama E.Blink yang membuka tanah hutan di Pagilaran untuk ditanami kina dan kopi. Kemudian pada tahun 1899, tanaman tersebut diganti dengan tanaman teh karena memberikan hasil yang lebih baik dengan didukung oleh keadaan tanah dan alam di Pagilaran. Pada tahun 1928, Pagilaran dikelola oleh sebuah perusahaan dari Inggris dan memulai untuk perbaikan seperti sebuah pemasangan fasilitas transport kabel, pembangunan rumah untuk pegawai, pembangunan jalan, dan lain sebagainya. Inggris kalah dari perang, sehingga asset dari Inggris harus di pindah tangan ke Pemerintah Jepang sebagai pemenang dari perang yang nantinya menjajah Indonesia. Oleh Pemerintah Jepang, komoditas diganti dengan tanaman panen pangan. Pada Perang Dunia II, Jepang kalah perang sehingga perkebunan berganti ke pemerintah British lagi dan di rehabilitasi pada tahun 1947.

Setelah kemerdekaan Indonesia dari perang, keadaan ini merupakan sebuah kesempatan yang bagus untuk menugaskan dan menasionalisasikan asset penjajah agar dikelola sendiri, sehingga dengan proses yang panjang, pada 23 Mei 1964 Perkebunan diserahkan oleh Universitas Gadjah Mada, kemudian dikelola oleh Fakultas Pertanian sebagai sebuah kekayaan pendidikan dan penelitian di ladang perkebunan diserahkan oleh Kementrian Pertanian pada saat itu Prof. Ir. Thoyib

Hadiwijaya menurut Surat Keputusan No. SK /II/6/Ka-64 dengan nama “Perusahaan Negara” (PN) Pagilaran.

Pada 1 Januari 1974 status PN berubah menjadi PT Perkebunan, Perindustrian, Perdagangan, dan Konsultasi Pagilaran. Dimulai pada 21 Februari 1985, PT. Pagilaran mendapat surat tugas dari Kementerian Pertanian Prof. Sumantri Sastrosudiarjo No. KB.340 97/Kementrian Pertanian/II/1985 menjadi Perusahaan atau Perkebunan Inti Rakyat di Jawa Tengah dengan area 4700 ha didistribusikan di Batang, Banjarnegara, dan Pekalongan dan didukung dengan sebuah keputusan dari Gubernur Provinsi Jawa Tengah No:525/05/740 yang mana mendukung suksesnya perkembangan pertanian di Jawa Tengah.

Dengan dukungan kuat dari pemerintah, PT.Pagilaran membangun unit pengolahan dengan nama Unit Plasma, yaitu:

- a. Unit Produksi Kaliboja di Pekalongan, Jawa Tengah.
- b. Unit Produksi Jatilawang di Banjarnegara, Jawa Tengah.

## **B. Visi dan Misi PT.Pagilaran**

### **1. Visi PT.Pagilaran**

- a. Menjadi perusahaan perkebunan dalam arti luas dengan kinerja yang produktif, yang dapat tumbuh pada arah yang tinggi, melalui pilihan penerapan teknologi dan sistem pengelolaan yang efektif dan efisien.
- b. Menjadi pelopor dalam usaha perkebunan sebagai pengejawantahan sinergi kerja penelitian Fakultas Pertanian UGM dan kegiatan usaha perusahaan

melalui kajian nalar krida-krida teknologi produksi dan pengolahan, berikut pengembangan penerapannya, dan secara nyata menyumbang temuan pengetahuan baru dan terobosan teknologi baru berikut kesesuaian penerapannya.

c. Menjadi percontohan bagi masyarakat pelaku usaha perkebunan dan obyek studi bagi kalangan akademik melalui kegiatan usaha yang produktif, kesesuaian pemanfaatan teknologi dan tindakan konservatif terhadap sumber daya lahan.

## 2. Misi PT.Pagilaran

a. Mengembangkan unit-unit kegiatan produksi yang ekonomis dan menguntungkan dengan citra korporat yang kuat.

b. Berperan aktif dalam penyediaan sarana kelancaran pelaksanaan pendidikan dan penelitian Fakultas Pertanian UGM, melalui Yayasan Pembina Fakultas Pertanian.

c. Menjadi wahana bagi kegiatan penelitian dalam bidang perkebunan dalam arti luas bersama dengan Fakultas Pertanian UGM melalui komoditas-komoditas yang dikembangkan sehingga memungkinkan terjadinya sinergi yang mutualistik bagi Fakultas Pertanian maupun PT.Pagilaran.

d. Berperan aktif sebagai *agent of development* bagi wilayah dan masyarakat sekitar unit kegiatan usaha perusahaan melalui sosialisasi pemikiran baru dan penemuan teknologi di bidang perkebunan yang memberikan manfaat baik secara ekonomis maupun ekologis.

### **C. Tujuan dan Peranan PT. Pagilaran**

PT.Pagilaran mempunyai tujuan yaitu:

- 1.Tujuan komersial, yaitu sebagai perusahaan perkebunan, perindustrian, perdagangan, dan konsultasi.
- 2.Sebagai upaya peningkatan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu sebagai sarana pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

PT.Pagilaran juga mempunyai peranan antara lain:

- 1.Membuka lapangan pekerjaan bagi penduduk sekitar maupun di luar areal perkebunan.
- 2.Mengembangkan PIR (Perkebunan Inti Rakyat) lokal di Jawa Tengah.
- 3.Meningkatkan devisa negara melalui ekspor non migas.

### **D. Struktur Organisasi PT. Pagilaran**

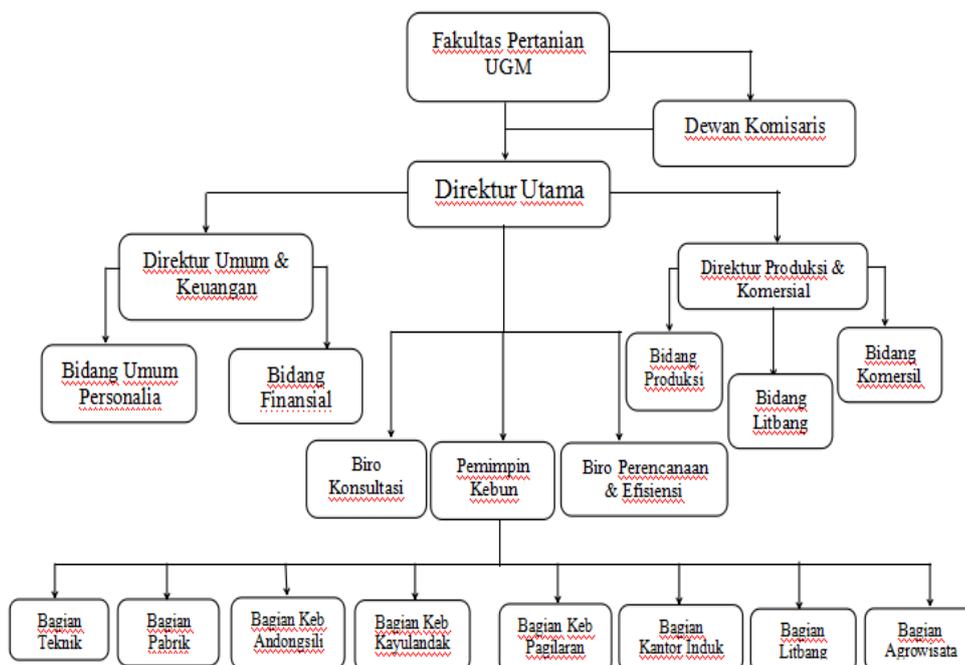
Struktur organisasi PT.Pagilaran merupakan struktur organisasi garis dan staf. Struktur yang ada menggambarkan bahwa setiap atasan memiliki bawahan tertentu. Bawahan akan bertanggung jawab secara langsung pada pimpinan dan staf bertugas memberi laporan, nasihat, dan saran dalam bidang masing-masing kepada pimpinan.

Struktur organisasi PT.Pagilaran terdiri atas berbagai badan organisasi. Badan organisasi tertinggi di PT.Pagilaran adalah dewan guru tetap yaitu Yayasan Pembina Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada. Dewan guru tetap menunjuk

direktur utama, kemudian direktur utama menunjuk direktur umum dan komersial, direktur produksi, dan pimpinan kebun.

Pemegang kekuasaan tertinggi di kebun terletak pada pemimpin kebun (kepala unit produksi) yang bertanggung jawab langsung kepada direksi di Yogyakarta. Pimpinan kebun dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh beberapa staf operasional yang mengepalasi setiap bagian, tiap kepala bagian dibantu oleh pengawas, mandor besar, mandor, dan bagian tata usaha untuk melaksanakan tugasnya di tiap bagian.

Berikut struktur organisasi PT.Pagilaran:



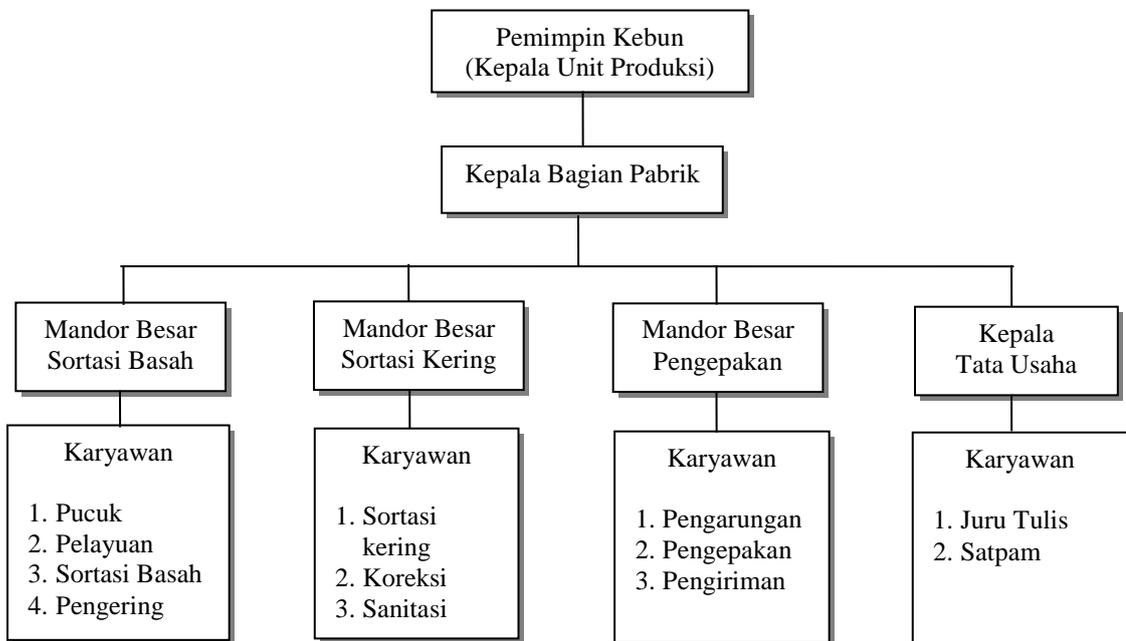
**Gambar 3.** Struktur Organisasi Unit Produksi Pagilaran PT.Pagilaran

Adapun susunan direksi PT.Pagilaran pada tahun 2018-2022 adalah sebagai berikut:

Komisaris Utama : Dr. Jamhari, S.P., M.P.

Komisaris I	: Prof. Dr. Ir. Mashuri, M.Sc.
Komisaris II	: Dr. Ir. Taryono, M.Sc.
Direktur Utama	: Dr. Ir. Rachmad Gunadi, M.Si.
Direktur Umum & Keuangan	: Dr. Ir. Arman Wijonarko, M. Sc.
Direktur Produksi & Komersil	: Dr. Ir. Ngadiman, M.Si.

#### E. Struktur Organisasi Bagian Pabrik



**Gambar 4.** Struktur Organisasi Bagian Pabrik

Gambaran pekerjaan Bagian Pabrik di UP Pagilaran PT.Pagilaran: Berdasarkan pekerjaannya, Pemimpin Kebun (Kepala Unit Produksi) melaksanakan kebijakan direksi serta bertanggung jawab atas pelaksanaannya di unit produksi. Kepala bagian pabrik bertanggung jawab kepada kepala unit produksi (pimpinan

kebun) dalam kelancaran pengolahan dan pengiriman produksi. Membawahi tiga (3) Mandor Besar dan Kepala Tata Usaha.

Mandor besar sortasi basah bertanggung jawab untuk mengolah pucuk teh mulai dari penerimaan pucuk sampai dengan proses pengeringan. Bagian sortasi basah dibagi menjadi empat (4) bagian yaitu bagian pucuk adalah bagian untuk menganalisis perbandingan daun halus (muda) dengan daun kasar (tua), bagian pelayuan adalah bagian untuk mengurangi berat daun teh 50% dari berat awal, bagian sortasi basah adalah bagian untuk mengolah pucuk teh menjadi bubuk-bubuk yang siap untuk dikeringkan, dan bagian pengering adalah bagian untuk mengeringkan kadar air pada bubuk teh.

Mandor besar sortasi kering bertanggung jawab untuk memisahkan bubuk teh yang telah dikeringkan. Bagian sortasi kering dibagi menjadi tiga (3) bagian yaitu bagian sortasi kering untuk memisahkan bubuk teh yang telah dikeringkan menjadi *grade* yang telah ditentukan oleh perusahaan, bagian koreksi untuk mengecek hasil sortasi kering sudah sesuai dengan standar dan kualitas yang diinginkan perusahaan dan menentukan *grade* hasil sortasi, dan bagian sanitasi untuk menjaga suasana kerja, lingkungan pabrik dari pencemaran, dan mengendalikan proses produksi.

Mandor besar pengepakan bertanggung jawab untuk pengemasan teh yang telah di-*grade* kedalam kemasan sesuai permintaan dan mengatur pergudangan serta pengiriman. Bagian pengepakan dibagi menjadi tiga (3) bagian yaitu bagian pengurangan untuk melakukan pengurangan bubuk teh kedalam karung untuk dikirim, bagian pengepakan untuk melakukan pengepakan bubuk teh yang telah di

*grade* kedalam kemasan, dan bagian pengiriman untuk mengirim hasil produksi teh kering.

Kepala tata usaha bertanggung jawab untuk menyelesaikan dan mengoreksi semua administrasi bagian pabrik. Kepala tata usaha dibantu juru tulis yang bertugas untuk mencatat kegiatan yang berada di bagian pabrik yang dihimpun dari mandor-mandor. Satpam bertugas untuk mengamankan area sekitar pabrik dan mengantarkan administrasi ke bagian lain.

#### **F. Proses Pengolahan Teh Kering**

Proses pengolahan teh hitam di PT. Pagilaran menggunakan sistem *orthodox rotorvane*. Pengolahan teh hitam *orthodox rotorvane* terdiri dari beberapa tingkat kegiatan, yaitu:

##### **1. Penerimaan dan Penimbangan Bahan Baku**

Pucuk teh tersedia setiap hari kecuali hari Minggu karena pada setiap hari Minggu tidak dilakukan kegiatan pemetikan. Pucuk teh yang dibawa dengan truk perusahaan ke pabrik berasal dari 3 afdeling, yaitu afdeling Pagilaran, afdeling Kayulandak, dan afdeling Andongsili. Rata-rata total pucuk teh yang diterima dari kebun adalah 50 ton untuk setiap harinya.

Dalam penerimaan pucuk yang pertama dilakukan yaitu melakukan penimbangan di jembatan penimbangan. Proses penimbangan pada jembatan penimbangan ialah pucuk teh yang diangkut oleh truk ditimbang bersama-sama, kemudian jumlahnya dikurangi dengan berat truk yang mengangkut. Setelah

itu, pucuk ditimbang kembali menggunakan timbangan analog untuk mengetahui ketetapan penimbangan di kebun. Tujuan lain dilakukan penimbangan kembali ialah untuk mengetahui produk pucuk teh yang akan diolah setiap harinya. Selanjutnya pucuk dikeluarkan seluruhnya dari dalam truk dan diangkat ke tempat pelayuan.

Pucuk daun teh yang telah dibawa ke tempat pelayuan segera dijereng dan diambil sampel secara merata untuk dilakukan analisa pucuk. Kegiatan analisa pucuk dimaksudkan sebagai suatu kontrol terhadap kualitas pucuk. Cara kerja analisis pucuk sebagai berikut:

- a. Mengambil sampel secara acak pada masing-masing blok perkebunan
- b. Menimbang sampel pucuk dengan neraca digital sebanyak 100 gram per kemandoran (satu blok petik)
- c. Memisahkan pucuk daun teh berdasarkan rumus petik  $p+1m$ ,  $p+2m$ ,  $p+3m$ ,  $b+1m$ ,  $b+2m$ ,  $b+3m$ , lembar muda ( $lm$ ),  $b+1t$ ,  $b+2t$ ,  $b+3t$ , dan lembar tua ( $lt$ ).
- d. Menimbang berat pucuk daun teh yang telah dipisahkan berdasarkan masing-masing rumus petikannya.
- e. Memisah antara batang dan daun pada lembar daun teh tua.
- f. Menimbang berat batang yang berasal dari daun pada lembar daun teh tua.
- g. Memisahkan lembaran daun teh berdasarkan tingkat kerusakannya.

- h. Menimbang berat lembar daun yang sudah dipisahkan berdasarkan tingkat kerusakannya.
  - i. Menghitung presentase halus dan kasar.
2. Proses Pelayuan

Merupakan tahap awal dalam proses pengolahan teh hitam. Proses pelayuan mengubah pucuk teh segar menjadi layu dan lemas akibat berkurangnya kadar air. Tujuan dari pelayuan yaitu menurunkan kadar air daun segar 50%-55%, mempermudah proses pengolahan selanjutnya, dan mengendalikan zat-zat yang terkandung dalam daun teh.

Tahapan pelayuan membutuhkan waktu 14 sampai 18 jam:

- a. Pembeberan Pucuk

Daun yang diangkut dengan *trolley* dibongkar ke dalam *Withering trough*, kemudian pucuk dibeber atau dijereng mulai dari ujung yang berlawanan dengan arah *fan*. Tujuan pembeberan supaya tidak ada daun yang masih menggumpal dan hasil layuan rata.

- b. Pemakaian Udara Dingin dan Panas

Setelah dilakukan pembeberan, pucuk teh dialiri dengan udara segar dari blower. Pemakaian udara panas selama pelayuan sebaiknya dilakukan apabila kelembapan relative lebih tinggi dari 75% atau dalam keadaan musim hujan. Hal ini dilakukan supaya proses pelayuan dapat dipercepat. Apabila pada musim kemarau, kompor pemanas tidak diperlukan karena suhu udara lingkungan sudah mencukupi untuk proses pelayuan.

c. Pembalikan

Pembalikan dilakukan setiap 3-4 jam sekali. Tujuan pembalikan adalah agar pada saat pelayuan tidak terjadi penggumpalan pucuk dan pelayuan lebih merata.

d. Pemberhentian Udara Panas

Pemberian udara panas dihentikan pada pucuk yang telah layu agar tidak terjadi over pelayuan.

3. Proses Penggilingan dan Sortasi Basah

Penggilingan merupakan suatu proses penggulangan, pengeritingan, dan penggilasan pucuk teh yang telah layu dengan tujuan untuk memperkecil ukuran partikel, serta memperoleh bubuk teh dalam bentuk basah. Mesin penggilingan yang digunakan dalam pengolahan teh hitam adalah *Open Top Roller* (OTR) dengan kapasitas 300-250 kg.

Pucuk digiling dalam *Open Top Roller* (OTR) selama 40-45 menit dengan suhu ruangan berkisar antara 19°C-24°C. Sedangkan untuk kelembaban udara (RH) ruangan antara 90%-97% dengan menggunakan alat *Humidifier*. Proses penggilingan yang dilakukan pabrik ini dalam setiap harinya bisa menghasilkan bubuk teh basah sebanyak 11-12 seri, 3 buah mesin *Open Top Roller* (OTR) dapat menghasil 1 seri bubuk teh basah dan kapasitas 1 buah mesin *Open Top Roller* (OTR) maksimal adalah 350 kg. Sehingga dalam sehari pabrik dapat menghasilkan bubuk teh basah sebanyak kurang lebih 12.600 kg atau 12,6 ton.

Setelah proses penggilingan akan dilanjutkan ke proses sortasi basah. Tujuan dilakukan sortasi basah ialah memisahkan bubuk teh berdasarkan ukuran partikel sehingga diperoleh bubuk teh yang berukuran seragam, serta untuk memudahkan proses pengolahan selanjutnya. Mesin yang digunakan ialah conveyor, mesin ayakan atau Rotary Roll Breaker (RRB) dan Rotor Vane (RV). Tahapan proses sortasi basah sebagai berikut:

- a. Memasukkan bubuk teh basah kedalam mesin *conveyor* yang nantinya akan jatuh ke mesin *Rotary Roll Breaker* (RRB) I untuk di ayak. Hasil ayakan dari *Rotary Roll Breaker* (RRB) I yang keluar dari corong-corong disebut sebagai bubuk I, kemudian bubuk tersebut dimasukkan ke dalam ruang fermentasi. Sedangkan bubuk yang tidak lolos dalam ayakan akan masuk ke dalam *conveyor*.
- b. Menggiling kembali bubuk yang tidak lolos yang masuk ke dalam *conveyor* ke dalam *Rotor Vane* (VN) I. Kemudian hasilnya akan di ayak lagi di *Rotary Roll Breaker* (RRB) II. Hasil ayakan yang keluar dari corong-corong *Rotary Roll Breaker* (RRB) II disebut sebagai bubuk II. Kemudian bubuk tersebut dimasukkan ke dalam ruang fermentasi. Sedangkan bubuk yang tidak lolos dalam ayakan akan masuk ke dalam *conveyor*.
- c. Menggiling kembali bubuk ke dalam *Rotor Vane* (VN) II. Kemudian hasilnya akan di ayak lagi di *Rotary Roll Breaker* (RRB) III. Hasil ayakan yang keluar dari corong-corong *Rotary Roll Breaker* (RRB) III disebut sebagai bubuk III.

Kemudian bubuk tersebut dimasukkan ke dalam ruang fermentasi. Sedangkan bubuk yang tidak lolos dalam ayakan akan masuk ke dalam *conveyor*.

d. Menggiling kembali bubuk ke dalam *Rotor Vane (VN)* III. Kemudian hasilnya akan diayak lagi di *Rotary Roll Breaker (RRB)* IV disebut sebagai bubuk IV.

Kemudian bubuk tersebut dimasukkan ke dalam ruang fermentasi.

e. Bubuk yang tidak lolos dalam ayakan *Rotary Roll Breaker (RRB)* IV disebut sebagai bubuk badag, kemudian juga dimasukkan ke dalam ruang fermentasi.

#### 4. Proses Fermentasi (Oksidasi Enzimatis)

Oksidasi enzimatis merupakan tahap selanjutnya setelah proses sortasi basah. Suhu ruang oksidasi 19°C-21°C dengan kelembapan kurang lebih 95%-99%. Bubuk teh basah yang sudah terpisah berdasarkan ukuran partikelnya, kemudian di fermentasi dalam ruang oksidasi selama waktu yang berbeda-beda sesuai ukuran partikel bubuk. Waktu oksidasi rata-rata yaitu:

- a. Bubuk I : 130-135 menit
- b. Bubuk II : 125-130 menit
- c. Bubuk III : 120-125 menit
- d. Bubuk IV : 120-125 menit
- e. Badag : Menyesuaikan

Tujuan dari proses fermentasi (oksidasi enzimatis) adalah untuk memberikan kondisi yang optimum terhadap suhu, waktu, dan kelembapan sehingga terjadi reaksi enzimatis, yaitu mengkatalisa reaksi oksidasi senyawa-

senyawa polifenol pada pucuk-pucuk teh. Selain itu tujuan lain dari fermentasi ialah memberi warna, aroma, serta rasa.

## 5. Proses Pengeringan

Pengeringan bertujuan untuk menurunkan kadar air menjadi 2,5%-3% agar mikroorganisme tidak berkembang sehingga memperlama daya simpan, mempertahankan sifat-sifat yang telah terbentuk selama proses oksidasi enzimatis, seperti cita rasa, warna, dan aroma yang khas. Mesin yang digunakan untuk proses pengeringan yaitu:

a. CCC I : untuk mengeringkan bubuk 1 dan 2 dengan kapasitas 190-200 kg.

Tetapi yang dikeringkan terlebih dahulu yaitu bubuk 2.

b. CCC II : untuk mengeringkan bubuk 2 dengan kapasitas 170-180 kg.

c. TEHA : untuk mengeringkan bubuk IV dan badag dengan kapasitas 100-110 kg

d. CCC IV : untuk mengeringkan bubuk 3 dengan kapasitas 190-200 kg.

Tahapan pada proses pengeringan, yaitu:

a. Menghamparkan bubuk teh basah diatas *trays* atau nampan dengan ketebalan 2-3 cm. Apabila ketebalan hamparan bubuk terlalu tebal dapat menyebabkan terhambatnya penguapan dan pengeringan tidak merata. Sedangkan hamparan yang terlalu tipis akan membuat bubuk menjadi terlalu kering.

b. Mengaliri udara panas dari kompor pemanas dengan suhu 56°C ke bubuk teh basah yang dihamparkan. Arah aliran udara panas berlawanan dengan arah

*trays* atau nampan yang berisi bubuk teh basah. Pengeringan berlangsung selama kurang lebih 25 menit.

c. Bubuk teh kering akan keluar melalui bagian bawah alat pengering, kemudian menghamparkan bubuk tersebut ke atas meja pendingin untuk proses pendinginan selama 5 menit. Setelah itu dimasukkan kedalam karung.

Hal yang perlu diperhatikan dalam proses pengeringan yaitu:

a. Suhu udara masuk sekitar 90°C-100°C dan suhu udara keluar sekitar 50°C-55°C

b. Waktu pengeringan ditentukan berdasarkan kadar air bubuk teh basah, suhu, udara, ketebalan hamparan, volume udara panas, dan kecepatan aliran udara. Waktu pengeringan berlangsung selama 25-27 menit.

c. Ketebalan hamparan bubuk teh dalam pengeringan sekitar 2-3 cm. Hamparan yang terlalu tebal menyebabkan penguapannya terhambat dan pengeringnya tidak merata.

## 6. Proses Sortasi Kering

Proses untuk memisahkan teh kering menjadi beberapa jenis (*grade*) yang sesuai dengan standar perdagangan teh, menyeragamkan bentuk, ukuran, dan warna masing-masing *grade*, serta membersihkan teh dari serat, tangkai, dan bahan-bahan lain seperti debu, dan sebagainya.

Tahapan-tahapan dalam proses sortasi yaitu:

a. Memasukkan bubuk dari pengering ke dalam mesin *crusher* untuk memperkecil ukuran bubuk teh kering sehingga bubuk menjadi halus.

b. Memasukkan bubuk ke mesin Vibro untuk membersihkan bubuk teh dari serat-serat serta untuk memisahkan bubuk-bubuk teh ke dalam beberapa *grade*.

c. Mengayak bubuk teh yang keluar dari corong vibro ke dalam *Chota Shifter*. Bubuk yang keluar dari chota pada corong 1-4 langsung dimasukkan dalam mesin *Tea Winnower (Thee Wan)*, sedangkan bubuk yang keluar dari corong 5-6 akan dihaluskan kembali dalam mesin *crussher*. Mesin *Thee Wan* akan memisahkan teh berdasarkan berat jenisnya, debu, dan kotoran yang terdapat dalam bubuk teh.

Hasil sortasi kering untuk bubuk I,II,III,IV dan bubuk kasar menghasilkan *grade I* (BOP, BOPF, PF, DUST, BT, BP, dan FI), *grade II* (BOP II, PF II, BP II, DUST II, DUST III, FII, dan PFIII).

#### 7. Proses Penyimpanan dan Pengepakan

Hasil pengolahan teh hitam kemudian dimasukkan ke dalam karung sesuai *grade*-nya masing-masing. Setiap memasukkan hasil produksi ke dalam karung, berat teh dicatat sesuai penimbangan pada sortasi. Hal ini dimaksudkan agar dapat diketahui kapan saatnya jenis teh tersebut dilakukan pengemasan.

### BAB III HASIL PENELITIAN DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

#### A. Deskripsi Identitas Karyawan

Pada bab ini akan membahas mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian pabrik di Unit Produksi Pagilaran PT. Pagilaran wilayah Batang, Jawa Tengah. Data yang diperoleh dengan penyebaran kuisioner kepada 56 karyawan.

Berdasarkan Penelitian yang di lakukan, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik karyawan sebagai berikut:

#### 1. Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik karyawan berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 10.

**Tabel 10.** Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Bagian	Jenis Kelamin	
		Pria	Wanita
1.	<b>Kepala Bagian Pabrik</b>	<b>1</b>	
2.	Karyawan Sortasi Basah:		
	f. Mandor Besar	1	
	g. Pucuk		4
	h. Pelayuan	7	
	i. Sortasi Basah	2	6
	j. Pengereng	7	
	<b>Jumlah</b>	<b>17</b>	<b>10</b>
3.	Karyawan Sortasi Kering:		
	e. Mandor Besar		1
	f. Sortasi Kering	1	7
	g. Koreksi	1	1
	h. Sanitasi		3
	<b>Jumlah</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
4.	Karyawan Pengemasan:		
	e. Mandor Besar	1	
	f. Pengarungan	1	1
	g. Pengemasan		4

No	Bagian	Jenis Kelamin	
		Pria	Wanita
	h. Pengiriman	2	
	<b>Jumlah</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.	Karyawan Tata Usaha:		
	d. Kepala Tata Usaha	1	
	e. Juru Tulis		2
	f. Satpam	1	1
	<b>Jumlah</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>Jumlah</b>	<b>26</b>	<b>30</b>

**Sumber** : Data diolah, 2019

Dari Tabel 10, diketahui bahwa jumlah jenis kelamin keseluruhan karyawan bagian pabrik di UP Pagilaran PT. Pagilaran tidak terpaut jauh dan tidak di dominasi oleh salah satu gender, baik pria maupun wanita.

Dalam praktek di lapangan jenis kelamin mempengaruhi jenis pekerjaan yang dilakukan di UP Pagilaran PT. Pagilaran karena umumnya pekerjaan yang dilakukan bersifat mengandalkan kemampuan fisik yang bisa dilakukan oleh laki-laki, namun disatu sisi pekerjaan yang mengandalkan ketelatenan dan ketelitian dapat dilakukan oleh wanita.

## 2. Umur

Deskripsi karakteristik karyawan berdasarkan umur disajikan pada Tabel 11.

**Tabel 11.** Karakteristik Karyawan Berdasarkan Umur

No	Bagian	Umur		
		31-40 tahun	41-50 tahun	51-55 tahun
1.	<b>Kepala Bagian Pabrik</b>			<b>1</b>
2.	Karyawan Sortasi Basah:			
	a. Mandor Besar		1	
	b. Pucuk	1	2	1
	c. Pelayuan	1	6	
	d. Sortasi Basah	2	4	2
	e. Pengering	1	3	3
	<b>Jumlah</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>6</b>
3.	Karyawan Sortasi Kering:			
	a. Mandor Besar		1	
	b. Sortasi Kering	2	4	2
	c. Koreksi	1	1	
	d. Sanitasi	1	1	1

No	Bagian	Umur		
		31-40 tahun	41-50 tahun	51-55 tahun
	<b>Jumlah</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
4.	Karyawan Pengepakan:			
	a. Mandor Besar		1	
	b. Pengarungan	1		1
	c. Pengepakan	2	2	
	d. Pengiriman	1	1	
	<b>Jumlah</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
5.	Karyawan Tata Usaha:			
	a. Kepala Tata Usaha		1	
	b. Juru Tulis		2	
	c. Satpam	1	1	
	<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	
<b>Jumlah</b>		<b>14</b>	<b>31</b>	<b>11</b>

**Sumber** : Data diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 11, dapat diketahui bahwa di UP Pagilaran PT. Pagilaran sudah memperkerjakan karyawan sesuai dengan batas umur pekerja pada Undang-Undang Tenaga Kerja No.13 tahun 2003, yaitu perusahaan mempekerjakan karyawan dengan usia 15 tahun - 64 tahun.

Pada Tabel 11 juga dapat diketahui bahwa karyawan bagian pabrik didominasi pada umur 41 tahun hingga 50 tahun, sedangkan jumlah karyawan pada umur 31 tahun hingga 40 tahun dengan jumlah karyawan pada umur 51 tahun hingga 55 tahun tidak terpaut jauh. 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 muda. Oleh karena itu, perusahaan menggabungkan atau memadukan karyawan berusia tua dengan usia muda.

### 3. Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik karyawan berdasarkan Lama Bekerja disajikan pada Tabel 12.

**Tabel 12.** Karakteristik Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja

No	Bagian	Masa Kerja		
		11-20 tahun	21-30 tahun	> 30 tahun
1.	<b>Kepala Bagian Pabrik</b>			<b>1</b>
2.	Karyawan Sortasi Basah:			
	a. Mandor Besar		1	
	b. Pucuk	1	2	1
	c. Pelayuan	1	6	
	d. Sortasi Basah	2	4	2
	e. Pengering	1	3	3
	<b>Jumlah</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>6</b>
3.	Karyawan Sortasi Kering:			
	a. Mandor Besar		1	
	b. Sortasi Kering	2	4	2
	c. Koreksi	1	1	
	d. Sanitasi	1	1	1
	<b>Jumlah</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
4.	Karyawan Pengepakan:			
	a. Mandor Besar		1	
	b. Pengarungan	1		1
	c. Pengepakan	2	2	
	d. Pengiriman	1	1	
	<b>Jumlah</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
5.	Karyawan Tata Usaha:			
	a. Kepala Tata Usaha		1	
	b. Juru Tulis		2	
	c. Satpam	1	1	
	<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	
	<b>Jumlah</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>11</b>

Sumber : Data diolah, 2019

Pada Tabel 12, karyawan bagian pabrik di UP Pagilaran PT. Pagilaran didominasi oleh karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama, yaitu 21-30 tahun dibandingkan dengan masa kerja karyawan yang lebih singkat dan sudah sangat lama. Lama bekerja karyawan erat dihubungkan dengan pengalaman karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin lama dalam bekerja, maka karyawan akan semakin mudah melaksanakan SOP dan terbiasa dalam menyelesaikan tugas-tugas

yang dibebankan kepada karyawan tersebut. Selain itu, karyawan yang telah bekerja di perusahaan minimal selama 15 tahun akan mendapatkan tali asih. Sehingga karyawan bagian pabrik memilih bekerja di perusahaan dalam waktu lama.

#### 4. Tingkat Pendidikan

Data karakteristik karyawan berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 13.

**Tabel 13.** Karakteristik Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Bagian	Tingkat Pendidikan		
		SD	SMP	SMA/SMK
1.	<b>Kepala Bagian Pabrik</b>			<b>1</b>
2.	Karyawan Sortasi Basah:			
	a. Mandor Besar			1
	b. Pucuk	1	2	1
	c. Pelayuan	2	1	4
	d. Sortasi Basah	6	1	1
	e. Pengering	5		2
	<b>Jumlah</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
3.	Karyawan Sortasi Kering:			
	a. Mandor Besar			1
	b. Sortasi Kering	5	2	1
	c. Koreksi			2
	d. Sanitasi	1	1	1
	<b>Jumlah</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
4.	Karyawan Pengemasan:			
	a. Mandor Besar			1
	b. Pengarungan	1		1
	c. Pengemasan	2	1	1
	d. Pengiriman		1	1
	<b>Jumlah</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
5.	Karyawan Tata Usaha:			
	a. Kepala Tata Usaha			1
	b. Juru Tulis			2
	c. Satpam	1		1
	<b>Jumlah</b>	<b>1</b>		<b>4</b>
	<b>Jumlah</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>23</b>

**Sumber:** Data diolah, 2019

Dari Tabel 13 dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan terakhir karyawan bagian pabrik di UP Pagilaran PT. Pagilaran didominasi oleh lulusan SD dan SMA/SMK. Tingkat pendidikan terakhir sangat

mempengaruhi kemampuan dan tingkat kepercayaan diri seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan dengan pendidikan yang tinggi akan lebih mampu dalam hal berfikir, mengambil keputusan, manajemen yang baik, dan menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi dari pada karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah. Tanggung jawab karyawan dengan tingkat pendidikan yang tinggi biasanya juga jauh lebih tinggi karena mereka lebih dipercaya karena mempunyai pengetahuan luas untuk menangani tingkat pekerjaan yang dianggap tidak mampu dikerjakan oleh karyawan yang kurang pengalaman, apalagi yang berpendidikan tidak terlalu tinggi.

Oleh karena itu, Perusahaan menempatkan karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK sebagai Kepala Bagian Pabrik, Mandor Besar, Mandor, dan Kepala Tata Usaha. Kemudian, karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir SMP sebagai pembantu mandor atau karyawan biasa. Sedangkan untuk karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir SD sebagai karyawan biasa/buruh.

## **B. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif variabel menjelaskan persentase skor masing-masing variabel dengan menguraikan menurut indikator masing-masing. Pada penelitian ini skor maksimal sebesar 5. Analisis deskriptif variabel bertujuan untuk mengetahui indikator mana yang memiliki skor rendah maupun tinggi. Hasil penghitungan persentase skor disajikan pada penjelasan berikut ini

## 1. Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki 4 dimensi dan 18 pernyataan. Berikut hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional:

**Tabel 14.** Persentase Skor Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Dimensi	Indikator	Skor rata-rata	Skor Max	%
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	1. <i>Idealized influence</i>	1. Hubungan dengan atasan	3,71	5	74,29
		2. Keyakinan	4,34	5	86,79
		3. Berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dinyatakan	3,63	5	72,50
		<b>Jumlah skor</b>	<b>11,7</b>	<b>15</b>	<b>78</b>
	2. <i>Inspirational motivation</i>	4. Optimis	4,23	5	84,64
		5. Makna pada pekerjaan	3,09	5	61,79
		6. Termotivasi dan terinspirasi	4,00	5	80
		7. Yakin dapat mencapai tujuan	3,77	5	75,36
		8. Antusias tentang apa yang perlu dicapai	4,29	5	85,71
		9. Berkomitmen pada tujuan perusahaan	3,79	5	75,71
		<b>Jumlah skor</b>	<b>23,17</b>	<b>30</b>	<b>77,13</b>
	3. <i>Intellectual stimulation</i>	10. Mengomunikasikan ide	3,82	5	76,43
		11. Opini yang diutarakan	3,50	5	70,00
		12. Dorongan mencapai tujuan	2,80	5	56,07
		13. Berpartisipasi intelektual	3,79	5	75,71
		14. Melihat permasalahan dari sudut pandang berbeda	2,32	5	46,43
		15. Memecahkan masalah dengan cara yang baru	2,05	5	41,07
		<b>Jumlah skor</b>	<b>18,28</b>	<b>30</b>	<b>60,93</b>
4. <i>Individualized consideration</i>	16. Mengembangkan keahlian	3,41	5	68,21	
	17. Mendengarkan pendapat	3,41	5	68,21	

Variabel	Dimensi	Indikator	Skor rata-rata	Skor Max	%
Kepemimpinan Transformasional		18. Pembimbing dan mentor	3,96	5	79,29
		<b>Jumlah skor</b>	<b>10,8</b>	<b>15</b>	<b>72</b>
		<b>Skor total</b>	<b>63,95</b>	<b>90</b>	<b>71</b>
		<b>Skor rata-rata</b>	<b>3,55</b>	<b>5</b>	<b>71</b>

**Sumber:** Data diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 14 dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata sebesar 3,55 dengan persentase 71% dan masuk dalam kategori tinggi, artinya kemampuan yang dimiliki pimpinan di UP Pagilaran dapat memberikan dorongan kepada karyawan bagian pabrik untuk melakukan perubahan dan bekerja keras dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga kinerjanya dapat meningkat. Hal tersebut pimpinan lakukan dengan selalu memberikan perhatian kepada karyawan, seperti menjalin komunikasi yang baik dan menciptakan keharmonisan dalam menjalankan pekerjaan dengan para karyawan. Selain itu, pimpinan memiliki pendidikan dan pengalaman yang mampu mewujudkan bahan baku/pucuk sehingga PT. Pagilaran bertahan sampai sekarang. Dengan melakukan hal tersebut, karyawan bagian pabrik menjadi lebih produktif dalam bekerja dan tercipta iklim yang kondusif. Sedangkan untuk penjelasan dari tiap indikator pada masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:

a. Dimensi *Idealized influence*

Nilai persentase dimensi *Idealized influence* adalah 78%, nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Pada dimensi ini terdapat tiga indikator yang terdiri dari:

1) Hubungan dengan atasan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 74,29%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,71 artinya karyawan bagian pabrik cukup bangga ketika menjalin hubungan dengan Pimpinan Pagilaran.

2) Keyakinan

Indikator dengan skor tertinggi ini memiliki nilai persentase sebesar 86,79%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,34 artinya karyawan bagian pabrik cukup memiliki keyakinan penuh bahwa Pimpinan bisa memimpin perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

3) Berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dinyatakan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 72,50%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,63 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan cukup sering berperilaku konsisten sesuai dengan nilai-nilai yang dia nyatakan.

b. Dimensi *Inspirational motivation*

Nilai persentase dimensi *Inspirational motivation* adalah 77,13%, nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Pada dimensi ini terdapat enam indikator yang terdiri dari:

1) Optimis

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 84,64%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,23 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan cukup berbicara optimis tentang masa depan perusahaan.

2) Makna pada pekerjaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 61,79%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,09 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan kadang-kadang memberikan makna pada pekerjaan mereka.

3) Termotivasi dan terinspirasi

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 80%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4 artinya karyawan bagian pabrik cukup termotivasi dan terinspirasi dengan Pimpinan.

4) Yakin dapat mencapai tujuan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 75,36%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,77 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan cukup menunjukkan keyakinannya bahwa mereka dapat mencapai tujuan karyawan.

5) Antusias tentang apa yang perlu dicapai

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 85,71%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,29 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan berbicara dengan cukup antusias tentang apa yang perlu dicapai.

6) Berkomitmen pada tujuan perusahaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 75,71%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,79 artinya karyawan bagian pabrik cukup berkomitmen pada tujuan perusahaan.

c. Dimensi *Intellectual stimulation*

Nilai persentase dimensi *Intellectual stimulation* adalah 60,93%, nilai tersebut masuk dalam kategori sedang. Pada dimensi ini terdapat enam indikator yang terdiri dari:

1) Mengomunikasikan ide

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 76,43%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,82 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan cukup memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyampaikan ide kepadanya.

2) Opini yang diutarakan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 70,00%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,50 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan cukup menuntut mereka untuk mengutarakan opini disertai alasan yang baik.

3) Dorongan mencapai tujuan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 56,07%, nilai tersebut tergolong kategori sedang. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 2,80 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan kadang-kadang memberikan dorongan secara individu kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

4) Berpartisipasi intelektual

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 75,71%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,79 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan cukup menginginkan karyawan untuk berpartisipasi secara intelektual.

5) Melihat permasalahan dari sudut pandang berbeda

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 46,43%, nilai tersebut tergolong kategori sedang. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 2,32 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa

Pimpinan jarang mengajak karyawan melihat permasalahan dari sudut pandang yang berbeda-beda.

6) Memecahkan masalah dengan cara yang baru

Indikator dengan skor terendah ini memiliki nilai persentase sebesar 41,07%, nilai tersebut tergolong kategori sedang. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 2,05 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan jarang melibatkan semua karyawan dalam memecahkan masalah dengan cara yang baru.

d. Dimensi *Individualized consideration*

Nilai persentase dimensi *Individualized consideration* adalah 72%, nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Pada dimensi ini terdapat tiga indikator yang terdiri dari:

1) Mengembangkan keahlian

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 68,21%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,41 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan kurang membantu karyawan untuk mengembangkan keahliannya.

2) Mendengarkan pendapat

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 68,21%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,41 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan kurang mendengarkan pendapat yang disampaikan.

## 3) Pembimbing dan mentor

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 79,29%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,96 artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa Pimpinan cukup menunjukkan dirinya sebagai pembimbing dan mentor daripada menjadi seorang bos.

2. Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

Variabel budaya organisasi memiliki 5 dimensi dan 8 pernyataan.

Berikut hasil analisis deskriptif variabel kepuasan budaya organisasi:

**Tabel 15.** Persentase Skor Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Skor rata-rata	Skor Max	%
Budaya Organisasi	6. Inisiatif Perseorangan	1. Kesungguhan mengerjakan pekerjaan	4,48	5	89,64
		2. Kesenangan dengan pekerjaan	4,45	5	88,93
		<b>Jumlah skor</b>	<b>8,95</b>	<b>10</b>	<b>89,5</b>
	7. Toleransi Terhadap Risiko	3. Keinisiatifan	4,25	5	85
		<b>Jumlah skor</b>	<b>4,25</b>	<b>5</b>	<b>85</b>
	8. Pengawasan	6. Berhadapan dengan risiko	3,25	5	65
		5. Peraturan yang jelas	4,32	5	86,43
		<b>Jumlah skor</b>	<b>7,57</b>	<b>10</b>	<b>75,7</b>
	9. Dukungan Manajemen	8. Menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur	4,41	5	88,21
		7. Kepercayaan dengan rekan kerja	4,55	5	91,07
		<b>Jumlah skor</b>	<b>8,96</b>	<b>10</b>	<b>89,6</b>
	10. Pola Komunikasi	8. Kerjasama tim	4,54	5	90,71
		<b>Jumlah skor</b>	<b>4,54</b>	<b>5</b>	<b>90,71</b>
			<b>Skor Total</b>	<b>34,25</b>	<b>40</b>
		<b>Skor rata-rata</b>	<b>4,28</b>	<b>5</b>	<b>85,63</b>

**Sumber:** Data diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 15 dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 4,28 dengan persentase 85,63% dan masuk dalam kategori sangat tinggi, artinya budaya organisasi di UP

Pagilaran PT. Pagilaran mampu dengan baik diterapkan karyawan termasuk pimpinan sehingga cara mereka melakukan pekerjaannya sudah berdasarkan kebiasaan yang menjadi keyakinan dan kesepakatan bersama untuk dijadikan panutan dalam bekerja. Sedangkan untuk penjelasan dari tiap indikator pada masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:

a. Dimensi Inisiatif Perseorangan

Nilai persentase dimensi inisiatif perseorangan adalah 89,5%, nilai tersebut masuk dalam kategori sangat tinggi. Pada dimensi ini terdapat dua indikator yang terdiri dari:

1) Kesungguhan mengerjakan pekerjaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 89,64%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,48, artinya karyawan bagian pabrik mengerjakan pekerjaan dengan sangat sungguh-sungguh

2) Kesenangan dengan pekerjaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 88,93%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,45, artinya karyawan bagian pabrik sangat senang terhadap pekerjaan yang dijalani saat ini.

b. Dimensi Toleransi Terhadap Risiko

Nilai persentase dimensi toleransi terhadap risiko adalah 85%, nilai tersebut masuk dalam kategori sangat tinggi. Pada dimensi ini terdapat satu indikator yang terdiri dari:

### 1) Keinisiatifan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 85%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,25, artinya karyawan bagian pabrik cukup berinisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaannya yang diminta oleh pimpinan.

### c. Dimensi Pengawasan

Nilai persentase dimensi pengawasan adalah 75,7%, nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Pada dimensi ini terdapat dua indikator yang terdiri dari:

#### 1) Berhadapan dengan risiko

Indikator dengan skor terendah ini memiliki nilai persentase sebesar 65%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,25, artinya karyawan bagian pabrik kurang sering berhadapan dengan risiko pekerjaan.

#### 2) Peraturan yang jelas

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 86,43%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,32, artinya karyawan bagian pabrik menyatakan bahwa perusahaan memiliki peraturan yang cukup jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah.

#### d. Dimensi Dukungan Manajemen

Nilai persentase dimensi dukungan manajemen adalah 89,6%, nilai tersebut masuk dalam kategori sangat tinggi. Pada dimensi ini terdapat dua indikator yang terdiri dari:

##### 1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 88,21%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,41, artinya karyawan bagian pabrik dalam menyelesaikan pekerjaan, mereka melakukan pekerjaan cukup sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

##### 2) Kepercayaan dengan rekan kerja

Indikator dengan skor tertinggi ini memiliki nilai persentase sebesar 91,07%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,55, artinya karyawan bagian pabrik sangat saling percaya dengan rekan kerjanya.

#### e. Dimensi Pola Komunikasi

Nilai persentase dimensi pola komunikasi adalah 90,71%, nilai tersebut masuk dalam kategori sangat tinggi. Pada dimensi ini terdapat satu indikator yang terdiri dari:

##### 1) Kerjasama tim

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 90,71%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,54, artinya karyawan bagian pabrik selalu

menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan.

### 3. Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>)

Variabel motivasi memiliki 4 dimensi dan 20 pernyataan. Berikut

hasil analisis deskriptif variabel motivasi:

**Tabel 16.** Persentase Skor Motivasi Karyawan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skor rata-rata	Skor Max	%
Motivasi	1. Tujuan berdasarkan tingkat kesulitan	5. Tantangan untuk maju	4,13	5	82,50
		6. Setiap pekerjaan yang diberikan menjadi suatu yang menantang	3,84	5	76,79
		7. Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru	4,41	5	88,21
		4. Peraturan yang ditetapkan menjadi motivasi	4,16	5	83,21
		<b>Jumlah skor</b>	<b>16,54</b>	<b>20</b>	<b>82,7</b>
	2. Tujuan kegiatan individu	16. Mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran	3,91	5	78,21
		6. Promosi jabatan dan kenaikan golongan	3,54	5	70,71
		<b>Jumlah skor</b>	<b>7,45</b>	<b>10</b>	<b>74,5</b>
		3. Kepentingan	7. Gaji pokok	3,93	5
		8. Kompensasi berupa tunjangan	3,30	5	66,07
		9. Bonus	3,29	5	65,71
		10. Uang lembur	3,64	5	72,86
		11. Atasan memberikan promosi jabatan	2,13	5	42,50
		12. Promosi jabatan	2,13	5	42,50
		13. Dapat menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik	4,05	5	81,07
		14. Bekerja dengan baik agar mendapatkan promosi jabatan	3,82	5	76,43
		15. Promosi mendorong untuk lebih berkembang	3,55	5	71,07

Variabel	Dimensi	Indikator	Skor rata-rata	Skor Max	%
		<b>Jumlah skor</b>	<b>29,84</b>	<b>45</b>	<b>66,31</b>
	4. Gambaran pekerjaan	21. Menyukai pekerjaan	4,45	5	88,93
		22. Pekerjaan yang ditekuni dapat memunculkan gagasan baru	4,29	5	85,71
		23. Bangga menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4,36	5	87,14
		24. Mengetahui target produksi perusahaan, sehingga termotivasi menyelesaikan pekerjaan	4,21	5	84,29
		20. Jenis pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan	4,23	5	84,64
		<b>Jumlah skor</b>	<b>21,54</b>	<b>25</b>	<b>86,16</b>
		<b>Skor total</b>	75,37	100	75,4
		<b>Skor rata-rata</b>	3,77	5	75,4

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 16 dapat diketahui bahwa variabel motivasi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,77 dengan persentase 75,4% dan masuk dalam kategori tinggi, artinya karyawan bagian pabrik mempunyai dorongan atau keinginan yang cukup tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Sedangkan untuk penjelasan dari tiap indikator pada masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:

a. Dimensi Tujuan Berdasarkan Tingkat Kesulitan

Nilai persentase dimensi tujuan berdasarkan tingkat kesulitan adalah 82,7%, nilai tersebut masuk dalam kategori sangat tinggi. Pada dimensi ini terdapat empat indikator yang terdiri dari:

1) Tantangan untuk maju

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 82,50%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,13 artinya karyawan bagian pabrik memiliki pekerjaan yang cukup memberikan tantangan untuk maju.

2) Setiap pekerjaan yang diberikan menjadi suatu yang menantang

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 76,79%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,84 artinya setiap pekerjaan yang diberikan cukup menantang bagi karyawan bagian pabrik.

3) Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 88,21%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,41 artinya karyawan bagian pabrik cukup semangat melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan.

4) Peraturan yang ditetapkan menjadi motivasi

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 83,21%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,16 artinya peraturan yang ditetapkan cukup memotivasi karyawan bagian pabrik dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan.

#### b. Dimensi Tujuan Kegiatan Individu

Nilai persentase dimensi tujuan kegiatan individu adalah 74,5%, nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Pada dimensi ini terdapat dua indikator yang terdiri dari:

1) Mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 78,21%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,91 artinya karyawan bagian pabrik cukup sering mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang dihadapi.

2) Promosi jabatan dan kenaikan golongan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 70,71%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,54, artinya karyawan bagian pabrik menilai bahwa perusahaan cukup bersikap adil kepada mereka dalam memberikan promosi jabatan dan kenaikan golongan.

#### c. Dimensi Kepentingan

Nilai persentase dimensi kepentingan adalah 66,31%, nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Pada dimensi ini terdapat sembilan indikator yang terdiri dari:

1) Gaji pokok

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 78,57%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini

adalah 3,93 artinya karyawan bagian pabrik mendapatkan gaji pokok yang cukup sesuai dengan hasil kerja mereka.

2) Kompensasi berupa tunjangan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 66,07%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,30, artinya kompensasi yang karyawan bagian pabrik dapatkan kurang sesuai dengan pekerjaannya.

3) Bonus

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 65,71%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,29 artinya bonus yang karyawan bagian pabrik dapatkan kurang sesuai dengan hasil kerjanya.

4) Uang lembur

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 72,86%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,64, artinya uang lembur yang karyawan bagian pabrik dapatkan cukup sesuai dengan hasil kerjanya.

5) Atasan memberikan promosi jabatan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 42,50%, nilai tersebut tergolong kategori sedang. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 2,13 artinya atasan jarang memberikan promosi jabatan apabila karyawan bagian pabrik menjalankan tugas pekerjaan dengan hasil memuaskan.

6) Promosi jabatan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 42,50%, nilai tersebut tergolong kategori sedang. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 2,13 artinya karyawan bagian pabrik jarang mendapatkan promosi jabatan.

7) Dapat menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 81,07%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,05 artinya karyawan bagian pabrik cukup dapat menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik.

8) Bekerja dengan baik agar mendapatkan promosi jabatan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 76,43%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,82 artinya karyawan bagian pabrik cukup bekerja dengan baik agar mendapatkan promosi jabatan.

9) Promosi mendorong untuk lebih berkembang

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 71,07%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,55 artinya promosi yang dilakukan perusahaan cukup mendorong karyawan bagian pabrik untuk lebih berkembang.

#### d. Dimensi Gambaran Pekerjaan

Nilai persentase dimensi tujuan kegiatan individu adalah 86,16%, nilai tersebut masuk dalam kategori sangat tinggi. Pada dimensi ini terdapat lima indikator yang terdiri dari:

1) Menyukai pekerjaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 88,93%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,45 artinya karyawan bagian pabrik sangat menyukai pekerjaannya sekarang.

2) Pekerjaan yang ditekuni dapat memunculkan gagasan baru

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 85,71%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,29 artinya karyawan bagian pabrik cukup menekuni pekerjaannya untuk dapat memunculkan gagasan baru.

3) Bangga menyelesaikan pekerjaan dengan baik

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 87,14%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,36, artinya karyawan bagian pabrik cukup bangga bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

4) Mengetahui target produksi perusahaan, sehingga termotivasi menyelesaikan pekerjaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 84,29%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari

indikator ini adalah 4,21, artinya karyawan bagian pabrik mengetahui target produksi perusahaan sehingga mereka cukup termotivasi menyelesaikan pekerjaan.

5) Jenis pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 84,64%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,23 artinya jenis pekerjaan karyawan bagian pabrik cukup sesuai dengan kemampuan dan keterampilan mereka.

#### 4. Kepuasan Kerja (X<sub>4</sub>)

Variabel kepuasan kerja memiliki 3 dimensi dan 16 pernyataan.

Berikut hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja :

**Tabel 17.** Persentase Skor Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skor rata-rata	Skor Max	%
Kepuasan Kerja	1. <i>General Satisfaction</i>	3.Lingkungan pekerjaan	3,77	5	75,36
		2. Hubungan dengan rekan kerja	4,21	5	84,29
		<b>Jumlah skor</b>	<b>7,98</b>	<b>10</b>	<b>79,8</b>
	2. <i>Intrinsic Satisfaction</i>	4. <i>Activity</i>	4,11	5	82,14
		12. <i>Variety</i>	3,88	5	77,50
		13. <i>Moral Values</i>	4,14	5	82,86
		14. <i>Security</i>	3,88	5	77,50
		15. <i>Social Service</i>	4,09	5	81,79
		16. <i>Authority</i>	4,02	5	80,36
		17. <i>Independency</i>	4,04	5	80,71
		18. <i>Ability Utilization</i>	4,02	5	80,36
		11. <i>Achievement</i>	3,95	5	78,93
		<b>Jumlah skor</b>	<b>36,13</b>	<b>45</b>	<b>80,28</b>
	3. <i>Extrinsic Satisfaction</i>	17. <i>Human Relations Supervisions</i>	3,71	5	74,29
		18. <i>Technical Supervisions</i>	3,79	5	75,71
		19. <i>Compensation</i>	3,96	5	79,29
		20. <i>Advancement</i>	3,86	5	77,14
		16. <i>Recognition</i>	3,34	5	66,79
		<b>Jumlah skor</b>	<b>18,66</b>	<b>25</b>	<b>74,64</b>
		<b>Skor total</b>	<b>62,77</b>	<b>80</b>	<b>78,5</b>
	<b>Skor rata-rata</b>	<b>3,92</b>	<b>5</b>	<b>78,5</b>	

**Sumber:** Data diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 17 dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,92 dengan persentase 78,5% dan masuk dalam kategori tinggi, artinya sebagian besar karyawan bagian pabrik merasa senang dalam melakukan tugasnya di UP Pagilaran PT. Pagilaran. Hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan untuk penjelasan dari tiap indikator pada masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:

*a. Dimensi General Satisfaction*

Nilai persentase dimensi *general satisfaction* adalah 79,8%, nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Pada dimensi ini terdapat dua indikator yang terdiri dari:

1) Lingkungan pekerjaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 75,36%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,77 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas dengan kondisi lingkungan.

2) Hubungan dengan rekan kerja

Indikator dengan skor tertinggi ini memiliki nilai persentase sebesar 84,29%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,21 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas terhadap hubungan dengan rekan kerjanya.

b. Dimensi *Intrinsic Satisfaction*

Nilai persentase dimensi *intrinsic satisfaction* adalah 80,28%, nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Pada dimensi ini terdapat sembilan indikator yang terdiri dari:

1) *Activity*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 82,14%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,11 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas dengan kesempatan untuk melakukan beragam aktivitas dalam bekerja.

2) *Variety*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 77,50%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,88 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas dengan kesempatan melakukan pekerjaan yang berbeda-beda.

3) *Moral Values*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 82,86%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,14 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas terhadap pekerjaannya yang tidak bertentangan dengan prinsip pribadi.

4) *Security*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 77,50%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,88 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas dengan jaminan pekerjaan yang stabil dan pasti.

5) *Social Service*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 81,79%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,09 artinya karyawan bagian pabrik cukup senang terhadap kesempatan untuk melakukan aktivitas yang berguna bagi orang lain.

6) *Authority*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 80,36%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,02 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas dengan kesempatan untuk memberi arahan kepada orang lain dalam menjalankan tugas.

7) *Independency*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 80,71%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,04 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas terhadap kesempatan untuk mendayagunakan kemampuan yang mereka miliki.

8) *Ability Utilization*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 80,36%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,02 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas terhadap kesempatan untuk menerapkan cara mereka dalam melakukan pekerjaan.

9) *Achievement*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 78,93%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,95 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas terhadap pencapaian mereka dalam pekerjaan.

c. Dimensi *Extrinsic Satisfaction*

Nilai persentase dimensi *extrinsic satisfaction* adalah 74,64%, nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Pada dimensi ini terdapat lima indikator yang terdiri dari:

1) *Human Relations Supervisions*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 74,29%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,71 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas dengan cara atasan memperlakukan mereka.

2) *Technical Supervisions*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 75,71%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini

adalah 3,79 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas dengan kompetensi atasannya dalam membuat keputusan.

3) *Compensation*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 79,29%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,96 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas terhadap penghasilan yang diterima karena sesuai dengan beban kerja.

4) *Advancement*

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 77,14%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,86 artinya karyawan cukup puas terhadap kesempatan untuk mendapatkan kemajuan dalam pekerjaan.

5) *Recognition*

Indikator dengan skor terendah ini memiliki nilai persentase sebesar 66,79%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,34 artinya karyawan bagian pabrik cukup puas dengan penghargaan yang didapatkan untuk hasil kerja yang baik.

## 5. Kinerja (Y)

Variabel kinerja memiliki 6 dimensi dan 37 pernyataan. Berikut hasil

analisis deskriptif variabel kinerja karyawan :

**Tabel 18.** Persentase Skor Kinerja Karyawan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skor rata-rata	Skor Max	%
Kinerja	1. <i>Quality</i>	38. Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya	4,29	5	85,71
		39. Menaati peraturan	4,41	5	88,21
		40. Tepat waktu datang ke pabrik	4,27	5	85,36
		41. Tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal	4,45	5	88,93
		42. Bekerja sesuai dengan standar mutu	4,34	5	86,79
		6. Kesalahan dalam mengerjakan tugas	3,79	5	75,71
		7. Mengurangi kesalahan saat melaksanakan pekerjaan	4,29	5	85,71
		8. Kualitas kerja sesuai dengan kriteria perusahaan	4,05	5	81,07
		<b>Jumlah skor</b>	<b>33,89</b>	<b>40</b>	<b>84,73</b>
		2. <i>Quantity</i>	9. Memunculkan gagasan baru	4,23	5
	10. Kreativitas yang tinggi		4,07	5	81,43
	11. Sikap profesional		4,32	5	86,43
	12. Menguasai pekerjaan		4,05	5	81,07
	13. Mencapai target kerja yang ditetapkan		4,27	5	85,36
	14. Memberikan hasil kerja berdasarkan waktu yang sudah ditentukan		4,11	5	82,14
	<b>Jumlah skor</b>		<b>25,05</b>	<b>30</b>	<b>83,5</b>
	3. <i>Timeliness</i>	15. Izin keluar saat bekerja	3,38	5	67,50
		16. Tanpa absen dalam pekerjaan	4,11	5	82,14
		17. Hadir tepat waktu sesuai jadwal	4,30	5	86,07
		18. Disiplin dalam bekerja	4,21	5	84,29

Variabel	Dimensi	Indikator	Skor rata-rata	Skor Max	%
Kinerja		19. Tepat waktu saat sampai ditempat kerja	4,14	5	82,86
		20. Menyelesaikan pada tepat waktu	4,07	5	81,43
		21. Mengerjakan tugas dengan tepat waktu	4,11	5	82,14
		22. Tidak disiplin dalam bekerja	3,79	5	75,71
		<b>Jumlah skor</b>	<b>32,11</b>	<b>40</b>	<b>80,28</b>
	4. <i>Cost effectiveness</i>	23. Teknologi yang modern untuk mempercepat pekerjaan	4,21	5	84,29
		24. Waktu yang diperlukan untuk mengolah sudah efektif	4,21	5	84,29
		25. Pelatihan untuk meningkatkan kinerja	3,82	5	76,43
		26. Strategi untuk menurunkan waktu produksi	3,93	5	78,57
		<b>Jumlah skor</b>	<b>16,17</b>	<b>20</b>	<b>80,9</b>
		5. <i>Need of supervision</i>	27. Hasil pekerjaan memuaskan	4,13	5
	28. Tidak perlu banyak intruksi dan umpan balik dari atasan		3,96	5	79,29
	29. Fokus menyelesaikan pekerjaan, walaupun tidak ada atasan di perusahaan		4,52	5	90,36
	30. Menyelesaikan pekerjaan berinisiatif tanpa menunggu perintah dari pimpinan		4,41	5	88,21
	31. Dorongan untuk mengembangkan diri dalam bekerja		4,18	5	83,57
	<b>Jumlah skor</b>		<b>21,12</b>	<b>25</b>	<b>84,8</b>
	6. <i>Interpersonal impact</i>		32. Mengutamakan kepentingan kelompok	4,52	5
		33. Nyaman dalam melakukan pekerjaan	4,21	5	84,29
		34. Bekerja sama dengan baik	4,30	5	86,07
		35. Terbuka untuk menerima kritikan	4,50	5	90,00

Variabel	Dimensi	Indikator	Skor rata-rata	Skor Max	%
Kinerja		36. Bangga bekerja sama dengan rekan-rekan kerja	4,54	5	90,71
		37. Standar profesional kerja	4,25	5	85,00
		<b>Jumlah skor</b>	<b>26,32</b>	<b>30</b>	<b>87,73</b>
		<b>Skor total</b>	<b>154,66</b>	<b>185</b>	<b>83,6</b>
		<b>Skor rata-rata</b>	<b>4,18</b>	<b>5</b>	<b>83,6</b>

**Sumber:** Data diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,18 dengan persentase 83,6% dan masuk dalam kategori sangat tinggi, artinya karyawan bagian pabrik mencapai hasil kerja yang sangat sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan untuk penjelasan dari tiap indikator pada masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:

*a. Dimensi Quality*

Nilai persentase dimensi *Quality* adalah 84,73%, nilai tersebut masuk dalam kategori sangat tinggi. Pada dimensi ini terdapat delapan indikator yang terdiri dari:

1) Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 85,71%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,29 artinya karyawan bagian pabrik cukup berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya agar dapat mengerjakan tugas berikutnya.

2) Menaati peraturan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 88,21%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,41 artinya karyawan bagian pabrik cukup menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3) Tepat waktu datang ke pabrik

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 85,36%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,27 artinya karyawan bagian pabrik cukup tepat waktu datang ke pabrik atau sebelum jam kerja mulai mereka sudah sampai di pabrik.

4) Tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 88,93%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,45 artinya karyawan bagian pabrik sangat tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal.

5) Bekerja sesuai dengan standar mutu

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 86,79%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,34 artinya karyawan bagian pabrik bekerja cukup sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

6) Kesalahan dalam mengerjakan tugas

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 75,71%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,79 artinya karyawan bagian pabrik cukup sering melakukan kesalahan dalam mengerjakan tugas.

7) Mengurangi kesalahan saat melaksanakan pekerjaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 85,71%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,29 artinya pengalaman kerja yang karyawan bagian pabrik miliki cukup membantu mengurangi kesalahan yang dilakukan saat bekerja.

8) Kualitas kerja sesuai dengan kriteria perusahaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 81,07%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,05 artinya karyawan bagian pabrik menghasilkan kualitas kerja yang cukup sesuai dengan kriteria perusahaan.

*b. Dimensi Quantity*

Nilai persentase dimensi *Quantity* adalah 83,5 %, nilai tersebut masuk dalam kategori sangat tinggi. Pada dimensi ini terdapat enam indikator yang terdiri dari:

1) Memunculkan gagasan baru

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 84,64%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,23 artinya karyawan bagian pabrik cukup menekuni pekerjaannya untuk dapat memunculkan gagasan baru.

2) Kreativitas yang tinggi

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 81,43%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,07 artinya karyawan bagian pabrik mencapai hasil kerja cukup baik dengan kreativitas yang mereka miliki.

3) Sikap profesional

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 86,43%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,32 artinya karyawan bagian pabrik cukup mengedepankan sikap profesional dalam bekerja.

4) Menguasai pekerjaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 81,07%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,05 artinya sebagian besar karyawan bagian pabrik cukup menguasai pekerjaan.

5) Mencapai target kerja yang ditetapkan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 85,36%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari

indikator ini adalah 4,27 artinya karyawan bagian pabrik cukup sering mencapai target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

- 6) Memberikan hasil kerja berdasarkan waktu yang sudah ditentukan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 82,14%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,11 artinya karyawan bagian pabrik cukup mampu memberikan hasil produksi teh berdasarkan waktu yang diberikan perusahaan selama jam kerja.

c. Dimensi *Timeliness*

Nilai persentase dimensi *timeliness* adalah 80,28%, nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Pada dimensi ini terdapat delapan indikator yang terdiri dari:

- 1) Izin keluar saat bekerja

Indikator dengan skor terendah ini memiliki nilai persentase sebesar 67,50%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,38 artinya karyawan bagian pabrik cukup sering melakukan izin keluar saat bekerja.

- 2) Tanpa absen dalam pekerjaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 82,14%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,11 artinya karyawan bagian pabrik bekerja cukup baik karena tanpa absen dalam pekerjaan.

3) Hadir tepat waktu sesuai jadwal

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 86,07%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,30 artinya karyawan bagian pabrik hadir cukup tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan ditempat kerja.

4) Disiplin dalam bekerja

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 84,29%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,21 artinya karyawan bagian pabrik cukup disiplin dalam bekerja.

5) Tepat waktu saat sampai ditempat kerja

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 82,86%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,14 artinya karyawan bagian pabrik cukup tepat waktu saat sampai di tempat kerja.

6) Menyelesaikan pada tepat waktu

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 81,43%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,07 artinya karyawan bagian pabrik cukup dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu ketika pekerjaan terlalu banyak.

7) Mengerjakan tugas dengan tepat waktu

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 82,14%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,11 artinya karyawan bagian pabrik mengerjakan tugas dengan cukup tepat waktu.

8) Tidak disiplin dalam bekerja

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 75,71%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,79 artinya karyawan bagian pabrik cukup disiplin dalam bekerja.

d. Dimensi *Cost effectiveness*

Nilai persentase dimensi *cost effectiveness* adalah 80,9%, nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Pada dimensi ini terdapat empat indikator yang terdiri dari:

1) Teknologi yang modern untuk mempercepat pekerjaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 84,29%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,21 artinya mesin produksi dengan teknologi modern yang digunakan perusahaan cukup membantu karyawan bagian pabrik untuk mempercepat perusahaan..

2) Waktu yang diperlukan untuk mengolah sudah efektif

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 84,29%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari

indikator ini adalah 4,21 artinya keseluruhan waktu untuk mengolah bahan baku (pucuk) sampai menjadi produk jadi (teh kering) sudah cukup efektif.

3) Pelatihan untuk meningkatkan kinerja

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 76,43%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,82 artinya pelatihan yang karyawan dapatkan dari perusahaan cukup dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4) Strategi untuk menurunkan waktu produksi

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 78,57%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,93 artinya perusahaan cukup menggunakan strategi untuk menurunkan waktu produksi.

*e. Dimensi Need of supervision*

Nilai persentase dimensi *need of supervision* adalah 84,8%, nilai tersebut masuk dalam kategori sangat tinggi. Pada dimensi ini terdapat lima indikator yang terdiri dari:

1) Hasil pekerjaan memuaskan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 82,50%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,13 artinya hasil pekerjaan yang karyawan selesaikan cukup memuaskan pimpinan.

2) Intruksi dan umpan balik dari atasan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 79,29%, nilai tersebut tergolong kategori tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 3,96 artinya karyawan cukup perlu banyak intruksi dan umpan balik dari atasan agar dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien.

3) Fokus menyelesaikan pekerjaan, walaupun tidak ada atasan di perusahaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 90,36%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,52 artinya karyawan bagian pabrik sangat fokus menyelesaikan pekerjaannya walaupun tidak ada atasan di perusahaan.

4) Menyelesaikan pekerjaan berinisiatif tanpa menunggu perintah dari pimpinan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 88,21%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,41 artinya karyawan bagian pabrik cukup berinisiatif menyelesaikan pekerjaannya tanpa menunggu perintah dari pimpinan.

5) Dorongan untuk mengembangkan diri dalam bekerja

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 83,57%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari

indikator ini adalah 4,18 artinya karyawan bagian pabrik cukup mendapatkan dorongan dari pimpinan untuk dapat mengembangkan diri dalam bekerja.

*f. Dimensi Interpersonal impact*

Nilai persentase dimensi *interpersonal impact* adalah 87,73 %, nilai tersebut masuk dalam kategori sangat tinggi. Pada dimensi ini terdapat enam indikator yang terdiri dari:

1) Mengutamakan kepentingan kelompok

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 90,36%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,52 artinya karyawan bagian pabrik sangat mengutamakan kepentingan kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Nyaman dalam melakukan pekerjaan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 84,29%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,21 artinya karyawan bagian pabrik cukup nyaman dalam melakukan pekerjaan.

3) Bekerja sama dengan baik

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 86,07%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,30 artinya karyawan bagian pabrik cukup dapat bekerja sama secara baik dengan rekan kerjanya.

4) Terbuka untuk menerima kritikan

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 90,00%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,50 artinya karyawan bagian pabrik sangat terbuka untuk menerima kritikan atau saran atas hasil kerjanya.

5) Bangga bekerja sama dengan rekan-rekan kerja

Indikator dengan skor tertinggi ini memiliki nilai persentase sebesar 90,71%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,54 artinya karyawan bagian pabrik sangat bangga bisa bekerja sama dengan rekan-rekan kerjanya.

6) Standar profesional kerja

Indikator ini memiliki nilai persentase sebesar 85,00%, nilai tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Rata-rata jawaban dari indikator ini adalah 4,25 artinya karyawan bagian pabrik cukup memegang standar profesional kerja yang tinggi.

### **C. Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis**

## 1. Hasil Analisis Regresi

Hasil analisis regresi pada model 1 ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 19.** Hasil Analisis Regresi 1

Model 1	Ringkasan Model	Koefisien			Anova
		Koefisien Standar	<i>t</i>	<i>Sig</i>	
	<i>R<sup>2</sup> Adjusted</i>	Beta			
(Constant)	0,980		8,782	0,000	F = 677,006 Sig = 0,000
Kepemimpinan Transformasional		0,466	4,773	0,000	
Budaya Organisasi		0,236	3,984	0,000	
Motivasi		0,114	1,323	0,192	
Kepuasan		0,195	3,516	0,001	

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak signifikan ( $0,192 > \alpha (0,05)$ ), sehingga dilakukan *trimming* dengan hasil analisis regresi yang baru.

**Tabel 20.** Hasil Analisis Regresi 2

Model 2	Ringkasan Model	Koefisien			Anova
		Koefisien Standar	<i>t</i>	<i>Sig</i>	
	<i>R<sup>2</sup> Adjusted</i>	Beta			
(Constant)	0,975		9,685	0,000	F = 889,255 Sig = 0,000
Kepemimpinan Transformasional		0,547	7,118	0,000	
Budaya Organisasi		0,250	4,245	0,000	
Kepuasan		0,214	3,967	0,000	

## 2. Hasil Analisis Korelasi

Setelah hasil regresi sudah diketahui, maka sebelum mencari dan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, terlebih dahulu langkah yang harus dilakukan adalah mengetahui korelasi antar variabel. Korelasi antar variabel dapat dilihat pada Tabel 21.

**Tabel 21.** Hasil Korelasi Antar Variabel

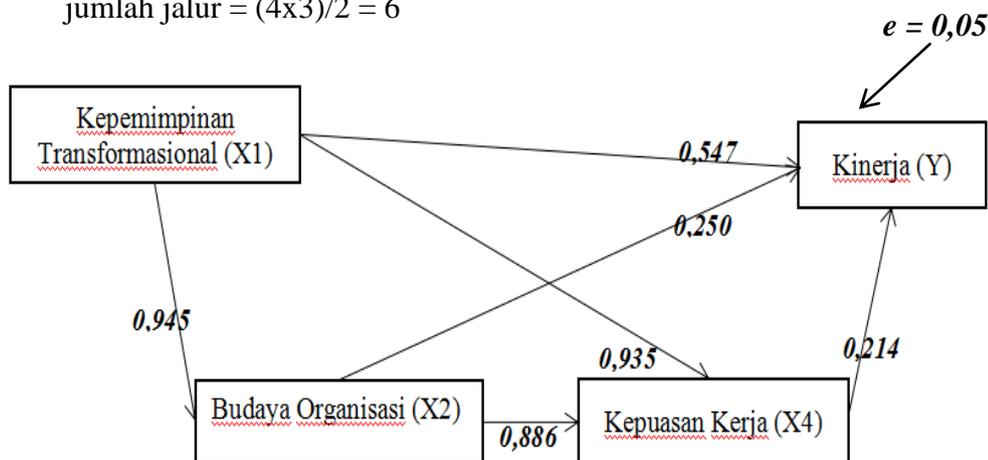
Variabel	X1	X2	X4	Y
X1	1	,945**	,935**	,984**
X2	,945**	1	,886**	,957**
X4	,935**	,886**	1	,947**
Y	,984**	,957**	,947**	1

\*\* Korelasi adalah signifikan pada derajat 0,01 (2-tailed)

Berdasarkan Tabel 21, signifikan tidaknya korelasi antara dua variabel dapat dilihat dari adanya tanda (\*\*) pada pasangan variabel yang dikorelasikan. Hasil korelasi pada Tabel menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara X<sub>1</sub> dengan X<sub>2</sub> sebesar 0,945; X<sub>1</sub> dengan X<sub>4</sub> 0,935; dan X<sub>2</sub> dengan X<sub>4</sub> sebesar 0,886.

### 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X<sub>3</sub>) tidak signifikan, maka variabel tersebut di *trimming*. Oleh karena itu, jumlah jalur =  $(4 \times 3) / 2 = 6$



**Gambar 5.** Analisis Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur diuraikan seperti dibawah ini:

**a. Pengaruh  $X_1$  Terhadap Y**

1) **Pengaruh Langsung** :  $\rho_{YX_1} \cdot \rho_{YX_1} = 0,547 \times 0,547 = 0,299$

2) **Pengaruh Tidak Langsung  $X_1$  terhadap Y**

a) **melalui  $X_2$**  :  $\rho_{YX_1} \cdot r_{X_2X_1} \cdot \rho_{YX_2} = 0,547 \times 0,945 \times 0,250$   
 $= 0,129$

b) **melalui  $X_4$**  :  $\rho_{YX_1} \cdot r_{X_4X_1} \cdot \rho_{YX_4} = 0,547 \times 0,935 \times 0,214$   
 $= 0,109$

Variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki pengaruh langsung sebesar 0,299. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) melalui hubungannya dengan budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,129; dan melalui hubungannya dengan kepuasan kerja ( $X_4$ ) sebesar 0,109.

**b. Pengaruh  $X_2$  Terhadap Y**

1) **Pengaruh Langsung** :  $\rho_{YX_2} \cdot \rho_{YX_2} = 0,25 \times 0,25 = 0,063$

2) **Pengaruh Tidak Langsung  $X_2$  Terhadap Y**

a) **melalui  $X_4$**  :  $\rho_{YX_2} \cdot r_{X_4X_2} \cdot \rho_{YX_4} = 0,25 \times 0,886 \times 0,214$   
 $= 0,047$

Variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh langsung sebesar 0,063. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi ( $X_2$ ) melalui hubungannya dengan kepuasan kerja ( $X_4$ ) sebesar 0,047.

**c. Pengaruh  $X_4$  Terhadap Y**

1) **Pengaruh Langsung** :  $\rho_{YX_4} \cdot \rho_{YX_4} = 0,214 \times 0,214 = 0,046$

Variabel kepuasan kerja ( $X_4$ ) hanya memiliki pengaruh langsung sebesar 0,046.

**Tabel 22.** Rekapitulasi Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No	Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh (PL+PTL)
1.	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) $X_1$ melalui $X_2$ $X_1$ melalui $X_4$	0,299	0,129 0,109	0,537
2.	Budaya Organisasi ( $X_2$ ) $X_2$ melalui $X_4$	0,063	0,047	0,110
3.	Kepuasan Kerja ( $X_4$ )	0,046	-	0,046
<b>Total</b>		<b>0,408</b>	<b>0,285</b>	<b>0,693</b>

Berdasarkan Tabel 22, dapat diketahui bahwa besar pengaruh langsung terbesar ada pada variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) sebesar 29,9 persen dan besar pengaruh tidak langsung terbesar ada pada variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 12,9 persen.

Total antara pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh lebih besar terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dibandingkan dengan variabel lain yaitu Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_4$ ).

#### 4. Uji Hipotesis

**Rumusan Hipotesis :**

- a. **Ho: TP (Total Pengaruh) = 0 Tidak ada pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel Xi terhadap Y**
- b. **Ha: TP (Total Pengaruh) > 0 Ada pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel Xi terhadap Y**

Berdasarkan rumusan hipotesis di atas, maka dapat ditentukan ada atau tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) memiliki total pengaruh  $> 0$ , maka hipotesis ( $H_a$ ) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

## **BAB IV PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja ( $X_4$ ) berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan bagian pabrik UP Pagilaran PT.Pagilaran.

PT. Pagilaran sangat memerhatikan cara pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan bagian pabrik. Cara pimpinan UP Pagilaran PT. Pagilaran menginstruksikan karyawannya adalah dengan mengomunikasikan ke seluruh karyawan untuk dapat bekerja secara produktif dan mengolah bahan baku secara profesional melalui kepala bagian pabrik, mandor besar, dan para mandor. Selain itu, pimpinan mengevaluasi hasil kerja masing-masing sektor melalui rapat evaluasi untuk mengetahui keluhan kesah karyawan tentang kendala yang dihadapi dalam pekerjaan. Pimpinan merupakan orang yang terpelajar lulusan perguruan tinggi, berpengalaman dibidangnya, dan memiliki kecerdasan di atas rata-rata. Dengan pengetahuan tersebut, pimpinan sangat optimis untuk membuat produksi berlimpah dengan mewujudkan bahan baku/pucuk dan mempertahankan eksistensi perusahaan sebagai eksportir teh dunia. Sehingga pengetahuan merupakan bagian penting dari kepemimpinan (Bangun, 2012).

Pada hasil analisis regresi membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional melalui budaya

organisasi terhadap kinerja dapat dijelaskan bahwa pemimpin transformasional menciptakan budaya-budaya organisasi yang memberdayakan para karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka bagikan bersama. Para karyawan 'memiliki' tujuan-tujuan ini karena mereka telah berperan dalam mendefinisikannya-dan dalam mengonstruksi budaya organisasi (Edison, dkk, 2016). Hal ini memperkuat bahwa pimpinan memiliki hubungan yang kuat dalam membangun budaya organisasi. Sehingga, kepemimpinan yang baik dan budaya yang serasi menjadi pemicu bagi perusahaan untuk menghasilkan karyawan dengan kinerja yang baik. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dijelaskan bahwa pimpinan transformasional memiliki kemampuan dalam menciptakan lingkungan pekerjaan yang menarik dan menerapkan peraturan dengan baik. Ketika karyawan merasa senang atau puas terhadap pekerjaan dan lingkungan tempat kerjanya maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan dan disertai dengan kepuasan kerja yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Nadia 2015).

Rata-rata persentase kepemimpinan transformasional pada analisis deskriptif masuk dalam kategori tinggi. Terdapat 4 dimensi pada kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dimensi dengan persentase tertinggi pada *idealized influence*, dimana karyawan menilai bahwa pimpinan mampu memimpin perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Beberapa hasil penelitian dan mitologi tentang kepemimpinan menyatakan bahwa

karakteristik terpenting bagi seorang pemimpin adalah *idealized influence* (Bangun, 2012). Berdasarkan penilaian dari masing-masing indikator, diperoleh hasil bahwa penilaian tertinggi ada pada indikator keyakinan. Karyawan bagian pabrik memiliki keyakinan penuh bahwa Pimpinan bisa memimpin perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui peningkatan hasil produksi, hal ini dikarenakan Pimpinan berpendidikan dan berpengalaman, mampu mewujudkan bahan baku/pucuk sehingga bisa melestarikan PT. Pagilaran bertahan sampai sekarang, dan bisa membawa perusahaan ke arah yang lebih produktif. Keyakinan penuh yang dimiliki karyawan terhadap pemimpinnya memberikan pengaruh yang besar bagi karyawan untuk bisa bekerja secara produktif dan bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. Aktivitas kerja karyawan sangat menentukan tingkat kuantitas hasil produksi di dalam perusahaan, apabila aktivitas kerjanya baik tentu akan berpengaruh pada tingkat produksi. Dengan adanya pimpinan yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bisa bekerja sama dan bekerja secara produktif maka berdampak secara langsung dalam mencapai kinerja yang tinggi. Sedangkan penilaian terendah ada pada indikator ke-lima belas yaitu pimpinan yang kurang mengajak semua karyawan untuk memecahkan masalah dengan cara yang baru. Hal ini disebabkan karena pimpinan lebih melibatkan kepala bagian pabrik, mandor besar, dan mandor pada tiap sektor proses produksi terlebih dulu dalam menyelesaikan masalah produksi. Selain itu, permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan di bagian pabrik selalu sama dan masih bisa diselesaikan oleh pengalaman yang dimiliki karyawan pabrik itu sendiri. Sebaiknya pimpinan melakukan diskusi

dengan melibatkan karyawan yang lain, megoreksi pekerjaan yang sudah dilakukan, meminimalisir ketidaksesuaian pekerjaan, dan melakukan telusur balik bila ada yang tidak sesuai SOP. Hal ini berguna bagi pemimpin untuk berfikir lebih inovatif dan solutif terhadap cara menyelesaikan permasalahan yang *out of the box*. Selain itu, karyawan akan merasa diperhatikan dan mengembangkan pola pikir karyawan terhadap pengambilan keputusan dalam menyelesaikan suatu permasalahan.

Selain dari kepemimpinan transformasional, PT. Pagilaran dalam meningkatkan kinerja karyawan bagian pabrik sangat memerhatikan dan memegang erat budaya organisasi. Budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan adalah bekerja dengan tanggung jawab, tepat waktu, disiplin, tertib sesuai aturan yang berlaku, menjalankan perintah dari atasan, kerjasama tim, dan komunikasi yang baik. Dengan diterapkannya budaya tersebut harapan perusahaan adalah karyawan bagian pabrik mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang dikehendaki, membentuk kesadaran setiap karyawan untuk kelancaran pekerjaan, menjaga kebersihan lingkungan kerja, terbentuk koordinasi yang baik antar sektor untuk menghindari ketidaksesuaian pada hasil akhir produksi, dan mencapai tujuan perusahaan. Hal ini selaras dengan Edison, dkk (2016), bahwa budaya yang terbentuk kuat dalam diri karyawan akan mampu memengaruhi perilaku individu untuk berusaha mencapai tujuan perusahaan.

Pada hasil analisis regresi membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dijelaskan bahwa

budaya dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan sebab dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar karyawan (Edi Sutrisno, 2010 dalam Edison, dkk,2016). Karena budaya organisasi membentuk kebijakan dan karakteristik dari para karyawan, karyawan menggambarkan budaya organisasi di lingkungan tempat kerjanya sangat tinggi, maka tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan tinggi. Dengan demikian, karyawan yang puas dalam bekerja sangat memengaruhi kinerja individu dan organisasi (Edison,dkk, 2016). Pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja juga dapat dijelaskan bahwa budaya perusahaan dalam bekerja dengan komunikasi yang baik, didasarkan oleh kerjasama tim. Hal ini akan membuat karyawan dapat bekerjasama dengan baik, koordinasi tugas pekerjaan selalu lancar, dan kerja tim bagus sehingga karyawan merasa puas terhadap hubungan dengan rekan kerjanya dan mampu meningkatkan kinerjanya.

Rata-rata persentase budaya organisasi pada analisis deskriptif masuk dalam kategori sangat tinggi. Terdapat 5 dimensi pada budaya organisasi, yaitu inisiatif perseorangan, toleransi terhadap risiko, pengawasan, dukungan manajemen, dan pola komunikasi. Dimensi dengan persentase tertinggi pada pola komunikasi, adanya komunikasi dapat memberi penjelasan kepada karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan sehingga mendorong karyawan agar mau melaksanakan tugasnya dengan baik, sebagai sarana bagi karyawan dalam melepaskan rasa emosi sebagai rasa pemenuhan kebutuhan sosial, dan dapat memberikan informasi kepada individu atau kelompok dalam pengambilan keputusan. Apabila karyawan

tidak dapat berkomunikasi secara efektif dengan pimpinannya, maka akan menghadapi kesulitan dalam memperoleh informasi tentang pekerjaan yang akan dilaksanakannya. Oleh karena itu, komunikasi sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya (Bangun, 2012). Berdasarkan penilaian dari masing-masing indikator, diperoleh hasil bahwa penilaian tertinggi ada pada indikator kepercayaan dengan rekan kerja. Karyawan bagian pabrik memiliki budaya organisasi dengan lingkungan kerja yang saling percaya dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Antar karyawan terdapat kerjasama yang baik, saling mengingatkan bila ada kekeliruan dalam pekerjaan, saling koordinasi dalam setiap melaksanakan pekerjaan, menghormati pendapat, dan mencari solusi secara bersama-sama. Hal tersebut membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan, sehingga karyawan akan melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Sedangkan penilaian terendah ada pada indikator ke-empat yaitu karyawan jarang berhadapan dengan risiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan. Hal ini dikarenakan karyawan setiap sektor produksi memiliki tingkat risiko yang berbeda-beda dan sebagian besar jenis pekerjaan yang dikerjakan di bagian produksi memang tidak mempunyai tingkat kesulitan yang terlalu tinggi. Risiko yang biasa dihadapi, yaitu: (1) Mesin OTR ada yang rusak saat penggilingan teh; (2) Mengondisikan blend sesuai dengan aproval sampel sampai ke tujuan akhir; (3) Ada bubuk yang kurang matang. Walaupun demikian, untuk kedepannya perusahaan perlu membuat dokumen terperinci dan tertulis yang berisi aturan permainan yang jelas seperti tugas, tanggung jawab, dan evaluasi hasil kerja. Hal ini diharapkan agar karyawan mengetahui secara persis apa yang

diharapkan perusahaan dan konsekuensi-konsekuensi atau sanksi-sanksi apa yang akan diterima bila karyawan melanggar atau melakukan kesalahan.

Pada hasil analisis regresi membuktikan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam melaksanakan proses penelitian, para karyawan bagian pabrik di dalam menggambarkan motivasi kerja yang dimiliki dengan mengisi kuisioner yang digunakan dalam penelitian ini tergolong ke dalam kategori tinggi, tetapi ada faktor-faktor yang tidak mampu mendorong motivasi karyawan dalam pekerjaannya yaitu gaji, bonus, kondisi pekerjaan, dan kebijakan perusahaan. Gaji yang didapatkan oleh sebagian besar karyawan hanya sesuai UMR Kabupaten Batang dan sulit untuk mendapat kenaikan gaji. Selain itu, perusahaan jarang memberikan bonus kepada karyawannya. Pada kondisi pekerjaan, sebagian karyawan merasa tidak nyaman dalam lingkungan pekerjaan yang banyak debu dan terkendala sarana serta pra sarana untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan untuk kebijakan perusahaan yang menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sama dalam jangka waktu yang lama, menyebabkan karyawan kurang mendapat pengetahuan dan jenuh melakukan pekerjaan yang sama secara rutin dari awal bekerja hingga sekarang. Kebijakan perusahaan yang lain yaitu karyawan yang bisa mendapat jabatan tinggi adalah karyawan dengan pendidikan tinggi tetapi hampir sebagian besar karyawan yang bekerja berpendidikan SD dan SMP. Selain itu, terdapat peluang bahwa karyawan hanya mengisi kuisioner karena didasari rasa takut apabila mereka memiliki motivasi kerja yang kurang dan diketahui oleh pimpinan mereka akan dapat membuat pimpinan mereka mengetahui motivasi kerja yang dimiliki

karyawannya, sehingga peluang hal tersebut terjadi sangatlah mungkin di dalam karyawan mengisi kuisioner penelitian ini. Dengan adanya penjelasan mengenai hal yang memengaruhi motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di UP Pagilaran PT.Pagilaran di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak berpengaruhnya motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dipengaruhi oleh suatu hal yang membuat karyawan tidak memiliki motivasi kerja yang baik guna meningkatkan kinerja mereka. Hal ini didukung juga dengan Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg yaitu *Hygiene Factor* atau biasa juga disebut sebagai motivasi ekstrinsik, karena faktor-faktor yang menimbulkannya bukan dari diri seorang melainkan dari luar dirinya (Bangun, 2012).

Terdapat 4 dimensi pada motivasi kerja, yaitu tujuan berdasarkan tingkat kesulitan, tujuan kegiatan individu, kepentingan, dan gambaran pekerjaan. Berdasarkan penilaian dari masing-masing indikator, diperoleh hasil bahwa penilaian tertinggi ada pada indikator menyukai pekerjaan. Karyawan menyukai pekerjaannya karena lokasi pekerjaannya sangat dekat dari rumah, sudah bekerja sangat lama, dan karyawan melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Sedangkan penilaian terendah ada pada indikator ke-sebelas dan ke-dua belas yaitu atasan jarang memberikan promosi jabatan meskipun menjalankan tugas pekerjaan dengan hasil memuaskan dan karyawan kurang mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan jarang memberikan promosi jabatan kepada karyawan. Karyawan satu dengan karyawan yang lainnya, dalam mengerjakan suatu kegiatan

pekerjaan tertentu memiliki perbedaan dalam tujuan, kemampuan, namun juga berbeda dalam kepentingan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja karyawan bagian pabrik di UP Pagilaran PT. Pagilaran juga diperhatikan karena hal ini sangat memengaruhi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Sikap karyawan bagian pabrik terhadap pekerjaannya yaitu sangat puas terhadap pekerjaannya yang tidak bertentangan dengan prinsip pribadi. Hal ini memberikan ketenangan dalam menjalankan tugas pekerjaan dan menciptakan kelancaran dalam bekerja. Selain itu, sebagian besar karyawan bagian pabrik puas dengan jaminan keamanan karena karyawan mendapat jaminan kecelakaan kerja. Karyawan bagian pabrik juga sangat senang terhadap kesempatan untuk melakukan aktivitas yang berguna bagi orang lain karena kesadaran karyawan untuk saling tolong-menolong menyelesaikan pekerjaan, meskipun waktu dan ruang sangat terbatas. Dengan begitu, antar karyawan akan semakin kompak dan rukun. Karyawan juga memiliki kesempatan untuk memberi arahan kepada orang lain dalam menjalankan tugas. Dengan adanya arahan yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan maka akan memperlancar pekerjaan dan membuat karyawan mempunyai rasa tanggung jawab pada pekerjaan dan perusahaan. Selain itu, karyawan memiliki kesempatan untuk mendayagunakan kemampuan yang mereka miliki. Hal ini mengakibatkan karyawan mempunyai kemampuan dasar dalam membuat teh kering, bisa mengembangkan varian-varian teh, dan cepat menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan bagian pabrik juga puas terhadap pencapaian mereka dalam pekerjaan karena karyawan dapat selalu mengerjakan tugas sampai selesai dan dapat

memenuhi target perusahaan sehingga tidak ada keluhan dari pelanggan. Karyawan bagian pabrik cukup puas dengan kompetensi atasannya dalam membuat keputusan karena atasan mampu membuat keputusan yang tepat sasaran dan mendiskusikan keputusan tersebut secara bersama-sama. Hal ini membuat karyawan menjadi percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan (Bangun, 2012).

Pada hasil analisis regresi membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja terhadap kinerja berpengaruh secara langsung karena kepuasan kerja bagi karyawan akan menunjukkan sikap terhadap kerjanya. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja

Rata-rata persentase kepuasan kerja pada analisis deskriptif masuk dalam kategori tinggi. Terdapat 3 dimensi pada kepuasan kerja, yaitu *general satisfaction*, *intrinsic satisfaction*, dan *extrinsic satisfaction*. Dimensi dengan persentase tertinggi pada *intrinsic satisfaction*, dimana karyawan bagian pabrik merasa puas terhadap tugas dari pekerjaannya. Berdasarkan penilaian dari masing-masing indikator, diperoleh hasil bahwa penilaian tertinggi ada pada indikator hubungan dengan rekan kerja. Hubungan interpersonal antara atasan dan karyawan, dan antar karyawan akan sangat memengaruhi kenyamanan dan

kepuasan kerja. Hal ini karena orang bekerja bukan semata-mata hanya ingin mendapatkan gaji yang layak, tetapi juga mempertimbangkan suasana kerja dari perusahaan di mana karyawan bekerja (Widodo, 2015). Sedangkan penilaian terendah ada pada indikator ke-enam belas yaitu karyawan kurang mendapatkan penghargaan untuk hasil kerja yang baik. Hal ini dikarenakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yaitu promosi jabatan. Tetapi karyawan yang bisa mendapatkan promosi jabatan adalah karyawan dengan pendidikan tinggi dan masuk dalam nama yang direkomendasikan oleh atasan. Padahal sebagian besar karyawan bagian pabrik memiliki tingkat pendidikan terakhir SD. Karyawan menilai bahwa perusahaan tidak memberikan penghargaan secara adil untuk hasil kerja terhadap karyawan yang satu dengan yang lainnya, sehingga karyawan tidak puas ketika merasa tidak sepadan dengan usaha mereka dan diperlakukan tidak adil. Untuk kedepannya perusahaan harus lebih adil dan baik lagi dalam memberikan penghargaan terhadap karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pemberian penghargaan dapat dilakukan dengan memilih karyawan teladan bulanan dan memajang foto mereka. Pemberian penghargaan teladan bulanan dilakukan per sektor bagian dan penting pula dijelaskan kepada karyawan bahwa bukan berarti yang sudah mendapat penghargaan hanya menjadi teladan dalam satu bulan, tetapi untuk menjelaskan siapa saja yang pantas diteladani. Selain itu, perusahaan bisa mengadakan *outbond* yang melibatkan seluruh karyawan bagian pabrik sebagai penghargaan atas kerja keras mereka.

Rata-rata persentase kinerja pada analisis deskriptif masuk dalam kategori sangat tinggi. Terdapat 6 dimensi pada kinerja karyawan, yaitu *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost effective*, *need supervision*, dan *interpersonal impact*. Dimensi dengan persentase tertinggi pada *interpersonal impact*. Apabila setiap karyawan mempunyai hubungan yang baik dengan rekan kerjanya, tentu saja mampu meningkatkan kinerja. Berdasarkan penilaian dari masing-masing indikator, diperoleh hasil bahwa penilaian tertinggi ada pada indikator bangga bekerja sama dengan rekan-rekan kerja. Karyawan bergotong royong dan saling membantu untuk mengurangi beban dalam pekerjaan. Hal ini dilakukan dengan kerjasama dan komunikasi yang lancar untuk memudahkan menyelesaikan pekerjaan. Dengan begitu, karyawan memiliki lingkungan yang nyaman dalam bekerja dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Sedangkan penilaian terendah ada pada indikator ke-lima belas yaitu karyawan melakukan izin keluar saat bekerja, sebelum pekerjaannya terselesaikan. Hal ini dikarenakan hampir seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut bertempat tinggal sangat dekat dari perusahaan dan merupakan penduduk asli Pagilaran. Selain itu, karyawan memiliki kepentingan dan kegiatan tersendiri. Izin keluar saat bekerja biasanya dilakukan ketika pengambilan gaji karyawan, berita duka, menjenguk karyawan lain yang sedang sakit, menjemput anak sekolah, dan hal-hal lain. Hal tersebut dapat menghambat karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan. Salah satu opsi yang ditawarkan perusahaan adalah izin tersebut dilakukan secara bergantian, jadi tidak semua karyawan melakukan izin secara bersamaan dalam waktu yang sama, sehingga tetap ada karyawan yang

menyelesaikan pekerjaan. Untuk kedepannya, perusahaan lebih sering membuat agenda tertulis yang dapat dilaksanakan secara konsisten dalam hal mengevaluasi tingkat kinerja karyawan untuk dapat mengorganisir karyawan dan mengendalikan kendala yang menghambat karyawan dalam mencapai kinerja maksimal secara detail dan nyata dengan tepat.

Pengaruh langsung secara keseluruhan dari masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan bagian pabrik di UP Pagilaran PT. Pagilaran, yaitu sebesar 40,8 persen dengan pengaruh langsung terbesar ada pada variabel kepemimpinan transformasional, yaitu sebesar 29,9 persen. Pengaruh tidak langsung secara keseluruhan masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 28,5 persen dengan pengaruh tidak langsung terbesar ada pada variabel kepemimpinan transformasional melalui budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 12,9 persen.

Kepemimpinan transformasional memiliki peranan sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di sebuah perusahaan karena kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dalam membangun budaya organisasi dan menguatkan budaya organisasi di UP Pagilaran yaitu bekerja dengan tanggung jawab, tepat waktu, disiplin, tertib sesuai aturan yang berlaku, menjalankan perintah dari atasan, kerjasama tim, dan komunikasi yang baik. Pemimpin transformasional tidak hanya menetapkan berbagai nilai dan norma yang dipraktikkan organisasi, tetapi pemimpin optimis dan mampu mentransformasikan visi perusahaan menjadi realita.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional tinggi, budaya organisasi sangat tinggi, motivasi kerja tinggi, kepuasan kerja tinggi, dan kinerja karyawan sangat tinggi.
2. Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Total pengaruh langsung sebesar 40,8 persen dengan pengaruh langsung terbesar ada pada Kepemimpinan Transformasional, yaitu sebesar 29,9 persen. Total pengaruh tidak langsung sebesar 28,5 persen dengan pengaruh tidak langsung terbesar ada pada Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Kinerja melalui Budaya Organisasi sebesar 12,9 persen. Total pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 69,3 persen.

#### **B. Saran**

1. Kepala Unit Produksi disarankan melakukan diskusi tentang menyelesaikan masalah pekerjaan di bagian pabrik dengan melibatkan karyawan yang lain, mengoreksi pekerjaan yang sudah dilakukan, meminimalisir ketidaksesuaian pekerjaan, dan melakukan telusur balik bila ada yang tidak

sesuai SOP. Hal ini berguna bagi pemimpin untuk berfikir lebih inovatif dan solutif terhadap cara menyelesaikan permasalahan yang *out of the box*. Selain itu, karyawan akan merasa diperhatikan dan mengembangkan pola pikir karyawan terhadap pengambilan keputusan dalam menyelesaikan suatu permasalahan.

2. UP Pagilaran PT. Pagilaran disarankan untuk membuat dokumen terperinci dan tertulis yang berisi aturan permainan yang jelas seperti tugas, tanggung jawab, dan evaluasi hasil kerja. Hal ini diharapkan agar karyawan mengetahui secara persis apa yang diharapkan perusahaan dan konsekuensi-konsekuensi atau sanksi-sanksi apa yang akan diterima bila karyawan melanggar atau melakukan kesalahan.
3. UP Pagilaran PT. Pagilaran disarankan untuk memberikan penghargaan dengan memilih karyawan teladan bulanan per sektor dan memajang foto mereka. Selain itu, perusahaan bisa mengadakan *outbond* sebagai penghargaan atas kerja keras karyawan bagian pabrik.
4. UP Pagilaran PT. Pagilaran disarankan lebih sering membuat agenda tertulis yang dapat dilaksanakan secara konsisten dalam hal mengevaluasi tingkat kinerja karyawan untuk dapat mengorganisir karyawan dan mengendalikan kendala yang menghambat karyawan dalam mencapai kinerja maksimal secara detail dan nyata dengan tepat.
5. UP Pagilaran PT. Pagilaran disarankan memperbaiki dan menambah fasilitas kerja karyawan agar karyawan lebih nyaman bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, I. 2010. Effects of motivational factors on employees' job satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70-80.
- Alshery, W. B., Ahmad, F. B., & Al-Swidi, A. K. 2015. The Moderating Effect of Role Ambiguity on the Relationship of Job Satisfaction, Training and Leadership with Employee Performance. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 31-41.
- Bangun, Prof. Dr. Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Campbell, J. P. 1999. The definition and measurement of performance in the new age. In D. a. Ilgen, *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development* (p. 39). San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Demokrawati, Fiqa A. *Analisis Quick Count dengan Menggunakan Metode Stratified Random Sampling (Studi Kasus Pemilu Walikota Bandung 2013)*. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.
- Edison, Dr. Emron., Anwar, Dr. Yohny., & Komariyah., Dr. Imas. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung : Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.H. & Donnelly, J.H. 1995. *Organization : Behaviour, Structure, Process*. USA: Irwin.
- Gujarati, D. N. 2001. *Basic Econometrics*. 3<sup>rd</sup> Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Hakeem, A. M. 2008. *The relationship between motivation and job satisfaction on employee's performance in Universiti Utara Malaysia*. Malaysia.
- Hasan, M. Iqbal. 2008. *Pokok-pokok Materi Statistik 1 (Statistik Deskriptif)*. Jakarta: Bumi Aksara

- Hasibuan, S. P. Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Italiani, Fanny Adhistya. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (persero) TBK, 1(2), 453-461.
- Jogiyanto.2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*.Edisi 2007.Yogyakarta:BPFE
- Jonathan, Miracle Matthew Gerald. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Surabaya. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis:Universitas Gadjah Mada.
- Jufnidar dan Ma'arif, Syamsul. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus Di PT. Cahaya Internusa Group Indonesia). *Jurnal Riset Perbankan Manajemen dan Akuntansi*. 2(2).
- Kuncoro, M. 2007. *Metode Kuantitatif : Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STTM YKPN.
- Lutfi, Mohammad. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus Pada PT. Sung Hyung Indonesia. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi UIN Malang.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rodaskarya.
- Mathis, Carrel & Jackson. 2001. *Human Resource Management, Global Strategy For Managing A Diverse Workfoce, Fifth Edition*. New Jersey : Prentice Hall, International Editional Editions.
- Mueller, R. O., 1996. *Basic Principles of Structural Equation Modeling: An Introduction to Lisrel and EQS*. New York:Springer.
- Murti, Harry & Srimulyani. 2013. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi Vol 1 No 1: Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun*.
- Mustafa, Zainal. 2009. *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

- Nadia. 2015. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN APJ di Surakarta. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi & Bisnis UMS.
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pabundu, M. Tika, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan Pertama*. PT. Bumi Aksara : Jakarta.
- Pratini, Perna dan I Wayan Mudiarta Utama.2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal.Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*, 5(7).
- Ridwan.2007. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung:Alfabeta
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*, alih bahasa. Jakarta:PT.Indeks Kelompok Gramedia.
- Robert G. Owens,. 1991. *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Printice Hall International Inc.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Edisi 4*, Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian dan Lusri. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Jurnal*. 5(1).
- Sitepu, Rezky Martindau. 2015. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Industri Hilir Teh PTPN VIII Unit Cibiru. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis:Universitas Islam Bandung.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung:Penerbit Alfabeta.
- Supriyanto, Achmad Sani.2013.*Metodologi Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*.Malang:Maliki Press.
- Taryaman, Emed. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Teori MSDM yang Dilengkapi dengan Hasil Penelitian pada Instansi Pemerintah*.Yogyakarta:Deepublish.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grafindo: Persada.

- Widiartanto, Nines Intan Novianti, dan Naili Farida. 2015, Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Terhadap Karyawan PT. Bpr Artha Mukti Santosa). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(3).
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yulianto.2012.Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Usaha Kerajinan Gerabah Desa Kasongan Bantul Yogyakarta.*Jurnal Pariwisata dan Perhotelan*, 3(2), 2.

# LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian

**LAMPIRAN  
KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Sdr  
Karyawan Bagian Pabrik Unit Produksi Pagilaran PT. Pagilaran

Saya adalah mahasiswa Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta yang sedang melakukan penelitian tentang “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Produksi Teh Pagilaran PT. Pagilaran, Batang, Jawa Tengah”. Dalam rangka pengumpulan data untuk sebuah penelitian dan kepentingan ilmiah, saya mohon partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr dalam menjawab kuisisioner ini.

Akhir kata saya ucapkan terima kasih kepada Bapak/Ibu/Sdr yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuisisioner ini

Hormat Saya,

Ayu Giri Anjani Dewi

## KUESIONER PENELITIAN

### ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIT PRODUKSI TEH PAGILARAN PT. PAGILARAN, BATANG, JAWA TENGAH

#### I. Identitas Pribadi Responden

Petunjuk Pengisian:

Pilih jawaban yang ada dan menurut anda paling sesuai dengan memberi tanda silang

1) Nama .....(boleh tidak diisi)

2) Jenis Kelamin

a. Laki-laki

b. Perempuan

3) Umur = ..... tahun

4) Masa Kerja di Bagian Pabrik = ..... tahun

5) Pendidikan = ..... tahun

(Keterangan: )

#### II. Tanggapan Responden

Petunjuk Pengisian:

Pilih satu jawaban yang mencerminkan tanggapan anda terhadap setiap pernyataan dengan memberikan *Silang (X)* pada kolom pilihan dan isilah titik-titik setiap pertanyaan **jangan ada yang terlewat.**

**A. Variabel Kepemimpinan Transformasional**

**TANGGAPAN MENGENAI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
UP PAGILARAN PT.PAGILARAN**

**1. Idealized Influence**

No	Pernyataan	Jawaban
1.	Saya bangga ketika menjalin hubungan dengan Kepala Unit Produksi.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
2.	Saya memiliki keyakinan penuh pada Kepala Unit Produksi.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
3.	Kepala Unit Produksi ... berperilaku dengan cara yang konsisten sesuai dengan nilai-nilai yang ia nyatakan.	a. Sangat sering ( setiap hari) b. Cukup Sering (setiap 4 kali/minggu) c. Kurang Sering (setiap 2 kali/minggu) d. Jarang (setiap 1kali/minggu) e. Tidak pernah

**2. Inspirational Motivation**

No	Pernyataan	Jawaban
4.	Kepala unit produksi ..... berbicara optimis tentang masa depan. Perusahaan.	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
5.	Kepala unit produksi ... memberikan makna pada pekerjaan saya.	a. Selalu / b. Sering/ c. Kadang-kadang / d. Jarang / e. Tidak pernah
6.	Saya ... termotivasi dan terinspirasi dengan Kepala Unit Produksi saya.	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
7.	Kepala unit produksi ... menunjukkan keyakinannya bahwa saya akan mencapai tujuan saya	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
8.	Kepala unit produksi ..... berbicara dengan antusias tentang apa yang perlu dicapai.	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
9.	Saya ... berkomitmen pada tujuan perusahaan.	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak

**3. Intellectual Stimulation**

No	Pernyataan	Jawaban
10.	Kepala Unit Produksi ..... memberi kebebasan kepada saya untuk menyampaikan ide-ide kepadanya.	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
11.	Kepala Unit Produksi ..... menuntut saya untuk memiliki alasan yang baik pada setiap opini yang saya utarakan.	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
12.	Kepala Unit Produksi ..... mendorong saya untuk mencapai tujuan individu dan organisasi	a. Selalu (setiap hari) b. Sering (>4 kali/bulan) c. Kadang-kadang (2-3 kali/bulan)

		d. Jarang (sekali/bulan) e. Tidak pernah
13.	Kepala Unit Produksi .... menginginkan saya untuk berpartisipasi secara intelektual.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
14.	Kepala Unit Produksi ... mengajak saya melihat permasalahan dari sudut pandang yang berbeda-beda.	a. Selalu (setiap hari) b. Sering (>4 kali/bulan) c. Kadang-kadang (2-3 kali/bulan) d. Jarang (sekali/bulan) e. Tidak pernah
15.	Kepala Unit Produksi ... menantang saya untuk memecahkan masalah dengan cara yang baru.	a. Selalu (setiap hari) b. Sering (>4 kali/bulan) c. Kadang-kadang (2-3 kali/bulan) d. Jarang (sekali/bulan) e. Tidak pernah

#### 4. Individualized Consideration

No	Pernyataan	Jawaban
16.	Kepala Unit Produksi ..... membantu saya untuk mengembangkan keahlian saya.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
17.	Kepala Unit Produksi ... mendengarkan pendapat saya dengan penuh perhatian.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
18.	Kepala Unit Produksi ... menunjukkan dirinya sebagai pembimbing dan mentor daripada menjadi seorang bos.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak

## B. Variabel Budaya Organisasi

### TANGGAPAN MENGENAI BUDAYA ORGANISASI UP PAGILARAN PT.PAGILARAN

#### 1. Inisiatif Perseorangan

No	Pernyataan	Jawaban
1.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan ..... sungguh-sungguh.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat Tidak
2.	Saya merasa ... senang terhadap pekerjaan yang saya jalani saat ini	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat Tidak

#### 2. Toleransi Terhadap Risiko

No	Pernyataan	Jawaban
3.	Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan, saya ..... berinisiatif	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat Tidak

#### 3. Pengawasan

No	Pernyataan	Jawaban
4.	Saya ..... berhadapan dengan risiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan.	a. Sangat sering (setiap hari) b. Cukup Sering (setiap 4 kali/minggu) c. Kurang Sering (setiap 2

		kali/minggu) d. Jarang (setiap 1kali/minggu) e. Tidak pernah
5.	Perusahaan ini memiliki peraturan yang ... jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak

#### 4. Dukungan Manajemen

No	Pernyataan	Jawaban
6.	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya melakukan pekerjaan ..... sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
7.	Saya dan rekan kerja saling percaya	a. Sangat setuju / b. Cukup setuju / b. Kurang setuju / d. Tidak setuju/ e. Sangat tidak setuju

#### 5. Pola Komunikasi

No	Pernyataan	Jawaban
8.	Saya ... menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan.	a.Selalu / b. Sering / c. Kadang-kadang / d. Jarang / e. Tidak pernah

### C. Variabel Motivasi Kerja Karyawan

#### TANGGAPAN KARYAWAN BAGIAN PABRIK MENGENAI MOTIVASI KERJA KARYAWAN UP PAGILARAN PT.PAGILARAN

##### 1. Tujuan Berdasarkan Tingkat Kesulitan

No	Pernyataan	Jawaban
1.	Saya memiliki pekerjaan yang ... memberikan tantangan kepada saya untuk maju.	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
2.	Setiap pekerjaan yang diberikan ... menantang bagi saya.	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
3.	Saya ... semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
4.	Peraturan yang ditetapkan ... memotivasi saya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak

##### 2. Tujuan Kegiatan Individu

No	Pernyataan	Jawaban
5.	Saya ..... mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang saya hadapi	a. Selalu / b. Sering / c. Kadang-kadang / d. Jarang / e. Tidak pernah
6.	Perusahaan ... bersikap adil kepada saya dalam memberikan promosi jabatan dan kenaikan golongan.	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak

##### 3. Kepentingan

No	Pernyataan	Jawaban
7.	Hasil kerja yang saya selesaikan ... sesuai dengan	a. Sangat / b.Cukup / c. Kurang /

	insentif gaji pokok	d. Tidak / e. Sangat tidak
8.	Kompensasi berupa tunjangan yang saya dapatkan ... sesuai dengan pekerjaan saya	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
9.	Hasil kerja yang saya selesaikan ... sesuai dengan insentif bonus.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
10.	Hasil kerja yang saya selesaikan ... sesuai dengan insentif uang lembur	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
11.	Atasan saya ..... memberikan promosi jabatan apabila saya menjalankan tugas pekerjaan dengan hasil memuaskan.	a. Selalu / b. Sering / c. Kadang-kadang / d. Jarang / e. Tidak pernah
12.	Saya ..... mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan.	a. Selalu / b. Sering / c. Kadang-kadang / d. Jarang / e. Tidak pernah
13.	Saya ..... dapat menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik	a. Selalu / b. Sering / c. Kadang-kadang / d. Jarang / e. Tidak pernah
14.	Saya ..... bekerja dengan baik agar mendapatkan promosi jabatan	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
15.	Promosi yang dilakukan perusahaan ... mendorong saya untuk lebih berkembang.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak

#### 4. Gambaran Pekerjaan

No	Pernyataan	Jawaban
16.	Saya ... menyukai pekerjaan saya yang sekarang.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
17.	Saya ... menekuni pekerjaan sehingga saya dapat memunculkan gagasan baru untuk meningkatkan kinerja	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
18.	Saya merasa ..... bangga bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
19.	Saya mengetahui target produksi perusahaan, sehingga saya ..... termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak
20.	Jenis pekerjaan yang diberikan kepada saya ... sesuai dengan kemampuan dan keterampilan saya.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat tidak

#### D. Variabel Kepuasan Kerja

### TANGGAPAN KARYAWAN BAGIAN PABRIK MENGENAI KEPUASAN KERJA KARYAWAN UP PAGILARAN PT.PAGILARAN

#### 1. *General Satisfaction* (Kepuasan Kerja Umum)

No	Pernyataan	Jawaban
1.	Saya .... puas dengan kondisi Lingkungan pekerjaan	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak / e. Sangat Tidak
2.	Hubungan saya dengan rekan kerja ... puas	b. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak

## 2. *Intrinsic Satisfaction (Kepuasan Kerja Instrinsik)*

No	Pernyataan	Jawaban
3.	Saya .... puas dengan kesempatan saya untuk melakukan beragam aktivitas dari waktu ke waktu dalam bekerja	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
4.	Saya .... dengan kesempatan melakukan pekerjaan yang berbeda-beda.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
5.	Saya .... puas dapat melakukan aktivitas dalam pekerjaan yang tidak bertentangan dengan prinsip pribadi.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
6.	Saya ... puas dengan tempat bekerja saya dalam menyediakan jaminan pekerjaan yang stabil dan pasti	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
7.	Saya ..... puas terhadap kesempatan untuk melakukan aktivitas yang berguna bagi orang lain.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
8.	Saya .... puas terhadap kesempatan untuk mengarahkan orang lain mengenai apa yang harus dilakukan.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
9.	Saya ... puas terhadap kesempatan untuk mendayagunakan kemampuan yang saya miliki	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
10.	Saya .... puas terhadap kesempatan untuk menerapkan metode/cara saya dalam melakukan pekerjaan.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
11.	Saya .... puas terhadap pencapaian yang saya peroleh dari pekerjaan	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak

## 3. *Extrinsic Satisfaction (Kepuasan Kerja Ekstrinsik)*

No	Pernyataan	Jawaban
12.	Saya ..... puas dengan cara atasan saya memperlakukan saya.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
13.	Saya ...puas dengan kompetensi atasan saya dalam membuat keputusan	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
14.	Saya .... puas terhadap penghasilan yang saya terima karena berdasarkan / sesuai dengan beban kerja.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
15.	Saya .... puas terhadap kesempatan untuk mendapatkan kemajuan/peningkatan dalam pekerjaan.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
16.	Saya .... puas dengan penghargaan yang saya dapatkan untuk hasil kerja yang baik	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak

## E. Variabel Kinerja Karyawan

### TANGGAPAN MENGENAI KINERJA KARYAWAN BAGIAN PABRIK UP PAGILARAN PT.PAGILARAN

#### 1. *Quality (Kualitas)*

No	Pernyataan	Jawaban
1.	Saya ... berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya, agar dapat mengerjakan tugas berikutnya	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
2.	Saya ... menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang /

	perusahaan.	d. Tidak/ e. Sangat Tidak
3.	Saya ... tepat waktu datang ke pabrik.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
4.	Saya menyelesaikan tugas dengan ... tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
5.	Saya bekerja .... sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
6.	Saya .... sering melakukan kesalahan dalam mengerjakan tugas.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
7.	Pengalaman kerja yang saya miliki, .... membantu mengurangi kesalahan-kesalahan yang saya lakukan pada saat melaksanakan pekerjaan.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
8.	Dengan pengalaman kerja yang saya miliki, saya menghasilkan kualitas kerja yang ..... sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak

## 2. Quantity (Kuantitas)

No	Pernyataan	Jawaban
9.	Saya ... menekuni pekerjaan saya untuk dapat memunculkan gagasan baru dalam meningkatkan kinerja saya.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
10.	Saya mencapai hasil kerja yang ..... baik dengan kreativitas yang saya miliki.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
11.	Saya ... mengedepankan sikap profesional dalam bekerja	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
12.	Selama bekerja, saya ... menguasai pekerjaan sehingga saya tidak melakukan kesalahan.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
13.	Saya ... mencapai target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan	a. Sangat sering ( setiap hari) b. Cukup Sering (>setiap 4 kali/minggu) c. Kurang Sering (setiap 2-4 kali/minggu) d. Jarang (setiap 1kali/minggu) e. Tidak pernah
14.	Saya ... mampu memberikan hasil kerja berdasarkan waktu yang sudah ditentukan (bagian pabrikasi mampu memberikan hasil produksi teh berdasarkan waktu yang diberikan perusahaan)	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak

## 3. Timeliness (Ketepatan Waktu)

No	Pernyataan	Jawaban
15.	Saya ... melakukan izin keluar saat bekerja, sebelum pekerjaan saya terselesaikan.	a. Sangat sering (setiap hari) b. Cukup Sering (>setiap 4 kali/minggu) c. Kurang Sering (setiap 2-4 kali/minggu) d. Jarang (setiap 1kali/minggu) e. Tidak pernah

16.	Saya bekerja ... baik, tanpa absen dalam pekerjaan	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
17.	Saya ... hadir tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan ditempat kerja	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
18.	Saya ... disiplin dalam bekerja.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
19.	Saya ... tepat waktu saat sampai ditempat kerja.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
20.	Ketika pekerjaan terlalu banyak, Saya .... dapat menyelesaikan pada tepat waktu.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
21.	Saya mengerjakan tugas dengan ... tepat waktu	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
22.	Saya ... mendapat teguran dari Pimpinan karena saya yang tidak disiplin dalam bekerja	a. Sangat sering (setiap hari) b. Cukup Sering (>setiap 4 kali/bulan) c. Kurang Sering (setiap 2-4 kali/bulan) d. Jarang (setiap 1kali/bulan) e. Tidak pernah

#### 4. *Cost Effective (Keefektifan Biaya)*

No	Pernyataan	Jawaban
23.	Perusahaan menggunakan mesin produksi dengan teknologi modern yang ... membantu saya untuk mempercepat pekerjaan.	a. Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
24.	Keseluruhan waktu yang saya perlukan untuk mengolah bahan baku (pucuk) menjadi produk jadi (teh kering) ..... efektif.	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
25.	Saya mendapatkan pelatihan dari perusahaan yang ... dapat meningkatkan kinerja saya	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
26.	Perusahaan tempat saya bekerja ... menggunakan strategi untuk menurunkan waktu produksi	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak

#### 5. *Need Of Supervision (Kebutuhan Akan Pengawasan)*

No	Pernyataan	Jawaban
27.	Hasil pekerjaan yang saya selesaikan .... memuaskan pimpinan.	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
28.	Saya .... perlu banyak instruksi dan umpan balik dari atasan agar dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien.	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
29.	Saya ..... fokus menyelesaikan pekerjaan, walaupun tidak ada atasan di perusahaan.	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
30	Dalam menyelesaikan pekerjaan, Saya .... berinisiatif tanpa menunggu perintah dari pimpinan	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
31.	Selama ini, saya .. harus mendapatkan dorongan dari pimpinan untuk dapat mengembangkan diri saya dalam bekerja	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak

### 6. *Interpersonal Impact (Hubungan Rekan Sekerja)*

No	Pernyataan	Jawaban
32.	Saya .... mengutamakan kepentingan kelompok, dari pada kepentingan pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
33.	Saya ... nyaman dalam melakukan pekerjaan	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
34.	Saya ... dapat bekerja sama secara baik dengan rekan kerja.	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
35.	Saya .... terbuka untuk menerima kritikan atau saran atas hasil kerja yang karyawan peroleh	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
36.	Saya ..... bangga karena bisa bekerja sama dengan rekan-rekan kerja sekarang ini.	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak
37.	Saya .... memegang standar profesional kerja yang tinggi	a.Sangat / b. Cukup / c. Kurang / d. Tidak/ e. Sangat Tidak