



TESIS - PM147501

UPAYA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS TENAGA
KERJA MUSIMAN PABRIK GULA BERDASARKAN 5
FAKTOR MODEL KOPELMAN (Studi kasus di PG.
Rejo Agung Baru)

PRISMA NOHANDHINI
NRP. 9114 201 301

Dosen Pembimbing
Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, MSc, MM, MRINA
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
PROGRAM PASCA SARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2016



MASTER THESES - PM147501

EFFORTS TO INCREASE SEASONAL LABOR
PRODUCTIVITY SUGAR FACTORY BASED ON 5
FACTORS MODEL KOPELMAN (Case Study Of
PG Rejo Agung Baru)

PRISMA NOHANDHINI
Student Identity Number 9114 201 301

Supervisor

Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, MSc, MM, MRINA
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

MAGISTER MANAGEMENT OF TECHNOLOGY
INDUSTRIAL MANAGEMENT
POSTGRADUATE PROGRAM
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY
SURABAYA
2016

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

Prisma Nohandhini
NRP. 9114201301

Tanggal Ujian : 01 Agustus 2016
Periode Wisuda : September 2016

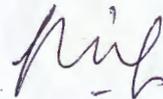
Disetujui oleh :

Dosen Penguji:

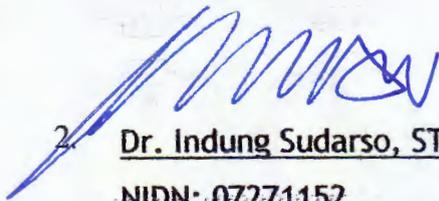
Dosen Pembimbing:



1. Prof. Dr. Ir. Udisubakti
Ciptomulyono, M. ENG.Sc.
NIP: 19590318 198701 1 001



1. Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, MSc, MM,
MRINA.
NIP: 19611015 198703 1 003



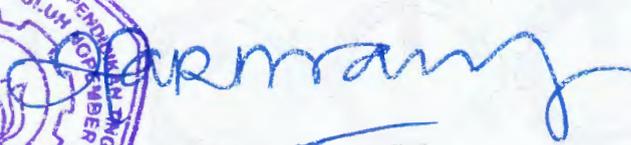
2. Dr. Indung Sudarso, ST., MT.
NIDN: 07271152



2. Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
NIP: 196310081990021001



Direktur Program Pascasarjana,


Prof. Ir. Djauhar Manfaat, M.Sc., Ph.D.
NIP: 19601202 198701 1 001

UPAYA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA MUSIMAN PABRIK GULA BERDASARKAN 5 FAKTOR MODEL KOPELMAN (Studi Kasus PG Rejo Agung Baru)

Nama : Prisma Nohandhini
NRP : 9114201301
Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Buana Ma'aruf, MSc, MM, MRINA
Co Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

ABSTRAK

Perkembangan industri di Indonesia dari tahun ke tahun semakin bervariasi dan berinovatif. Dari mulai industri manufaktur hingga industri jasa. Baik pesaing di dalam negeri maupun dari luar negeri. Hal itu pun terjadi pada PG Rejo Agung Baru yang setiap tahunnya terjadi penurunan produktivitas tenaga kerja musiman pada bagian emplacement tepatnya pada bagian tebang angkut. Dimana pada masa giling tahun 2015 trend produktivitas menurun setiap bulannya. Dari penurunan tersebut dicari faktor-faktor penyebab penurunan berdasarkan model Kopelman (1986). Oleh karena itu penelitian ini bertujuan agar sebuah perusahaan dapat meningkatkan hasil produksi dengan meneliti faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi peningkatan produktivitas tenaga kerja musiman, variabel-variabel apa yang mempengaruhi peningkatan produktivitas tenaga kerja musiman lalu selanjutnya memberikan upaya-upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja musiman kedepannya di PG Rejo Agung Baru Madiun.

Dengan melihat permasalahan yang ada pada perusahaan yaitu adanya penurunan pada produktivitas tenaga kerja musiman sehingga peneliti menentukan variabel-variabel apa saja yang mempengaruhi penurunan produktivitas tenaga kerja musiman di PG Rejo Agung Baru Madiun. Metode yang digunakan untuk pengolahan data adalah dengan menggunakan analisis path. Dengan variabel-variabel yang ada yaitu motivasi kerja, iklim kerja, kepuasan kerja dan kompetensi tenaga kerja memiliki hubungan terhadap produktivitas kerja.

Dari hasil pengolahan menggunakan SPSS versi 19 menghasilkan bahwa peningkatan produktivitas dapat ditingkatkan dengan lebih memperhatikan variabel iklim kerja sebesar 0,380 melalui variabel kepuasan kerja sebesar 0,378 terhadap produktivitas tenaga kerja musiman. Sehingga upaya yang diberikan pada perusahaan lebih memperhatikan pada iklim kerja di dalam memberikan kesesuaian hak dan kejelasan status pekerjaan tenaga kerja musiman selama bekerja di PG Rejo Agung Baru.

Kata Kunci : model Kopelman, analisis *path*, produktivitas tenaga kerja, tenaga kerja musiman.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

EFFORTS TO INCREASE SEASONAL LABOR PRODUCTIVITY SUGAR FACTORY BASED ON 5 FACTORS MODEL KOPELMAN (Case Study Of PG Rejo Agung Baru)

Name : Prisma Nohandhini
NRP : 9114201301
Supervisor : Prof. Dr. Ir. Buana Ma'aruf, MSc, MM, MRINA
Co Supervisor : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

Industrial development in Indonesia from year to year more and more varied and berinovatif. From the start of the manufacturing industry to the service industry. Both competitors within the country or from abroad. That also happened in PG Rejo Agung Baru that every year there is a decrease in seasonal labor productivity in the emplacement precisely on the cutting haul. Where the milling period in 2015 decreased productivity trend each month. From the drop was searched factors that cause a decrease in the model Kopelman (1986). Therefore, the research is intended that a company can increase yield by examining the factors that influence the increase of labor productivity is seasonal, what variables that influence productivity improvement seasonal workers then went to give efforts to improve labor productivity seasonal future in New PG Rejo Agung Madiun.

By looking at the problems that exist in the company is a significant deterioration in labor productivity is seasonal so researchers determine what variables that influence the seasonal decline in labor productivity in PG Rejo Agung Baru. The method used for processing the data is by using path analysis. With variables exist that work motivation, work climate, job satisfaction and competence of labor relations on work productivity.

From processing menggunakan SPSS version 19 produce that increased productivity can be improved with more attention to the work climate variables of 0.380 through 0.378 of job satisfaction variables against seasonal labor productivity. So that the efforts exerted on the companies pay more attention on the work climate in conformity rights and provide clarity of seasonal labor employment status while working in PG Rejo Agung Baru.

Key word : model Kopelman, path analysis, labor productivity, seasonal labor

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

DAFTAR ISI

	Hal
JUDUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Masalah.....	5
1.6 Asumsi.....	6
1.7 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	9
2.1.1 Sejarah Perusahaan.....	9
2.1.2 Lokasi Pabrik.....	9
2.2 Visi Misi dan Tujuan PG. Rejo Agung Baru.....	10
2.2.1 Nilai-Nilai Perusahaan.....	11
2.3 Struktur Organisasi Perusahaan.....	11
2.3.1 Fungsi, Tugas, Wewenang, dan Tanggung Jawab.....	13
2.4 Jam Kerja Karyawan.....	15
2.4.1 Sistem Pengupahan.....	15

2.4.2 Jumlah Karyawan PG. Rejo Agung Baru.....	16
2.5 Persaingan Pabrik Gula di Indonesia dengan Pabrik Gula di Dunia.....	16
2.6 Sistem Pengembangan (Pelatihan) Karyawan	18
2.6.1 Tingkat Pendidikan Karyawan	19
2.7 Proses Produksi Gula Dan Bagian-Bagiannya di PT. PG. Rejo Agung Baru Madiun.....	20
2.7.1 Bagian Emplacement.....	21
2.7.2 Bagian Gilingan.....	22
2.7.3 Bagian Pemurnian	22
2.7.4 Bagian Penguapan	23
2.7.5 Bagian Masakan	23
2.7.6 Bagian Puteran	24
2.7.7 Bagian Talang Goyang.....	24
2.7.8 Bagian Packing (Pengepakan).....	24
2.8 Pengertian Tenaga Kerja.....	25
2.8.1 Tenaga Kerja Musiman	25
2.9 Pengertian Produktivitas	26
2.10 Pengukuran Produktivitas	28
2.11 Produktivitas Tenaga Kerja.....	29
2.12 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja	30
2.12.1 Indikator Produktivitas Tenaga Kerja	33
2.12.2 Tingkat Rendahnya Produktivitas	34
2.13 Perencanaan Strategi	35
2.13.1 Proses Perumusan dan Perencanaan Strategi.....	35
2.13.2 Strategi Peningkatan SDM	36
2.4 <i>Review</i> Hasil Penelitian.....	37
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	43

3.2	Metode Penelitian	43
3.2.1	Populasi dan Sampel	43
3.2.2	Tahap Penelitian	44
3.2.3	Kerangka Konseptual dan Definisi Operasional	46
3.2.3.1	Definisi Operasional	47
3.2.3.2	Dimensi dan Atribut Masing-masing Variabel Produktivitas Tenaga Kerja.....	49
3.2.4	Hipotesis.....	52
3.2.5	Pengujian Instrumen Penelitian.....	54
3.2.5.1	Pengujian Validitas	54
3.2.5.2	Pengujian Reliabilitas	55
3.2.6	Pengumpulan Data	56
3.2.7	Analisis Data	57
3.2.8	Tahap Perancangan Strategi	60
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Hasil Pengujian Data.....	63
4.1.1	Identifikasi Variabel-variabel Penurunan Produktivitas Tenaga Kerja Musiman.....	63
4.1.2	Uji Validitas	63
4.1.3	Uji Reliabilitas.....	65
4.2	Evaluasi Asumsi Analisis Jalur (<i>Path</i>).....	66
4.2.1	Hubungan Antar Variabel Linier.....	66
4.2.2	Model Rekursif.....	67
4.2.3	Variabel Endogen Minimal Berskala Interval.....	67
4.2.4	<i>Observe Variable</i> Diukur Tanpa Kesalahan.....	67
4.2.5	Model Sesuai Dengan Teori yang Relevan	68
4.3	Analisis Data	68
4.3.1	Analisis <i>Path</i>	68

4.3.1.1 Interpretasi <i>Path</i>	72
4.3.2 Pengujian Hipotesis.....	79
4.3.2.1 Hipotesis 1 Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja	79
4.3.2.2 Hipotesis 2 Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja	79
4.3.2.3 Hipotesis 3 Iklim Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja	79
4.3.2.4 Hipotesis 4 Metode Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja	80
4.3.2.5 Hipotesis 5 Peralatan Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja	80
4.3.2.6 Hipotesis 6 Kompetensi Berpengaruh Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja.....	80
4.3.2.7 Hipotesis 7 Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja.....	81
4.3.2.8 Hipotesis 8 Iklim Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja.....	81
4.3.2.9 Hipotesis 9 Metode Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja.....	81
4.3.2.10 Hipotesis 10 Peralatan Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja.....	82
4.3.2.11 Hipotesis 11 Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja.....	82
4.4 Analisis Deskriptif	83
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	87
4.5.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja.....	87
4.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	87
4.5.3 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	87
4.5.4 Pengaruh Metode Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	89
4.5.5 Pengaruh Peralatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	89
4.5.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja	90

4.5.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja....	91
4.5.8 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja	91
4.5.9 Pengaruh Metode Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja.....	92
4.5.10 Pengaruh Peralatan Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja .	92
4.5.11 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja	93
4.6 Analisis Faktor Penurunan Produktivitas Tenaga Kerja	93
4.7 Perancangan Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja	95
4.7.1 Analisis Sumber Daya Manusia	95
4.7.2 Penetapan Tujuan dan Sasaran	96
4.7.3 Perumusan Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja	96
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	101
5.2 Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA	103

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 Produktivitas Tenaga Kerja Musiman Tahun 2015	3
Tabel 2.1 Jam Kerja Karyawan Bagian Produksi pada musim giling.....	15
Tabel 2.2 <i>Review</i> dan Posisi Penelitian.....	37
Tabel 3.1 Dimensi dan Atribut Variabel Produktivitas Tenaga Kerja.....	50
Tabel 3.2 Skala Penelitian.....	57
Tabel 4.1 Uji Validitas Instrumen.....	64
Tabel 4.2 Uji Reliabilitas	66
Tabel 4.3 Hasil Pengujian Linier	67
Tabel 4.4 Hasil Analisis Path X1, X2, X3, X4, X5 terhadap Y1	69
Tabel 4.5 Hasil Analisis Path X1, X2, X3, X4, X5, Y1 terhadap Y2	70
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	82
Tabel 4.7 Ringkasan Hipotesis.....	82
Tabel 4.8 Klasifikasi Nilai Responden.....	94
Tabel 4.9 Faktor (Indikator) yang lemah Berdasarkan Jawaban Responden	94
Tabel 4.10 Peringkat Variabel Mempengaruhi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja	97

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1 Grafik Produktivitas Tenaga Kerja Musiman tahun 2015.....	3
Gambar 2.1 Struktur Organisasi PG. Rejo Agung Baru Madiun.....	13
Gambar 2.2 Proses Produksi Gula	21
Gambar 2.3 Skema Proses Transformasi Input Menjadi Output	27
Gambar 2.9 Kerangka Konseptual yang Menentukan Produktivitas Organisasi	30
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian.....	45
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian	46
Gambar 4.1 Hasil Analisis Path pada X1, X2, X3, X4, X5 terhadap Y2 melalui Y1	72
Gambar 4.2 Gambar Jalur Path Model 2 – Sub Struktur 1	78
Gambar 4.3 Gambar Jalur Path Model 2 – Sub Struktur 2	78
Gambar 4.4 Hubungan Kasual Empiris Antar Variabel X1, X2, X3, X4, X5, Y1 dan Y2	78
Gambar 4.5 Penentuan Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja...	97

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1: Kuesioner Penelitian.....	109
Lampiran 2: Uji Validitas dan Reliabilitas	115
Lampiran 3: Analisis <i>Path</i>	126
Lampiran 4: Analisis <i>Path</i> setelah dilakukan Trimming	129
Lampiran 5: Analisis Deskriptif.....	131

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri di Indonesia dari tahun ke tahun semakin bervariasi dan berinovasi. Dari mulai industri manufaktur hingga industri jasa. Para pengusaha berlomba-lomba untuk mendapatkan hati para konsumen dengan berbagai strategi yang digunakan perusahaan dari mulai strategi pemasaran, inovasi produk, keuangan hingga inovasi teknologi untuk mendapatkan produk serta pelayanan yang sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen. Semakin berkembangnya teknologi semakin beragam pula keinginan dan kebutuhan konsumen saat ini.

Para pesaing baik dari dalam negeri maupun luar negeri saling memberikan apa yang dibutuhkan para konsumen. Hal tersebut menjadi motivasi para industri manufaktur dalam hal ini industri gula di Indonesia untuk membuat strategi dan inovasi untuk meningkatkan produktifitas sehingga dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Menurut Senior Advisor Asosiasi Gula Indonesia (AGI) Adig Suwandi pada artikel www.agro.kemenperin.go.id persaingan pada industri gula di BUMN tidak sehat dan cenderung destruktif, sehingga harus segera diantisipasi. Kita ketahui banyak produk gula dari Thailand, Vietnam dan Malaysia beredar di pasaran bersaing dengan produk gula dalam negeri dengan harga yang relatif murah dan kualitas yang sangat bagus, lebih putih dan manis.

Dengan adanya produk pesaing yang beredar di Indonesia industri gula harus berani melangkah drastis dalam hal biaya SDM serta peralatan kerja yang harus berganti lebih modern. Karena dampak dari SDM dan peralatan kerja akan mengalami peningkatan yang terus-menerus menurut Windi pada artikel www.daerah.sindonews.com. Oleh karena itu penelitian ini meneliti tentang peningkatan produktivitas tenaga kerja dalam hal ini tenaga kerja musiman.

Hal yang mendasar memilih produktivitas tenaga kerja musiman dikarenakan tenaga kerja merupakan salah satu input dalam proses produksi sehingga menghasilkan output yang berkualitas dan memenuhi target perusahaan.

Sesuai dengan artikel pada www.kemenperin.go.id secara umum terdapat delapan faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu manusia, modal, metode/proses, lingkungan organisasi (internal), produksi, lingkungan negara (eksternal), sumber daya alam dan umpan balik.

Dalam memenuhi kegiatan produksi suatu perusahaan, tentunya semua itu tidak lepas dari adanya tenaga kerja yang dibutuhkan karena adanya aktifitas kegiatan produksi yang dilakukan oleh perusahaan. Salah satu perusahaan sejarah yang merupakan peninggalan pada masa kolonial Belanda yang ada di Kabupaten Madiun adalah pabrik gula yang mempunyai nama PG Rejo Agung Baru. Sebuah perusahaan BUMN yang bergerak dibidang agro industri yaitu PG Rejo Agung Baru yang merupakan anak perusahaan Rajawali Nusantara Indonesia (RNI) Group. Sedangkan RNI (Rajawali Nusantara Indonesia) Group sendiri merupakan perusahaan yang sudah lama berada dalam bidang perkebunan.

PG Rejo Agung Baru merupakan perusahaan besar yang memproduksi gula setiap tahunnya guna memenuhi kebutuhan masyarakat dalam sehari-hari. Proses pembuatan gula ini tentunya dalam kegiatan produksinya membutuhkan tenaga kerja yang tidak sedikit guna mendukung proses produksi gula yang berlangsung selama kegiatan produksi. Selain itu keberadaan adanya perusahaan ini juga dapat mengurangi adanya angka pengangguran yang ada karena terserapnya jumlah tenaga kerja cukup banyak dibutuhkan.

Adapun yang dimaksud tenaga kerja menurut Sendjun H. Manulang (2001:3) adalah penduduk yang sudah atau sedang mencari pekerjaan dan yang melaksanakan kegiatan lain seperti bersekolah dan mengurus rumah tangga. Selain itu perlu juga adanya batasan mengenai batasan umur bagi tenaga kerja yang dapat memenuhi syarat sebagai tenaga kerja. Batasan umur tenaga kerja adalah penduduk yang berumur 14 sampai 60 tahun, sedangkan orang yang berumur dibawah 14 tahun atau diatas 60 tahun, sedangkan orang yang berumur dibawah 14 tahun atau diatas 60 tahun digolongkan bukan sebagai tenaga kerja dalam penelitian ini pada bagian emplasment.

Kegiatan produksi yang dilakukan oleh PG Rejo Agung Baru ini diadakan karena sifat dari bahan pokok utama berupa tanaman tebu yang bersifat musiman yang hanya dipanen sekali dalam setahun. Sehingga dalam melakukan

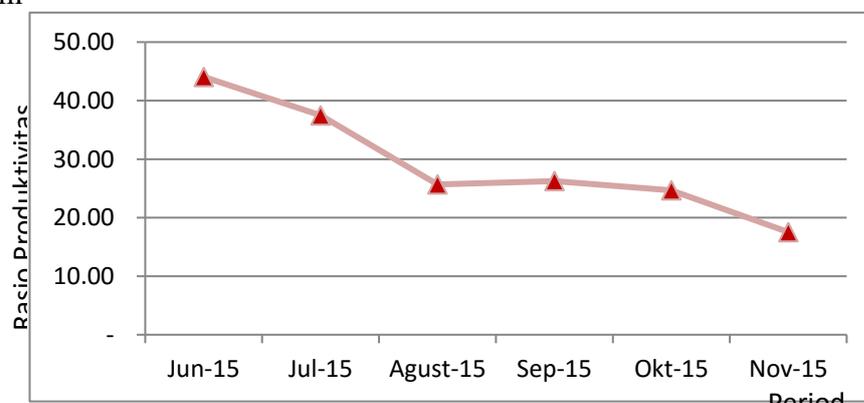
pekerjaannya yang dilakukan oleh tenaga kerja di PG Rejo Agung Baru sering juga disebut dengan pekerjaan musiman. Istilah musiman sendiri tidak begitu dijabarkan secara rinci dan jelas baik oleh Undang-undang maupun doktrin yang ada, karena memang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) itu sendiri lazimnya disebut sebagai pekerjaan musiman dalam masyarakat.

Tabel 1.1 Produktivitas Tenaga Kerja Musiman Pada Tahun 2015

Periode	Output (Kw)	Input (Man-hours)	Produktivitas tenaga kerja (Kw/man-hours)
Jun-15	363.928	8.260	44,06
Jul-15	342.928	9.149	37,48
Agust-15	259.128	10.087	25,69
Sep-15	368.315	14.028	26,26
Okt-15	345.351	13.993	24,68
Nov-15	225.871	12.880	17,54

Sumber : PG. Rejo Agung Baru, 2015

Pada Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa terjadi penurunan pada produktivitas tenaga kerja pada masa giling tahun 2015 setiap bulannya. Hal serupa juga terjadi pada tahun-tahun sebelumnya. Penurunan produktivitas tenaga kerja dapat terjadi dikarenakan tenaga kerja musiman tidak mempunyai kesempatan untuk meningkatkan kompetensi mereka karena adanya sikap berat sebelah dari kebijakan perusahaan dibandingkan kepada para pekerja tetap mereka menurut (Pan Muhammad Faiz, 2007). Tabel tersebut lebih diperjelas lagi pada grafik berikut ini



Gambar 1.1 Grafik Produktifitas Tenaga Kerja Musiman tahun 2015

Grafik 1.1 menjelaskan bahwa terjadi trend penurunan produktivitas tenaga kerja musiman pada PG Rejo Agung Baru. Dengan dasar pemikiran tersebut penelitian ini akan meneliti tentang produktivitas tenaga kerja pada bagian emplasment khususnya pada bagian tebang. Dimana dalam menentukan variabel-variabel penurunan produktivitas berdasarkan faktor produktivitas menurut Kopelman (1986) yang menyatakan dalam teori produktivitas terdiri dari faktor produktivitas itu sendiri dan faktor penentu produktivitas. Faktor produktivitas terdiri dari komponen perilaku pekerjaa, dan penampilan pekerjaan serta efektivitas kinerja organisasi, sedangkan faktor penentu produktivitas adalah faktor penentu langsung yaitu karakteristik individu (motivasi, sikap kerja terhadap pekerjaan), faktor penentu tidak langsung adalah karakteristik pekerjaan (umpan balik pekerjaan, variasi tugas pekerjaab) dan karakteristik organisasi (tipe kepemimpinan, budaya organisasi).

Produktivitas tenaga kerja menggambarkan ukuran kinerja melalui pemanfaatan setiap satu satuan tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan output kepada perusahaan. Penelitian ini mereplikasi kerangka konseptual penelitian dari Intan R.T, 2010 bahwa kompetensi, motivasi kerja, iklim kerja, peralatan kerja serta kepuasan kerja terhadap produktivitas tenaga kerja dengan memperbaiki penelitian tersebut.

Atas dasar pemikiran tersebut, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian tentang produktivitas tenaga kerja yang dilakukan perusahaan dengan mengambil judul **“Upaya Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Musiman Pabrik Gula Berdasarkan 5 Faktor Model Kopelman (Studi Kasus PG Rejo Agung Baru)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas rumusan masalah yang diambil adalah

1. Bagaimana menganalisis faktor-faktor penyebab penurunan produktivitas tenaga kerja musiman dalam model Kopelmen pada PG Rejo Agung Baru Madiun?

2. Seberapa besar pengaruh dari kompetensi, motivasi kerja, iklim kerja, metode kerja, peralatan kerja serta kepuasan kerja terhadap produktivitas tenaga kerja musiman di PG Rejo Agung Baru Madiun?
3. Bagaimana meningkatkan produktivitas tenaga kerja musiman di PG Rejo Agung Baru Madiun?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi penyebab terjadinya penurunan produktivitas tenaga kerja pada PG Rejo Agung Baru Madiun.
2. Mengukur seberapa besar pengaruh dari kompetensi, motivasi kerja, iklim kerja, metode kerja, peralatan kerja serta kepuasan kerja terhadap produktivitas tenaga kerja musiman di PG Rejo Agung Baru Madiun.
3. Memberikan upaya-upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja musiman di PG Rejo Agung Baru sehingga bisa terjadi peningkatan produktivitas tenaga kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diberikan pada penelitian ini adalah hasil penelitian diharapkan dapat mampu mengidentifikasikan sumber permasalahan dari masing-masing proses terkait dan mengendalikan prosesnya sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas tenaga kerja musiman dan mampu memberikan solusi yang tepat sasaran sehingga mampu meningkatkan produktivitas tenaga kerja musiman dalam proses produksi gula di PG Rejo Agung Baru.

1.5 Batasan Masalah

Batasan yang digunakan pada penelitian ini adalah

1. Tenaga kerja musiman pada PG Rejo Agung Baru Madiun.
2. Tenaga kerja musiman yang berumur di antara 14 tahun hingga 60 tahun.
3. Tenaga kerja musiman bagian emplacement bagian tebang angkut.

1.6 Asumsi

Asumsi-asumsi yang digunakan agar tahapan penelitian ini dapat dilaksanakan adalah:

1. Tidak ada perubahan sistem produksi selama penelitian.
2. Tidak ada perubahan jumlah tenaga kerja musiman selama penelitian

1.7 Sistematika Penulisan

Hasil penelitian mengenai upaya peningkatan produktivitas tenaga kerja musiman pabrik gula berdasarkan 5 faktor model kopelman (studi kasus pg rejo agung baru madiun).

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan hal-hal yang mendasari dilakukannya penelitian serta identifikasi masalah penelitian. Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi serta sistematika penulisan laporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Memaparkan teori-teori dan pemikiran-pemikiran yang digunakan sebagai landasan dalam menganalisis dan mencari solusi pemecahan masalah. Landasan teori digunakan untuk menguatkan metode yang digunakan dalam memecahkan permasalahan penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Menjelaskan jenis penelitian dan uraian tahapan-tahapan yang dilakukan dalam menyelesaikan jenis penelitian dimana penelitian menggunakan analisis *path*. Serta menggambarkan konsep penelitian yang dilaksanakan dengan memperlihatkan struktur dan sifat hubungan logis antar variabel-variabel penelitian. Serta berakhir pada tahap penarikan kesimpulan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan hasil rancangan penelitian yang efektif dapat diimplementasikan diperusahaan guna menyelesaikan permasalahan penelitian. Rancangan tersebut kemudian dievaluasi dan dianalisis mengenai kelemahan dan kelebihanannya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Memaparkan kesimpulan dari hasil penelitian dan juga berisi saran yang bermanfaat bagi perusahaan dan penelitian berikutnya.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

2.1.1 Sejarah Perusahaan

PG. Rejo Agung Baru Madiun semula didirikan pada tahun 1894 oleh NV Handel Mykian Gwan yang kemudian berubah menjadi Oci Tiong Ham Concern sebagai induk perusahaannya dengan status kepemilikan 100% dipegang swasta. Berdasarkan keputusan Pengadilan Ekonomi Semarang No. 32/1961 tanggal 10 Juli 1961 pemerintah RI mengambil alih perusahaan milik Oci Tiong Ham Concern. Kegiatan produksi tetap berjalan dibawah penguasaan Menteri/Jaksa Agung.

Tanggal 20 Juli 1963 pengelolaan atas perusahaan eks Oci Tiong Ham Concern diserahkan dari Menteri/Jaksa Agung kepada Menteri Urusan Pendapatan Pembiayaan dan Pengawasan (P3) yang sekarang dinamakan departemen keuangan RI. Pada tahun 1964 pemerintah RI membentuk suatu perseroan terbatas yang diberi nama PT. Perusahaan Perkembangan Ekonomi Nasional (PPEN) Rajawali Nusantara Industri (PT. Rajawali Nusindo) yang berpusat di Jakarta yang bidang kegiatannya meliputi dua bidang, yaitu:

- a. Bidang Komersial, misalnya ekspor impor obat-obatan
- b. Bidang industri, yaitu pabrik gula ata gula industri

Kemudian pada tahun 1974, PT. PPEN RNI disesuaikan bentuk badan hukumnya menjadi perusahaan PERSERO menjadi BUMN. Tahun berikutnya dibuat ketetapan bahwa seluruh saham PT. PG Rejo Agung Baru Madiun adalah milik PT. RNI. Bentuk badan hukumnya adalah PG. Rejo Agung Baru dengan status kepemilikan BUMN. Akhirnya tahun 1997 terjadi perubahan nama PG. Rejo Agung Baru menjadi PT. Rajawali 1 Unit PG Rejo Agung Baru Madiun.

2.1.2 Lokasi Pabrik

PG. Rejo Agung Baru Madiun berkedudukan di Jl. Yos Sudarso No. 23 Kelurahan Patihan Kecamatan Manguharjo Kota Madiun yang terletak pada ketinggian 67 m dpl. Lokasi yang dekat dengan kota serta mudahnya sarana

pengangkutan yang menjadi salah satu faktor yang menunjang lokasi pabrik selain tersedianya air dan lahan pertanian yang berada di wilayah kabupaten.

Dalam memperoleh bahan baku tebu PG Rejo Agung Baru mempunyai wilayah kerja yang tersebar di 4 Kabupaten di exs Karisidenan Madiun yaitu Madiun, Ponorogo, Ngawi, Magetan dan juga di wilayah kabupaten Nganjuk. Areal untuk budidaya tebu secara total seluas \pm 8.250 ha dengan jumlah tebu \pm 760.000 ton tebu yang semuanya dikelola dengan sistem tebu rakyat kemitraan. Sedangkan desain kapasitas pabrik dimiliki sekarang 6.000 TCD.

2.2 Visi Misi dan Tujuan PG. Rejo Agung Baru

PG Rejo Agung Baru Madiun memiliki visi menjadi industri berbasis tebu yang unggul dalam persaingan global dan berwawasan lingkungan berlandaskan tata kelola perusahaan yang baik. Adapun misi PG Rejo Agung Baru adalah:

1. Meningkatkan kinerja terbaik melalui pencapaian produktivitas dan efektivitas, berorientasi kualitas produk, pelayanan pelanggan prima serta menjadi perusahaan yang memiliki komitmen tinggi terhadap kelestarian lingkungan.
2. Melakukan langkah-langkah inovasi, diversifikasi dan ekspansi untuk tumbuh berkembang berkelanjutan.

Dan berikut tujuan PG Rejo Agung Baru yaitu:

- a. Turut melaksanakan dan menunjang program pembangunan ekonomi nasional yang berorientasi global, khususnya di sektor agro industri.
- b. Memiliki pertumbuhan revenue diatas rata-rata agro industri dengan kinerja sangat sehat secara berkesinambungan.
- c. Menjadi 5 besar perusahaan terbaik yang bergerak dibidang agro industri.
- d. Memiliki pelayanan pelanggan yang prima (excellent customer service).
- e. Unggul dalam menghadapi kompetisi pasar bebas dalam globalisasi.
- f. Menjadi tempat berkarya yang aman dan nyaman bagi profesional yang berdedikasi tinggi.

Adapula budaya PG Rejo Agung Baru adalah taqwa terhadap Tuhan YME, jujur dan adil, rendah hati, saling menghormati, profesionalisme, kreatif, inovatif dan peduli lingkungan.

2.2.1 Nilai-Nilai Perusahaan

Adapun nilai-nilai perusahaan yang menjadi dasar kinerja perusahaan selama ini, sebagai berikut:

1. Menghormati stakeholder sebagai keluarga besar perusahaan.
2. Menghargai setiap aktifitas usaha untuk dijadikan mozaik strategi besar perusahaan.
3. Menanamkan kepuasan kerja sebagai pedoman emas serta menghargai karyawan sebagai mitra kerja strategis.
4. Mengakomodasikan ide-ide strategis kemudian dikreasikan menjadi winwin teamwork dalam kompetisi global.
5. Bekerja sama sebagai wujud *teamwork* yang solid di masa kini maupun masa akan datang.
6. Menempatkan stakeholder dalam sebuah kolaborasi “menang-menang”.
7. Mewujudkan karyawan loyal pada perusahaan dengan menerapkan manajemen komunikasi terbuka dari hati ke hati.
8. Mempunyai integritas di setiap aktifitas usaha, sosial dan lingkungan.
9. Satu komitmen menjaga spirirt menjadi perusahaan berbasis tebu yang tidak hanya tumbuh berkelanjutan tetapi juga terbaik serta mempunyai nilai dalam menjalankan tugas dan kewajiban.

2.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Pada PG. Rejo Agung Baru Madiun dipimpin oleh seorang General Manager yang bertanggung jawab langsung kepada Direksi. Seorang General Manager dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh beberapa kepala bagian, yaitu:

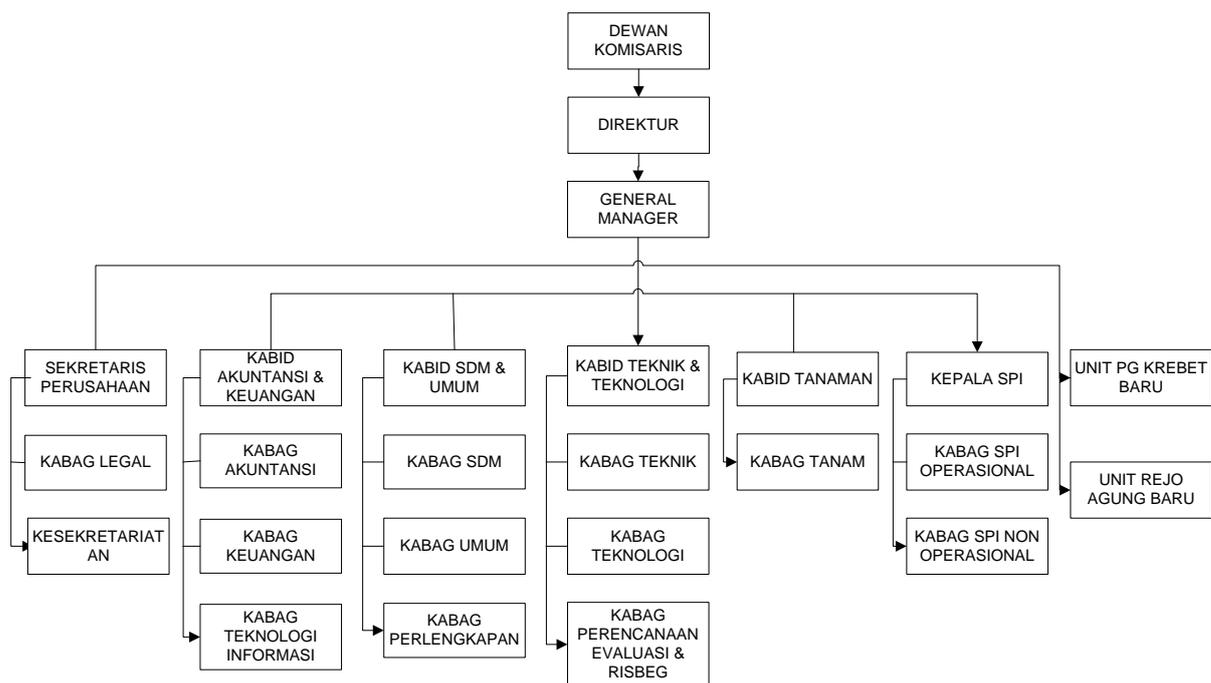
1. Kepala Bagian Tata Usaha Kantor
2. Kepala Bagian Instansi
3. Kepala Pabrikasi
4. Kepala Bagian Tanaman

5. Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM)

General Manager bertanggung jawab dalam memimpin, mengendalikan dan mengarahkan perusahaan. Selain tugas dan tanggung jawab diatas, tugas seorang General Manager adalah terbagi menjadi 3 bagian dimana setiap bidangnya yaitu bidang intern, ekstern dan hubungan serta direksi. Dari setiap bidang yang harus dijalankan inti dari bidang-bidang tersebut seorang general manager harus dapat mengkoordinir seluruh karyawan perusahaan agar terwujudnya visi dan misi serta tujuan perusahaan pun akhirnya tercapai. Koodinasi yang baik dibutuhkan sebuah komunikasi yang baik pula antara general manager dengan seluruh kepala bagian sehingga informasi dapat diterima hingga keseluruhan karyawan di perusahaan.

Selain itu general manager dibantu oleh beberapa bagian yang memiliki peran dan tugasnya masing-masing, yaitu kepala bagian tata usaha kantor dimana memimpin dan bertanggung jawab atas semua administrasi kantor. Kepala bagian instalasi adalah seorang ahli mesin dan bertugas mengatur serta mengawasi rencana dan pemeliharaan atau perawatan pabrik. Dengan tanggung jawab pada stasiun ketel uap, pusat listrik, gilingan, dan besali (workshop). Kepala bagian pabrikasi bertanggung jawab atas pengelolaan tebu sampai menjadi gula. Dimana sudah disebutkan pada bab 2 dalam proses produksi gula dari awal stasiun hingga akhir seperti limbah dan laboratorium. Selanjutnya Kepala bagian tanaman bertanggung jawab mengawasi beberapa seksi yang ada dibawah ini kepala-kepala rayon, kepala tebang, bina sarana tani dan pompa.

Kepala bagian tanaman bertugas untuk mengkoordinasi, menyusun dan bertanggung jawab mengenai produksi tanaman tebu, pengukuhan teknisi tanaman, rencana tebang serta pengangkutannya, dan kegiatan lain yang berhubungan dengan tebu sebagai bahan baku pabrik gula. Pada bagian inilah tenaga kerja musiman tebang angkut berkoordinasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab setiap pekerjaannya pada musim giling serta musim tanam. Dan selanjutnya adalah Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) bertanggung jawab untuk mengkoordinasi seluruh karyawan PG. Rejo Agung Baru Madiun baik tenaga kerja tetap dan tenaga kerja tidak tetap. Yang di maksud tenaga kerja tetap adalah orang yang dipekerjakan baik dalam musim giling maupun tidak musim giling.



Gambar 2.1 Struktur Organisasi PG Rejo Agung Baru Madiun
(Sumber : PG Rejo Agung Baru Madiun)

2.3.1 Fungsi, Tugas, Wewenang, dan Tanggung Jawab

Dilihat dari fungsi, tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya, kepala seksi tebang angkut di PG Rejo Agung Baru Madiun secara garis besar adalah sebagai berikut :

1. Fungsi :

Membantu kepala bagian tanaman melaksanakan kebijakan direksi dan ketentuan administrator didalam penebangan dan pengangkutan tebu serta memimpin seksinya untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

2. Tugas :

a. Umum

Mengkoordinasi kegiatan yang berada di bagian emplacement yaitu kegiatan sinder tebang dan sinder reilbaan. Semua kegiatan harus dicatat dan dilaporkan sesuai dengan sistem wewenang yang berlaku. Dan melaksanakan tugas lainnya yang ditentukan oleh kepala bagian tanaman.

b. Dalam masa giling

Berbeda lagi pada masa giling tugas yang harus dilakukan adalah menyusun dan mengatur rencana tebang tebu per harinya sesuai dengan tingkat kemasakan dari setiap KUD dan tingkat kapasitas pabrik. Mengawasi jalannya pengangkutan tebu baik dari truk maupun lori, mengatur penebangan dan pengangkutan tebu per wilayah KUD.

c. Luar masa giling

Memelihara railbaan tetap dan sementara, membuat bangunan dalam jaringan railbaan (jembatan, persilangan, talud dan lain-lain), membuat bangunan di jalan-jalan umum lainnya. Mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan penebangan dan pengangkutan tebu untuk masa giling.

1. Wewenang :

Menetapkan rencana dan jadwal penebangan serta pengangkutan tebu dari lahan sampai dengan emplasemen pabrik. Menentukan dan mengatur penggunaan sarana angkutan dan perbaikannya. Menetapkan kebutuhan tenaga tebang baik lokal maupun dari daerah lain. Mengawasi mutu dan jumlah hasil tebangan. Menilai dan mengusulkan promosi dan demosi karyawan seksinya. Menandatangani dokumen dan laporan sesuai dengan sistem otorisasi yang berlaku.

2. Tanggungjawab :

Kelancaran pelaksanaan penebangan dan pengangkutan tebu, tercapainya mutu hasil tebang yang telah ditetapkan, ketepatan jadwal pemasukan tebu sampai dengan emplasemen pabrik sesuai dengan jadwal giling harian, ketepatan jadwal waktu tebang sesuai dengan rencana waktu tebang di tiap wilayah KUD, terpeliharanya prasarana dan sarana pengangkutan baik lori maupun truk, kesiapan segala sesuatu yang berhubungan dengan proses penebangan dan pengangkutan tebu diseluruh wilayah kerja pabrik gula, kedisiplinan kerja sinder-sinder didalam seksinya dan terciptanya suasana kerja yang baik dalam seksinya.

2.4 Jam Kerja Karyawan

PG Rejo Agung Baru menetapkan sistem 6 hari kerja efektif dalam seminggu, yaitu pada hari senin-kamis jam kerja 07.00-15.30 dengan jam istirahat 12.00-13.00 sedangkan jumat dan sabtu tidak terdapat jam istirahat dengan jam kerja 07.00-11.30 dan 07.00-12.30. Khusus pekerjaan yang sifatnya harus dilakukan terus menerus selama 24 jam, maka jam kerjanya diatur menurut sistem kerja shift (bila sedang proses/giling).

Tabel 2.1 Jam Kerja Karyawan Bag. Produksi pada masa Giling PG. Rejo Agung Baru

Sift	Jam Kerja
Sift Pagi	Jam 06.00-14.00 WIB
Sift Siang	Jam 14.00-22.00 WIB
Sift Malam	Jam 22.00-06.00 WIB

Sumber : PG. Rejo Agung Baru

2.4.1 Sistem Pengupahan

Setiap perusahaan baik BUMN maupun swasta memiliki sistem pengupahan yang berbeda-beda, sama halnya PG Rejo Agung Baru memiliki sistem pengupahan sebagai berikut:

- a. Pembayaran upah pekerja kampanye atau musiman dilaksanakan sama dengan pekerja tetap.
- b. Kompensasi yang diterima karyawan pimpinan PG. Rejo Agung Baru:
 1. Gaji pokok, gaji penghasilan dasar pensiun berdasarkan skala gaji sesuai dengan kepangkatan atau golongan.
 2. Tunjangan khusus, disamping gaji kepada pekerja diberikan tunjangan khusus yang diberikan berdasarkan golongan, mulai golongan IX sampai dengan golongan XVI.
 3. Tunjangan struktural, hanya diberikan kepada pekerja golongan IX sampai dengan XVI yang besarnya disesuaikan dengan tingkat golongannya.
 4. Tunjangan fungsional, hanya diberikan kepada pekerja yang menjabat pimpinan.

5. Upah lembur, diberikan kepada karyawan pelaksana yang harus menyelesaikan pekerjaannya diluar jam kerja yang telah diatur besarnya uang lembur diatur sebagai berikut:

Perhitungan uang lembur per jam:

1. Pekerja Gol I sampai VIII = $\frac{1}{173} \times 85\%$
2. Pekerja non klasifikasi / harian borongan = $\frac{6}{40} \times 85\%$ (upah UMR yang berlaku)

Perhitungan uang lembur luar dan dalam masa giling:

1. Untuk jam kerja lembur pertama : 1,5 jam upah
2. Untuk jam kerja lembur kedua dan seterusnya : x 2 jam upah

Hari istirahat mingguan atau hari raya resmi:

1. Untuk jam kerja lembur dalam batas 7 jam atau 5 jam : x 2 jam upah
2. Untuk kerja lembur kedelapan : x 3 upah
3. Untuk setiap jam kerja lembur selebihnya jam ke delapan.

2.4.2 Jumlah Karyawan PG. Rejo Agung Baru

Adapun jumlah karyawan dalam hal ini untuk penelitian adalah tenaga kerja musiman bagian tebang maka jumlah sebesar 200 orang.

2.5 Persaingan Pabrik Gula di Indonesia dengan Pabrik Gula di Dunia

Era globalisasi yang semakin meningkat saat ini mengakibatkan mengharuskan semua perusahaan di Indonesia harus bersiap-siap dalam bersaing dengan perusahaan dari luar negeri. Hal ini juga yang harus dilakukan pabrik gula di Indonesia. Berikut adalah beberapa perbedaan kondisi pabrik gula di Indonesia dengan di luar:

- a. Bahan baku

Menurut Kaman Nainggolan (2004) mengatakan bahwa bahan baku yang ada di Indonesia sudah sudah mulai menipis. Hal ini dapat dilihat dari luas area tebu yang cenderung terus menurun rata-rata -1,72 persen per tahun selama tahun 1993-2004. Penurunan terjadi akibat dari dihapusnya kebijakan TRI serta adanya konversi lahan. Selain itu sebagian besar tebu masih di tanam di

lahan sawah di Jawa. Dibandingkan dengan negara Asia lainnya seperti Thailand, Cina, India, Jepang dan Philipina, rata-rata rendemen dan rata-rata produktivitas gula Indonesia posisi terendah. Hal ini menunjukkan masalah utama industri gula nasional adalah tidak efisiennya pabrik-pabrik penghasil gula. Selain itu rendemen tebu di Indonesia yang cenderung meningkat dikarenakan persaingan global.

b. Peralatan Kerja

Sama halnya dengan budaya, peralatan kerja yang disediakan pabrik gula nasional masih tidak memenuhi kapasitas giling yang diharapkan perusahaan. Sebagian besar pabrik gula mempunyai kapasitas giling yang kecil (<3.000 TCD) karena mesin yang telah berumur lebih dari 75 tahun serta tidak mendapat perawatan yang memadai, sehingga menyebabkan biaya produksi per kg gula tinggi. Diperjelas juga pada roadmap industri gula departemen industri bahwa kondisi mesin yang berada di luar seperti Brazil, Thailand, Uni Eropa, Korea, Malaysia, Australia dan Afrika Selatan berbeda jauh dengan di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari impor gula Indonesia yang semakin besar pada tahun 2008 sebesar 2,3 juta ton dimana pabrik gula nasional tidak dapat memenuhi kebutuhan gula yang semakin meningkat setiap tahunnya di Indonesia.

c. Tenaga Kerja

Sedangkan untuk tenaga kerja pabrik gula nasional mereka Hal ini dapat dilihat dari kebijakan yang diberikan pada tenaga kerjanya. Biaya untuk memproduksi tebu di dalam negeri pada tahun 200 mencapai lebih dari Rp 8 juta per hektar, dimana presentase terbesar adalah untuk biaya tenaga kerja. Dibandingkan dengan Thailand, biaya produksi tebu di Indonesia adalah dua kali lipat dibandingkan di Thailand. Selain itu di Thailand memberikan kebijakan industri gula dijalankan oleh *sugar board* yang terdiri dari petani, pabrik gula dan pemerintah. Dalam melaksanakan usaha taninya, para petani tebu mendapat bantuan kredit dari Bank dengan bunga di bawah harga pasar. Negara-negara importir seperti Cina dan Jepang juga memberikan kebijakan proteksi dan promosi untuk industri gulanya.

2.6 Sistem Pengembangan (Pelatihan) Karyawan

Merekrut bakat terbaik, memastikan kepuasan kerja dan meningkatkan kompetensi karyawan, kami lakukan guna mencapai keunggulan bersama.

1. Mengedepankan Keberagaman dan Kesetaraan Kesempatan

Memiliki tiga kelompok usaha yang berbeda dan padat karya memberikan manfaat keberagaman bagi perusahaan, baik dari sisi budaya, sosial ekonomi, maupun latar belakang pendidikan. Program asimilasi karyawan di seluruh unit usaha diciptakan agar semua karyawan berkesempatan untuk mencoba lingkungan bekerja dan tantangan yang baru.

2. Meningkatkan Kompetensi

Kami melakukan penilaian (assesment) secara menyeluruh di semua tingkatan jabatan setiap 2 (dua) tahun sekali. Selain itu, kami juga memberikan training dan pelatihan secara merata dengan tujuan untuk menjembatani pemahaman standar industri yang terus berkembang.

3. Kekuatan dalam Kebersamaan

Untuk menumbuhkan rasa kebersamaan, secara berkala diadakan gathering seluruh karyawan di semua tingkat jabatan, juga Porseni (Pekan Olahraga dan Kesenian) yang diselenggarakan setiap 2 tahun. Pembentukan Serikat Pekerja sebagai media dialog bagi manajemen dan karyawan sekaligus diharapkan dapat menjadi agen perubahan bagi perusahaan.

Tersedianya Sumber Daya Manusia (SDM) dengan tingkat kompetensi yang bersaing dan memiliki produktifitas di atas rata – rata di setiap industri adalah tertuang dalam visi perusahaan dalam mengembangkan SDM. Untuk mencapai visi tersebut maka perusahaan menetapkan indikator kinerja pengembangan SDM sebagai tolok ukur tahap – tahap pencapaiannya. Indikator kinerja tersebut antara lain meliputi tingkat produktifitas, kepuasan kerja dan kaderisasi untuk menjaga sustainabilitas perusahaan. Pengembangan SDM dilakukan melalui empat pilar strategi yaitu:

- a. Membangun organisasi yang tangguh
- b. Profesionalisme pengelolaan kinerja karyawan

- c. Pengembangan SDM berbasis kompetensi serta moral & motivasi pada tingkat yang dinamis
- d. Strategi berlandaskan pada nilai – nilai perusahaan dan praktek Good Corporate Governance (GCG)

Strategi pengembangan SDM dilakukan pula dengan cara : Memberikan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kompetensi yang berdasarkan analisa kebutuhan, hasil penilaian kinerja, assessment atau pengembangan karir. Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dibagi menjadi 3 kelompok besar yaitu:

1. Pelatihan/Pengembangan Kompetensi Teknis fungsional,
2. Pelatihan/Pengembangan Kompetensi Managerial,
3. Pelatihan/Pengembangan Kompetensi Bisnis Strategik.

Pengembangan kompetensi teknis fungsional dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan (skill) karyawan guna mendukung kinerja dibidang tugasnya. Pengembangan ini didasarkan pada kebutuhan spesifikasi pekerjaan agar karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan guna mencapai kinerja perusahaan. Pelatihan teknis fungsional termaksud: seminar, training, workshop, lokakarya, study banding dll, mulai dari level karyawan pelaksana sampai dengan karyawan pimpinan.

Program pengembangan potensi karyawan, Pendidikan Pra Kualifikasi (P2K) merupakan program pendidikan prakualifikasi dengan program seleksi calon karyawan pimpinan dari sumber internal perusahaan. Program ini ditujukan untuk menjaring karyawan potensial yang dapat ditingkatkan kompetensinya dan mampu mengemban tugas dan tanggungjawab sebagai karyawan pimpinan di lingkungan RNI Group. Untuk mengikuti program ini karyawan harus memiliki beberapa persyaratan dan tahapan seleksi yang diatur dalam ketentuan SK no. 348/SK/PT RNI.01/XII/2003 tentang ketentuan dan prosedur rekrutment dan seleksi calon karyawan pimpinan jalur internal di lingkungan RNI Group.

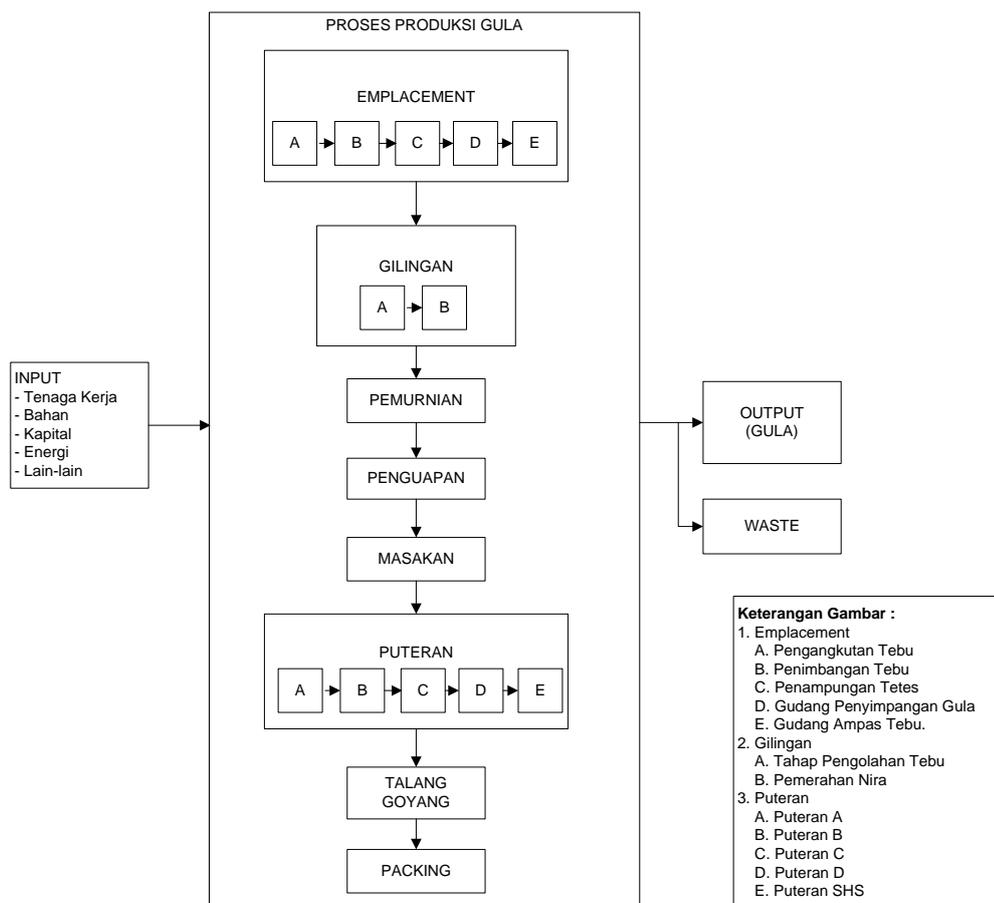
2.6.1 Tingkat Pendidikan Karyawan

Sebanyak 200 tenaga kerja musiman yang bekerja di PG Rejo Agung Baru tingkat pendidikan yang digunakan adalah lulusan SD, SMP maupun SMA/SMK.

Proses penerimaan pun dilihat dari tes wawancara kesanggupan mereka untuk menjadi karyawan tidak tetap yaitu musiman dimana hanya akan digunakan pada saat musim giling tebu. Hal ini juga dilihat dari lingkungan dari perusahaan yang banyak masyarakatnya bekerja sebagai petani dan keadaan ekonomi yang kurang mampu sehingga banyak lulusan SD, SMP dan SMA/SMK untuk melanjutkan bekerja dari pada pendidikan. Bagi mereka pekerjaan mereka di PG Rejo Agung Baru merupakan pekerjaan tetap karena pasti akan digunakan walaupun hanya pada musim giling. Sedangkan kegiatan mereka sambil menunggu musim giling banyak dari mereka bertani, berjualan, bekerja di bengkel atau apapun itu yang masih berada dilingkungan perusahaan karena mereka berjaga-jaga jika ada panggilan mendadak dari perusahaan.

2.7 Proses Produksi Gula Dan Bagian-Bagiannya di PG. Rejo Agung Baru Madiun

Proses produksi gula di PG. Rejo Agung Baru Madiun dilakukan dengan proses sulfitasi, karena hasil produksi yang dihasilkan lebih berkualitas. Dalam produksi gula harus dilakukan dengan cara yang lebih efisien sehingga biaya-biaya operasional yang digunakan tidak terlalu banyak. Pekerja dituntut bekerja secara efektif sehingga menghasilkan produk gula yang berkualitas sesuai standart agar dapat memperoleh harga jual yang maksimal. Di PG. Rejo Agung Baru Madiun terdapat delapan bagian atau urutan yang berkaitan dengan proses produksi gula, berikut skema gambar proses produksi gula :



Gambar 2.2 Proses Produksi Gula

Gambar 2.1 merupakan skema proses produksi gula yang terjadi di PG. Rejo Agung Baru Madiun dimana penelitian yang akan diteliti terdapat pada bagian emplacement yang tenaga kerjanya dilakukan oleh manusia dan akan terjadi pada musim giling setiap satu tahun sekali. Tenaga kerja ini disebut tenaga kerja musiman tebang angkut yang berjumlah 200 orang yang lebih jelasnya akan dibahas pada point selanjutnya bagian tenaga kerja musiman PG Rejo Agung Baru Madiun.

2.7.1 Bagian Emplacement

Yaitu bagian halaman yang luas di sekitar pabrik yang dipakai untuk tempat melakukan kegiatan yang ada di luar pabrik, meliputi:

- a. Pengangkut Tebu

Tebu yang sudah dipanen akan diangkut ke emplasment menggunakan lori atau truk.

b. Penimbang Tebu

Tebu yang diangkut menggunakan truk atau lori harus ditimbang terlebih dahulu sebelum digiling. Hal ini dilakukan untuk mengetahui berat tebu yang biasanya berkisar antara 50-80 kwintal.

c. Penampung Tetes

Penampung tetes adalah tempat dimana untuk menampung tetes tebu sebelum ada yang membeli dan untuk menghindari adanya pencemaran lingkungan atau polusi yang dapat mengganggu daerah sekitar pabrik.

d. Gudang Penyimpanan Gula

Tempat ini digunakan sebagai penampung produk gula yang dihasilkan pabrik sebelum dipasarkan untuk menjaga kualitas gula agar tetap baik.

e. Gudang Ampas Tebu

Tempat dimana ampas tebu disimpan dan digunakan untuk bahan bakar ketel pada waktu akan mulai giling atau dalam masa giling.

2.7.2 Bagian Gilingan

Gilingan di pabrik gula intinya berfungsi untuk memisahkan nira yang masih terkandung dalam tebu dan ampasnya, pada prinsipnya proses gilingan ada dua tahap, yaitu tahap pengolahan tebu dan pemerahan nira (*extraction of juice*). Pada pabrik gula PG. Rejo Agung Baru Madiun ada dua line atau jalur gilingan yaitu gilingan timur dan gilingan barat.

2.7.3 Bagian Pemurnian

Bagian pemurnian ini bertujuan untuk memisahkan kotoran-kotoran yang terkandung dalam nira mentah. Pada bagian pemurnian ini nira dari DSM screen akan masuk menuju bak bolougne nira. Setelah mengalami proses sulfur tower lalu masuk ke flash tank. Hasil dari flash tank dibawa menuju single tray untuk mengendapkan kotoran dalam nira. Setelah nira bersih akan dimasukkan ke DSM Screen untuk disaring dan hasilnya dimasukkan ke clear juice tank yang nantinya

dari clear juice tank akan dimasukkan ke juice heater II. Kemudian nira dimasukkan ke clarifier untuk proses penyaringan nira. Dari clarifier di dapatkan nira jernih dan endapan. Nira jernih dimasukkan ke evaporator, sedangkan endapan dibawa ke Vacuum Filter dimana akan terjadi proses pengepresan dan penyaringan yang menghasilkan blotong.

2.7.4 Bagian Penguapan

Pada bagian ini nira encer mengalami proses penguapan secara bertahap. Pada bagian ini terdapat empat tahap pemanasan yang berbeda pada posisi vakum atau dibawah tekanan atmosfer untuk menghindari terjadi karamelisasi (gosong) pada larutan gula pekat.

2.7.5 Bagian Masakan

Proses selanjutnya adalah nira akan masuk ke sulfitasi tahap II, dengan menggunakan SO₂, setelah dari sulfitasi tahap II akan masuk pertama kali pada pan masakan A. Bibit gula dalam masakan A adalah gula hasil proses masakan C, dengan ukuran sekitar 0,4 mm. Hasil pan masakan A adalah Kristal gula A dan stroop A. Gula A akan langsung dimasukkan ke palung pendingin, dan terjadi proses penurunan suhu. Kemudian dimasukkan ke stasiun puteran menghasilkan gula putih dan larutan klare. Gula putih akan dikeringkan dan dikemas sebagai gula produk.

Stroop A masih banyak mengandung sukrosa yang belum menjadi kristal. Stroop A digunakan untuk bahan pada proses masakan C. Pada proses masakan C adalah gula D dengan ukuran Kristal 0,22 mm. Proses masakan berlangsung seperti masakan A, karena kandungan sukrosa stroop A sudah menurun, maka proses pada masakan C membutuhkan waktu lebih lama. Gula C diambil dengan cara sentrifugasi, sedangkan stroopnya digunakan untuk bahan baku pada masakan D.

Masakan D menggunakan bahan baku campuran stroop C dan stroop A. Proses masak D berlangsung jauh lebih lama dibanding masak A, karena tingkat kemurnian sukrosa bahan yang digunakan rendah. Khusus untuk masakan D,

setelah turun dari bejana masak dilanjutkan dengan kristalisasi lanjut dengan pendinginan di palung pendingin kurang lebih 24 jam. Setelah dipisahkan di mesin sentrifugal, gula D dilebur kembali dan dicampur dengan nira kental dan stroop D atau lebih dikenal dengan tetes.

2.7.6 Bagian Puteran

Pada stasiun puteran terdapat dua jenis puteran yaitu puteran rendah dan puteran tinggi A, dan puteran B, puteran C dan puteran D. Masing-masing puteran berjumlah 3 unit yang dioperasikan secara otomatis. Pada puteran C jumlahnya 3 unit dan dioperasikan secara otomatis dan bekerja secara terus menerus.

Puteran D dibagi menjadi 2 yaitu D1 dan D2. D1 bekerja secara manual. Bagian puteran ini berfungsi sebagai pemisah kristal gula dengan stroop, cara pemisahannya dengan prinsip gaya sentrifugal dimana stroop akan terpisah sedangkan kristal gula akan berkumpul di penyaringan.

2.7.7 Talang Goyang

Bentuk konstruksi dari talang goyang yaitu dengan menggunakan kayu sebagai penyangga. Bucket Elevator yaitu alat yang berfungsi untuk mengangkat dan memasukkan gula dari talang goyang ke zilo. Zilo yaitu alat yang berfungsi untuk menampung gula produksi sebelum dimasukkan kedalam karung penyimpanan.

2.7.8 Bagian Packing (Pengepakan)

Bagian ini adalah proses terakhir dari pembuatan gula. Pada bagian ini gula yang sudah di proses pada talang goyang akan diayak dan terbagi menjadi gula halus dan gula yang masih menggumpal. Gula yang halus di kemas dalam plastik ukuran 1 kg dan karung ukuran 50 kg. Setelah diisi gula 50 kg karung dijahit dan diangkut menggunakan lori ke gudang penyimpanan gula PG. Rejo Agung Baru. Gula yang masih menggumpal akan diproses ulang menjadi gula halus.

2.8 Pengertian Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah penduduk yang sudah atau sedang mencari pekerjaan dan yang melaksanakan kegiatan lain seperti bersekolah dan mengurus rumah tangga (Sendjen H. M, 2001:3). Pada pasal 4 ayat (1) Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor : Kep.100/MEN/V1/2004 tentang Ketentuan Pelaksanaan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu Pekerjaan yang bersifat musiman adalah pekerjaan yang pelaksanaannya tergantung pada musim atau cuaca. Menurut Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 59 Ayat (1) huruf c juga tidak menjelaskan secara rinci apa yang dimaksud dengan musiman, namun ini termasuk dalam satu bagian yang tidak terpisahkan dari bentuk Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), dimana jenis dan sifat atau kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu.

2.8.1 Tenaga Kerja Musiman

Pada PG. Rejo Agung Baru Madiun tenaga kerja yang didapat sangat terjangkau dari segi jarak dengan pabrik maupun biaya karena diperoleh tenaga kerja dari penduduk sekitar, jadi lebih mudah dan murah. Terdapat empat macam status kerja yang dibagi menjadi dua yaitu tenaga kerja tetap dan tenaga kerja tidak tetap. Yang di maksud tenaga kerja tetap adalah orang yang dipekerjakan baik dalam musim giling maupun tidak musim giling.

Saat dimulainya hubungan kerja didahului dengan masa percobaan maksimal satu tahun dan status karyawan tersebut di gaji sebulan sekali. Sedangkan yang dimaksud dengan tenaga kerja tidak tetap adalah orang yang di pekerjakan dalam waktu tertentu saja.

Tenaga kerja tidak tetap di bedakan menjadi empat macam yaitu:

1) Tenaga Kerja Borongan

Tenaga kerja borongan adalah tenaga kerja yang dibutuhkan sewaktu-waktu.

2) Tenaga Kerja Musim Tanam

Tenaga kerja musim tanam merupakan tenaga kerja yang di butuhkan pabrik pada waktu musim tanam dan pemeliharaan tanaman sampai tebu siap di tebang.

3) Tenaga Kerja Musim Tebang Angkut

Tenaga kerja musim tebang merupakan tenaga kerja yang hanya dibutuhkan pada waktu tebang saja, termasuk pekerjaan-pekerjaan persiapan tebang sampai tebu diangkut dan ditimbang.

Berikut aritikel yang menjelaskan bahwa penurunan bahan baku yang diakibatkan oleh tenaga kerja musiman tebang pada PG Rejo Agung Baru. Pada tahun 2010 hingga 2015 PG Rejo Agung Baru mengalami naik turun dalam hasil tebu. Perusahaan tidak mencapai target yang sudah direncanakan perusahaan. Dilansir pada perkebunan.litbang.pertanian.go.id bahwa ;

“Pada produksi tebu yang rata-rata pada 2010 mencapai 1.100 kuintal per hektar, saat ini turun menjadi 700 kuintal per hektar. Di tanah pertanian berpasir, produktivitas rata-rata masih 800 kuintal per hektar. PG Rejo Agung Baru menghimpun petani tebu di kabupaten-kabupaten Madiun, Nganjuk, Ponorogo, Magetan, Ngawi, Bojonegoro, dan Kota Madiun. Total luas areal tanaman tebu yang terdaftar pada musim giling di tahun 2011 5.000 hektar.”

“Kualitas tebu yang masuk ke pabrik umumnya kurang begitu bagus dikarenakan curah hujan yang terus-menerus mengakibatkan kadar air dalam batang tebu tinggi. Selain itu biaya yang dikeluarkan dua kali lipat dari pada musim kemarau karena kegiatan penebangan pada musim hujan dimana kendaraan tidak dapat masuk ke sawah karena becek sehingga tebu harus diangkut secara manual oleh buruh.”

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa dalam penelitian ini tenaga kerja musiman yang dimaksud adalah tenaga kerja musiman musim tebang angkut mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan tenaga kerja musim tebang angkut merupakan proses produksi gula pertama kali untuk mendapatkan bahan baku gula yaitu tebu yang terjadi setahun sekali pada musim giling terjadi pada bulan Mei atau Juni sampai dengan Oktober atau November.

2.9 Pengertian Produktivitas

Menurut Fabricant (1962) mendefinisikan produktivitas sebagai rasio antara output yang diperoleh dengan input yang digunakan. Kenderick dan Creamer (1965) mendefinisikan produktivitas dengan mengklasifikasikannya menjadi tiga jenis yaitu produktivitas total, produktivitas parsial dan produktivitas total faktor (Indah R.T, 2010).

Hasibuan (2007) pada Intan T (2015) produktivitas adalah “Perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik, ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.”

Produktivitas merupakan suatu ukuran kinerja perusahaan yang menunjukkan seberapa baik pemanfaatan input menjadi output. Proses transformasi input menjadi output dapat dilihat pada gambar 2.3.



Gambar 2.3 Skema Proses Transformasi Input Menjadi Output

Dari skema gambar di atas dapat dijelaskan bahwa input yang bisa berasal dari tenaga kerja, bahan baku, kapital, energi dan lain-lain akan terjadi proses transformasi yaitu proses produksi yang dapat menghasilkan produk atau pun jasa dimana dinamakan output. Bagian output pun akan ada produk atau jasa yang berhasil maupun tidak yang dinamakan waste.

Input merupakan segala bentuk sumber daya yang digunakan dalam produksi dan membentuk biaya produksi seperti tenaga kerja (*man-hours*), material, energi, kapital yang meliputi peralatan dan mesin, dll. Menurut Pardede, P.M (2005) input atau sumber daya adalah berbagai jenis barang dan jasa yang dibutuhkan perusahaan untuk diolah dalam membuat barang atau jasa yang lain. Jenis sumber daya meliputi bahan baku dan bahan pendukung, mesin dan peralatan, tenaga kerja, dan teknologi. Output merupakan hasil aktivitas produksi yang bermanfaat bagi perusahaan (*revenues*). Output dapat berupa penjualan, jumlah produksi, dll. Pengukuran produktivitas ditunjukkan kepada

manajemen agar memahami tindakan perbaikan terhadap pemanfaatan sumber daya produksi dalam meningkatkan output.

2.10 Pengukuran Produktivitas

Dalam mengukur dan membandingkan produktivitas dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis (Sinungan, M., 2000) pada Indah R.T (2010), yaitu :

1. Perbandingan ukuran produktivitas saat ini dengan periode lalu apakah mengalami peningkatan atau penurunan.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit dengan unit yang lainnya.
3. Perbandingan pencapaian produktivitas sekarang dengan target produktivitas yang ditetapkan perusahaan.

Penelusuran sumber permasalahan produktivitas akan lebih mudah dilakukan apabila dilihat dari tiga tipe ukuran produktivitas yaitu:

a. Produktivitas Total

Produktivitas total adalah rasio total output terhadap keseluruhan faktor input yang digunakan bersama-sama untuk menghasilkan output tersebut.

$$\text{Produktivitas Total} = \frac{\text{Total Output}}{\text{Total Input}} \dots \dots \dots (2.1)$$

b. Produktivitas Parsial

Produktivitas parsial merupakan rasio total output terhadap salah satu faktor input yang digunakan (tenaga kerja, material, kapital, energi, dan lain-lain) untuk memproduksi output tersebut. Produktivitas parsial ini digunakan untuk mengukur hubungan antara jumlah penggunaan faktor input dengan output yang dihasilkan. Kecenderungan peningkatan rasio dari periode ke periode menunjukkan pengelolaan faktor input dalam aktivitas produksi sudah berjalan dengan baik. Fokus penelitian ini pada produktivitas parsial tenaga kerja.

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Total Output}}{\text{Input Tenaga Kerja}} \dots \dots \dots (2.2)$$

c. Produktivitas Total Faktor

Produktivitas total faktor merupakan rasio antara output bersih terhadap input tenaga kerja dan kapital. Output bersih (*net output*) merupakan selisih antara output total dengan input yang dibeli dari luar (material, jasa pihak luar).

$$\text{Produktivitas Total Faktor} = \frac{\text{Net Output}}{\text{Input dari luar}} \dots \dots \dots (2.6)$$

2.11 Produktivitas Tenaga Kerja

Produktivitas tenaga kerja adalah rasio jumlah output yang dihasilkan terhadap jumlah tenaga kerja yang digunakan untuk memproduksi output tersebut. Menurut *Bureau Labor Statistics U.S Department of Labor*, produktivitas tenaga kerja digambarkan untuk memproduksi output tersebut. Meskipun produktivitas tenaga kerja mengukur hubungan antara output produksi dengan jam tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut, namun tidak dapat mengetahui kontribusi secara spesifik masing-masing tenaga kerja atau faktor produksi lainnya.

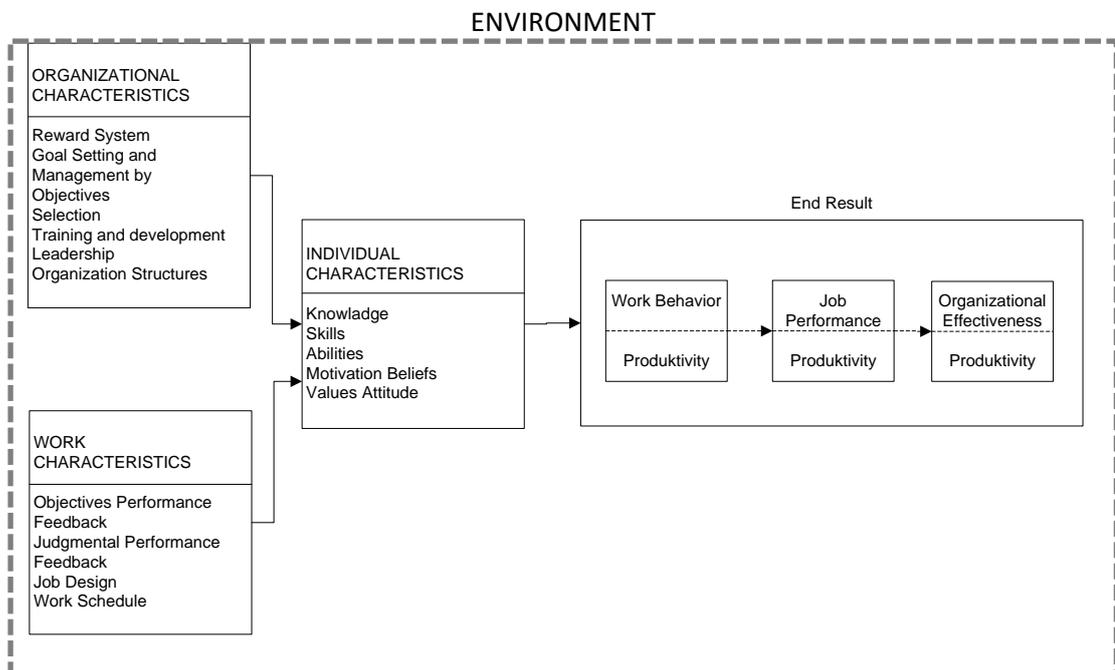
Sumber data manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi. Peningkatan produktivitas hanya dapat dilakukan oleh manusia. Sebaliknya sumber daya manusia pula yang dapat menyebabkan terjadinya berbagai aktivitas pemborosan dan inefisiensi. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan sasaran yang paling strategis karena mampu meningkatkan produktivitas faktor produksi lainnya akan sangat bergantung pada kemampuan tenaga kerja yang memanfaatkannya (Siagian, S.P., 2002).

Input tenaga kerja yang digunakan dapat dinyatakan dalam total biaya tenaga kerja yang dikeluarkan perusahaan, jumlah tenaga kerja, total hari tenaga kerja yang (*man-days*), total jam tenaga kerja (*man-hours*). Output dapat dinyatakan dalam total pendapatan perusahaan, jumlah unit yang dihasilkan, jumlah komponen yang dihasilkan jumlah *container* yang dikirim, dan lain-lain. Produktivitas tenaga kerja menunjukkan kemampuan manajemen mengelola tenaga kerja agar mampu memberikan hasil (output) kepada perusahaan.

Kecenderungan peningkatan produktivitas tenaga kerja dari periode ke periode menunjukkan pengelolaan input tenaga kerja telah berjalan dengan baik.

2.12 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja

Empat faktor utama yang menentukan produktivitas organisasi berdasarkan ilmu perilaku yaitu lingkungan, karakteristik organisasi, karakteristik kerja, dan karakteristik individu (Kopelman, R.E., 1986). Kerangka konseptual yang menentukan produktivitas dalam organisasi dapat dilihat pada Gambar 2.4



Gambar 2.4 Kerangka Konseptual yang Menentukan Produktivitas Organisasi,
(Sumber Kopelman, R.E., 1986)

Kopelman (1986) menyatakan dalam teori produktivitas terdiri dari faktor produktivitas itu sendiri dan faktor penentu produktivitas. Faktor produktivitas terdiri dari komponen perilaku pekerjaan dan penampilan pekerjaan serta efektifitas kinerja organisasi, sedangkan faktor penentu produktivitas adalah faktor penentu langsung yaitu karakteristik individu (motivasi, sikap kerja terhadap pekerjaan) dan faktor penentu tidak langsung adalah karakteristik pekerjaan (umpan balik pekerjaan, variasi tugas pekerjaan) dan karakteristik organisasi (tipe kepemimpinan, budaya organisasi).

Teori produktivitas yang meninjau aspek kinerja, yakni perilaku kinerja, penampilan kinerja, efektivitas kinerja organisasi dan faktor penentu produktivitas yakni karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi menurut Kopelman (1986). Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan keputusan kerja. Kebutuhan untuk meningkatkan motivasi para pekerja dalam suatu organisasi dilakukan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja (Srivastava, S.K., dan Barmola, K.C., 2011).

Kepuasan karyawan yang tinggi di antara para pekerja merupakan prasyarat untuk meningkatkan produktivitas kerja, daya tanggap, kualitas hasil, dan pelayanan terhadap pelanggan. Selain itu motivasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan (Salanova, A. dan Kirmanen, S., 2010). Motivasi dan iklim kerja baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas (Abast, R.M., 2011). Terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi, motivasi, pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas tenaga kerja (Subroto, 2005).

Asas motivasi yang diterapkan mampu meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki kinerja yang baik sehingga berdampak langsung pada produktivitas tenaga kerja (Hasibuan, M.S.P., 2007). Iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Surachmin, A., dan Firdaus, T., 2008). Keberhasilan peningkatan produktivitas akan terjadi apabila adanya perbaikan terus menerus, peningkatan mutu hasil pekerjaan, pemberdayaan sumber daya manusia, kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan, serta filsafat organisasi (Siagian, S.P., 2002).

Tenaga kerja yang produktif memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan beban dan deskriptif pekerjaan sehingga mampu menghasilkan penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki metode kerja atau mempertahankan metode kerja yang baik (Sinungan, M., 2000). Faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja yang meliputi kemauan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang sesuai

dengan kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, dan hubungan kerja yang manusiawi dan harmonis.

Kemajuan teknikal yang sejalan dengan kemajuan *skill* tenaga kerja akan memiliki hubungan positif pada peningkatan produktivitas tenaga kerja (Jajri, I dan Rahmah, I., 2009). Menurut Usubatov, dkk prinsip dasar untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja melalui peningkatan *availability* mesin, kualitas output, dan penurunan penggunaan seluruh waktu produksi.

Peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui penyegaran (*refreshing*) secara berkala, peningkatan pengawasan terhadap aktivitas produksi secara langsung maupun tidak, dalam upaya untuk meningkatkan kedisiplinan, sistem *reward* berdasarkan peningkatan hasil yang dilakukan dan pelaksanaan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan (Andryani, Y., 2007).

Menurut Levi, 2002 pada Indah R.T, 2010 menyatakan lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri. Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*supervision*), dimana atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*workers*) merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*promotion*) merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Gaji/upah merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Frederick Herzberg memperjelaskan teori motivasi yang disebut *two factors* yaitu *satisfiers* dan *dissatisfiers* (Sopiah, 2008). Faktor-faktor tersebut yaitu :

- a. *Satisfiers* yaitu sesuatu yang disediakan manajemen yang mampu membuat karyawan seperti *achievement, recognition, growth, advancement, work condition*, dan lain-lain.
- b. *Dissatisfiers* meliputi gaji, kebijakan perusahaan, supervisi, status pekerja, dan kehidupan personal.

Kelneer menyatakan iklim organisasi terdiri dari enam dimensi yang meliputi *flexibility conformity, responsibility, standard, reward, clarity*, dan *tema commitment* (Lila, J, T., 2002).

2.12.1 Indikator Produktivitas Karyawan

Menurut Nitisemito (2006) bahwa indikator turunnya produktivitas tenaga kerja adalah:

- a. Turunnya atau rendahnya produktivitas
Penurunan ini dapat diketahui dengan jalan membandingkan produktivitas kerja sebelumnya. Jadi apabila terjadi penurunan produktivitas kerja dalam suatu perusahaan terjadi penurunan semangat dan kegairahan kerja.
- b. Tingkat absensi yang tinggi
Tingkat absensi yang semakin tinggi akan merugikan perusahaan, meskipun seandainya karyawan tersebut tidak dibayar sewaktu tidak masuk kerja. Kerugian ini terjadi karena jadwal kerja terpaksa tertunda, mutu barang cenderung berkurang, target produksi tidak tercapai, terpaksa melakukan kerja lembur dan jaminan sosial masih harus dibayar.
- c. Labour Turn Over (LTO) atau tingkat perpindahan buruh yang tinggi
Apabia dalam perusahaan terjadi keluar masuk karyawan yang cenderung meningkat, maka hal ini merupakan menurunnya produktivitas. Keluar masuknya karyawan yang meningkat ini terutama disebabkan karena berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap sesuai. Tingkat labour turn over (LTO) yang tinggi akan menyebabkan:

1. Biaya penarikan yang hilang
 2. Produksi yang hilang karena pergantian karyawan
 3. Pemborosan kerja
 4. Perlu tambahan hasil kerja lembur
 5. Peralatan tidak dapat digunakan sepenuhnya
 6. Biaya latihan yang terbuang begitu saja
- d. Tingkat kerusakan yang tinggi
- Naiknya tingkat kerusakan baik terhadap bahan baku maupun barang jadi menunjukkan perhatian dalam pekerjaan berkurang, sehingga terjadi kecerobohan dalam melakukan pekerjaan.
- e. Kegelisahan dimana-mana
- Sebagai seorang pemimpin harus dapat mengetahui kegelisahan-kegelisahan yang timbul dalam perusahaan. Kegelisahan-kegelisahan terwujud dalam bentuk ketidaksenangan kerja, kelesuan karyawan dan lain-lain.
1. Tuntutan yang seringkali terjadi

Tuntutan sebetulnya merupakan perwujudan dari ketidakpuasan
 2. Pemogokan

Tingkat indikator yang paling kuat mengenai turunnya produktivitas kerja bilaman terjadi pemogokan-pemogokan yang merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan lain sebagainya.

2.12.2 Tingkat Rendahnya Produktivitas

Menurut Simamora (2004) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu.

1. Kuantitas kerja adalah suatu hasil yang dicapai karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standart yang ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
2. Kualitas kerja adalah suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara teknis dengan perbandingan standart yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan diawal waktu sampai menjadi output.

2.13 Perencanaan Strategi

Strategi menurut Chandler (1962) adalah penetapan dasar jangka panjang dan sasaran perusahaan dan penerapan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya yang penting untuk melaksanakan sasaran perusahaan tersebut (Sunarto, 2004). Strategi memperhatikan arah jangka panjang dan cakupan organisasi. Konsep utama strategi meliputi keunggulan kompetitif, kapabilitas khusus, dan kesesuaian strategik (Sunarto, 2004). Konsep kesesuaian strategik tersebut mengungkapkan bahwa untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif perusahaan, maka harus menyesuaikan kapabilitas dan sumber daya yang ada dengan peluang yang tersedia di dalam lingkungan eksternal.

Menurut Indah R. T. (2010) perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki. Dengan penjelasan diatas dapat dijelaskan bahwa perencanaan strategis adalah merupakan alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan atau petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk merencanakan tujuan kedepan.

2.13.1 Proses Perumusan atau Perencanaan Strategi

Perumusan strategi dideskripsikan sebagai masalah logis, tahap demi tahap, hasil dalam bentuk pernyataan tertulis secara formal yang memberikan panduan pasti bagi tujuan jangka panjang organisasi. Pendekatan sistematis dalam merumuskan strategi (Sunarto, 2004) adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan visi dan misi perusahaan.
2. Menyusun sasaran.

3. Melakukan pengamatan terhadap lingkungan internal dan eksternal untuk memperkirakan kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang.
4. Melakukan analisis strategi yang ada untuk menetapkan hubungannya dengan penilaian internal dan eksternal.
5. Menentukan kapabilitas organisasi.
6. Menetapkan masalah strategi utama yang muncul dari analisis sebelumnya.
7. Menetapkan strategi korporasi dan fungsional untuk mencapai sasaran dan keunggulan kompetitif, mempertimbangkan masalah strategik utama.
8. Mempersiapkan rencana strategik yang terintegrasi.
9. Menerapkan strategi.
10. Memantau dan menyempurnakan strategi yang telah ada.

2.13.2 Strategi Peningkatan SDM

Untuk menjalankan strategi-strategi yang diputuskan perusahaan dibutuhkan sumber daya manusia yang sesuai dan andal. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasional melalui penggunaan sub-strategi misalnya strategi perencanaan rekrutmen, penyeleksian, pemberian remunerasi, perencanaan jalur karir karyawan, pendidikan dan pelatihan, peningkatan partisipasi, dll (Amir, M. T., 2011).

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik mampu membuat kinerja organisasi yang tinggi. Manzini (1996) dalam Indah R.T (2010) menyatakan untuk merancang dan mengembangkan sumber daya manusia yang efektif dibutuhkan tiga tipe perencanaan yaitu:

- a. *Strategic planning* bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi.
- b. *Operational planning* menunjukkan permintaan SDM.
- c. *Human resource planning* memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia yang menggabungkan dengan program dan kebijakan SDM.

Jackson dan Schuler (2003) dalam Indah R.T (2010) menyatakan perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah yang berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber data manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi:

1. Pengumpulan dan analisis data untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengawasi program-program kerja yang diimplementasikan dan mengevaluasinya sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan (*continous improvement*).

2.14 Review Hasil Penelitian

Peninjauan ulang (*review*) dilakukan terhadap artikel, jurnal, dan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Peninjauan ulang dilakukan untuk mendapatkan informasi dari penelitian sebelumnya yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan. Tujuannya untuk mengetahui variabel-variabel, metode pemecahan, dan hasil yang diperoleh dari penelitian sebelumnya yang mendukung penyelesaian penelitian ini. Penelitian terdahulu yang ditinjau kembali (di *review*) dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 *Review* dan Posisi Penelitian

NO	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
1.	Indah Rizky T, Universitas Sumatra Utara (2010)	Rancangan Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Pada Lini Produksi 2	Kompetensi , motivasi kerja, iklim kerja, metode kerja, peralatan kerja,	Analisis deskriptif dan analisis path untuk mengetahui faktor yang berpengaruh secara	Kompetensi tenaga kerja, motivasi kerja, dan iklim kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja dan

		Departemen Produksi PT. XYZ Deli Serdang	kepuasan kerja, produktivitas tenaga kerja	signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja.	motivasi kerja dan iklim kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja. Strategi yang digunakan adalah strategi pemberdayaan sumber daya manusia dan strategi pengelolaan kinerja.
2.	Intan Taranika, Universitas Sumatra Utara (2015)	Analisis Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Pada PT. Mahkota Gajah Metal Industries Medan	Upah/Gaji, sifat tugas, kondisi kerja dan lingkungan, manajemen organisasi, keselamatan kerja, jaminan sosial, dan produktivitas tenaga kerja.	Analisis korelasi dan uji asumsi klasik untuk mengungkapkan hubungan antar variabel, faktor apa yang terjadi sebelum atau bersama-sama tanpa adanya intervensi.	Pengaruh yang paling besar adalah variabel tingkat upah. Strategi yang perlu dikembangkan adalah mengembangkan sistem kompensasi, memberikan program pelatihan dalam pembinaan karir, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mengembangkan sistem manajemen organisasi yang kondusif, membuat pekerjaan lebih berarti dan memberikan rasa aman kepada karyawan.
3.	Rilla Amelia	Analisis	Usia, upah,	Analisis	Besarnya pengaruh

	Zulfa, Universitas Brawijaya (2014)	Variabel- Variabel yang Mempengaruh uhi Produktivita s Tenaga Kerja Industri Alas Kaki (Studi Kasus di Kecamatan Sooko Kabupaten Mojokerto)	pendidikan, dan masa kerja	regresi linier berganda dan uji asumsi klasik untuk mengetahui pengaruh signifikan semua variabel bebas terhadap produktivitas tenaga kerja.	usia terhadap produktivitas bahwa adanya penurunan produktivitas ketika usia seorang tenaga kerja bertambah satu tahun. Sementara variabel upah yang menunjukkan bahwa setiap ada kenaikan upah maka produktivitas akan meningkat. Variabel pendidikan bahwa setiap ada kenaikan tingkat pendidikan selama satu tahun maka produktivitas akan meningkat. Dan adapun variabel masa kerja yang artinya bahwa setiap ada kenaikan masa kerja selama satu tahun maka produktivitas juga akan meningkat.
4.	Sundring Pantja Djati, Universitas Kristen Petra (1999)	Pengaruh Variabel- Variabel Motivasi Terhadap Produktivita s Tenaga Kerja Karyawan pada Industri	Kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaa	Regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya.	Variabel-variabel motivasi secara nyata berpengaruh terhadap produktivitas kerja

		Rumah Tangga di Kabupaten Sidoarjo	n dan kebutuhan aktualisasi diri		
5.	Muhammad Hamdi, Universitas Gajah Mada (2011)	Analisis Produktivitas Tenaga Kerja Dengan Metode Work Sampling, Studi pada Sie Besali PG Rejo Agung Baru Madiun.	Effective work, essential contributory, ineffective work.	Work sampling yaitu dengan melakukan pengamatan secara random pada pekerja di Sie Besali pada masa giling lalu di analisis dengan metode Labor Utility Rate (LUR)	faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pekerja adalah keterbatasan alat kerja dan absensi pekerja. Dari temuan ini maka bisa disimpulkan bahwa tingkat produktivitas pekerja di Sie Besali dibawah standar sehingga memungkinkan untuk dilakukan langkah-langkah peningkatan produktivitas kerja dengan melakukan investasi alat-alat kerja dan memperbaiki sistem pengawasan absensi pekerja.
6.	Andryani, A, Institute Pertanian Bogor (2007)	Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Pada Usaha Peternakan Sapi Perah	Produktivitas tenaga kerja, usia, lama, bekerja, gaji, jam tenaga kerja, pendidikan formal, dan pendidikan non formal	Analisis jam tenaga kerja, analisis produktivitas tenaga kerja dan analisis regresi digunakan untuk mengetahui faktor yang berpengaruh	Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh pengalaman kerja, jam kerja, tingkat upah, dan pendidikan. Strategi yang diterapkan meliputi melakukan penyegaran secara berkala,

				secara signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja	peningkatan pengawasan terhadap aktivitas produksi untuk meningkatkan kedisiplinan, pemberian <i>reward</i> terhadap peningkatan yang diberikan dan pelaksanaan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
7.	Posisi Penelitian	Rancangan Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Stasiun Gilingan Pada Proses Produksi Gula (Studi Kasus di PG. Rejo Agung Baru Madiun)	Kompetensi , motivasi kerja, iklim kerja, metode kerja, peralatan kerja, kepuasan kerja, produktivitas tenaga kerja	Analisis deskriptif korelasional dan analisis path untuk mengetahui faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja.	Proses penelitian

Dari Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari penelitian-penelitian sebelumnya dengan menggunakan metode yaitu metode analisis path, analisis korelasi dan uji asumsi, analisis regresi linier berganda dan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, serta work sampling hasil yang didapatkan adalah bahwa tingkat upah dan peralatan kerja berpengaruh besar terhadap produktivitas tenaga kerja melalui kepuasan kerja.

Penelitian-penelitian tersebut strategi yang banyak digunakan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja adalah dengan strategi pemberdayaan manusia seperti sistem kompensasi serta strategi pengelolaan kinerja seperti dengan melakukan investasi alat-alat kerja. Penelitian ini mengimplementasi kerangka konseptual dari jurnal Indah R.T, 2010 namun terdapat pembaruan dari kerangka konseptual tersebut dimana penelitian ini menghubungkan variabel kompetensi, metode kerja dan peralatan kerja kepada kepuasan kerja untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel tersebut pada produktivitas tenaga kerja melalui kepuasan kerja. Hal ini dilihat dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa terdapat kompetensi, metode kerja dan peralatan kerja juga berpengaruh pada kepuasan kerja dalam produktivitas tenaga kerja dimana penyelesaiannya menggunakan analisis *path*.

Sedangkan untuk strategi yang digunakan pada penelitian ini dilihat dari bagaimana hasil dari perhitungan analisis *path* dan analisis deskriptif yang didapatkan. Sehingga tidak terpacu harus menggunakan strategi yang sesuai dengan penelitian sebelumnya. Karena setiap perusahaan memiliki visi, misi dan tujuan perusahaan yang berbeda-beda sehingga masalah dan penanganan yang dihadapi setiap perusahaan pun berbeda-beda.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian adalah *explanatory*.

Menurut Sani dan Mashuri (2013:180) penelitian *explanatory* adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada tenaga kerja musiman pada produksi gula baik tanam maupun tebang yang terjadi hanya pada musim giling di PG. Rejo Agung Baru yang berlokasi di Kabupaten Madiun, Jawa Timur. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis *path* atau analisis jalur yaitu suatu metode penelitian yang utamanya digunakan untuk menguji kekuatan dari hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel. Analisis *path* juga memperkirakan besarnya pengaruh antara variabel yang satu terhadap variabel lain dalam suatu hipotesa kausal (Nidjo S, 2011:11). Analisis *path* sendiri diolah menggunakan software SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 19.

3.2.1 Populasi dan Sample

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh tenaga kerja musiman PG Rejo Agung Baru yang berjumlah 200 orang. Pada tenaga kerja musiman yang akan

terjadi pada musim giling datang. Berdasarkan pertimbangan bahwa tenaga kerja musiman tersebut mengalami kecenderungan penurunan produktivitas paling besar dibandingkan tenaga kerja lainnya. Pemilihan tenaga kerja yang akan dijadikan sample berdasarkan *probability sampling* yaitu *sample random sampling*. Penentuan sampel dilakukan dengan memakai rumus (Riuwan, 2004: 65-67)

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

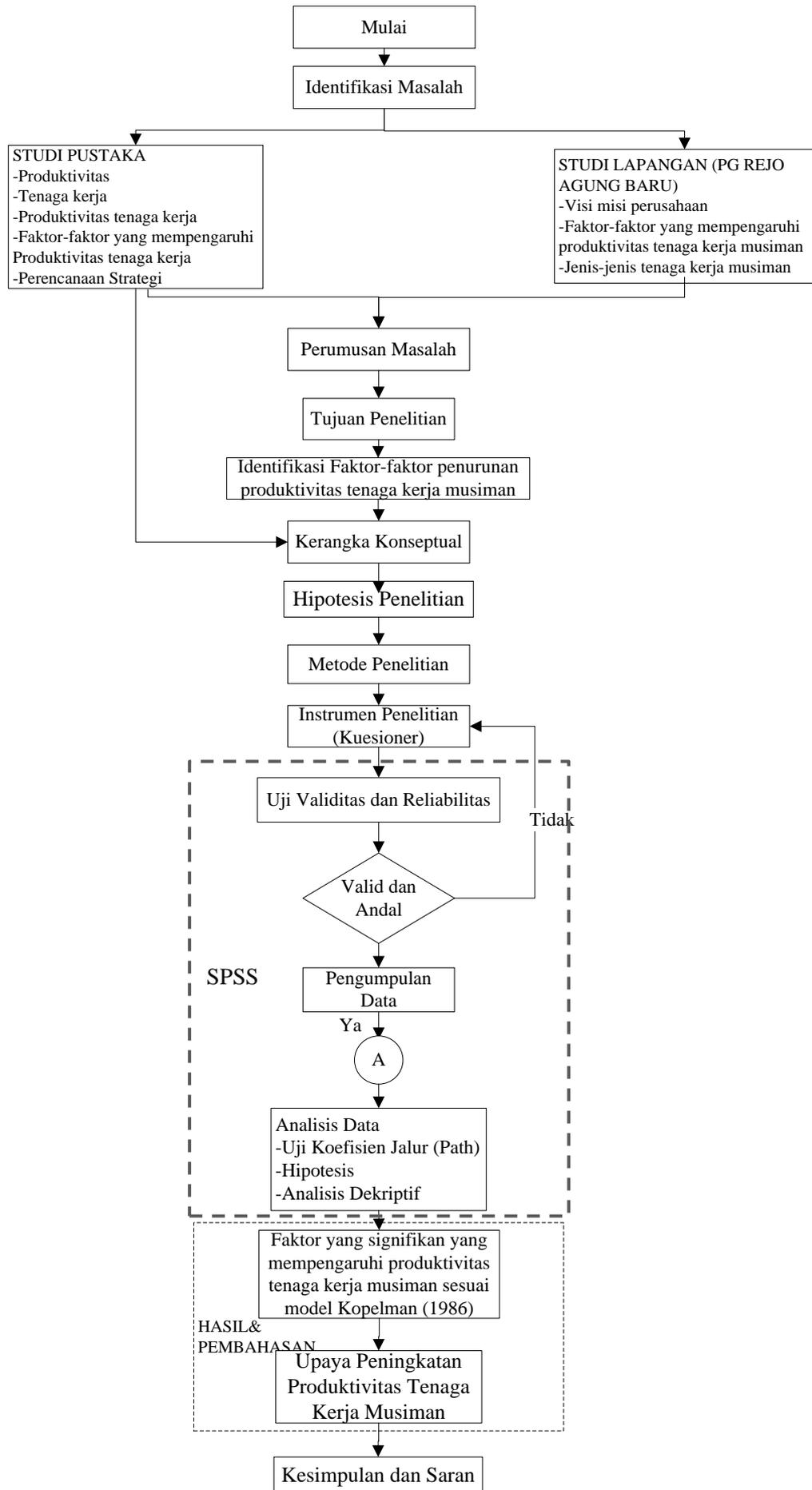
Dan berdasarkan rumus diatas diperoleh:

$$n = \frac{200}{200 \cdot 0,1^2 + 1} = \frac{200}{3} = 66,67 \approx 67 \text{ orang}$$

Jadi berdasarkan perhitungan tersebut sample untuk penyebaran kuesioner sebesar 67 orang.

3.2.2 Tahap Penelitian

Tahapan penelitian dimulai dari penemuan gejala, merumuskan masalah, sampai pada mengetahui faktor yang signifikan mempengaruhi terjadinya masalah tersebut. Tahapan penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.2

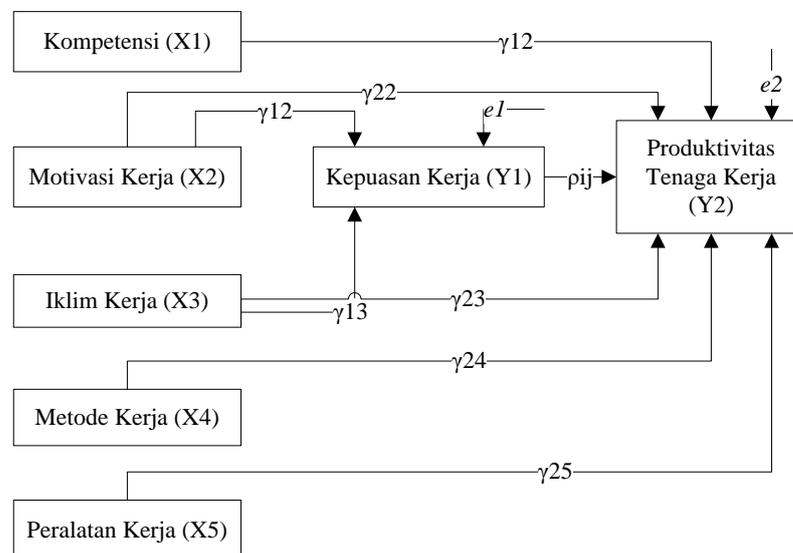


Gambar 3.1 *Flowchart* Metodologi Penelitian

Tahapan penelitian dimulai dengan studi pendahuluan yang dilakukan melalui studi pustaka dan lapangan untuk menemukan serta merumuskan masalah, menentukan tujuan serta batasan penelitian. Tahapan penelitian dilakukan sampai diperoleh informasi mengenai faktor yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja.

3.2.3 Kerangka Konseptual dan Definisi Operasional

Kerangka konseptual menggambarkan hubungan antara variabel-variabel penelitian yang dibangun berdasarkan teori-teori sebelumnya. Berdasarkan beberapa teori yang telah dijelaskan pada Sub Bab 2.4 faktor-faktor yang akan dikaji terkait dengan produktivitas tenaga kerja (Y2) adalah kompetensi (X1), motivasi kerja (X2), iklim kerja (X3) peralatan kerja (X5). Motivasi kerja (X2) dan iklim kerja (X3) berpengaruh pada kepuasan kerja (Y1) dan kepuasan kerja (Y1) mempengaruhi produktivitas tenaga kerja (Y2). Kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian

(Sumber : Indah R. T, 2010)

Gambar 3.2 menunjukkan adanya hubungan jalur antara variabel-variabel penelitian. Dikatakan memiliki hubungan jalur karena variabel motivasi dan iklim

kerja memiliki hubungan langsung dan tak langsung terhadap produktivitas tenaga kerja. Hubungan jalur yang membentuk variabel-variabel penelitian tersebut maka analisisnya menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Dalam analisis jalur variabel independen yang merupakan variabel penyebab disebut variabel eksogen (*exogenous variable*). Variabel dependen yang merupakan variabel akibat disebut variabel endogen (*endogenous variable*).

Pelaksanaan metode kerja dan peralatan kerja secara efektif akan meningkatkan output produksi dan meminimalkan input yang digunakan. Kompetensi tenaga kerja dibutuhkan agar dapat melaksanakan metode kerja dan menggunakan peralatan serta mesin sesuai standar. Motivasi dan iklim kerja yang baik akan meningkatkan kenyamanan kerja dan meminimumkan kesalahan sehingga akan mendukung peningkatan produktivitas.

Variabel kompetensi tenaga kerja (X1) memiliki beberapa dimensi yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap (*attitude*). Variabel motivasi kerja (X2) disusun dari beberapa dimensi yaitu supervisi dan jaminan karir. Dimensi yang mempengaruhi variabel iklim kerja (X3) yaitu *reward* (penghargaan), *clarity* (kejelasan), dan *flexibility* (fleksibilitas). Variabel metode kerja (X4) akan dinilai dari dimensi urutan proses dan standar kerja. Variabel peralatan kerja (X5) dimensi *availability* (ketersediaan), *reability* (keandalan), dan *safety* (keselamatan).

Namun dalam penelitian ini terdapat penambahan hubungan dari kerangka konseptual yang menjadi implementasi penelitian ini. Dimana variabel kompetensi, metode kerja dan peralatan kerja berhubungan atau berkontribusi pada kepuasan kerja dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang selanjutnya akan digunakan dalam perhitungan analisis path di bab 4.

3.2.3.1 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penegasan arti dan makna setiap variabel dalam kerangka konseptual. Tujuannya untuk menyamakan pengertian yang

dibutuhkan untuk pengukuran nilai masing-masing variabel. Variabel yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja musiman antara lain:

1. Kompetensi tenaga kerja merupakan kemampuan yang dimiliki tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi tenaga kerja meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
2. Motivasi kerja adalah suatu dorongan dari dalam diri sendiri untuk melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Dimensi motivasi kerja meliputi supervisi dan jaminan karir.
3. Iklim kerja adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang berlangsung secara terus menerus sehingga mampu mempengaruhi perubahan perilaku anggotanya. Dimensi iklim kerja meliputi sistem *reward*, *clarity*, dan *flexibility*.
4. Metode kerja merupakan langkah-langkah urutan pengerjaan produk yang ideal dan efektif berdasarkan dokumentasi praktek kerja terbaik. Dimensi metode kerja meliputi urutan kerja dan standar kerja.
5. Peralatan kerja merupakan alat atau mesin yang mampu mendukung terciptanya metode kerja yang efektif dalam menghasilkan output produksi yang memenuhi kuantitas dan kualitas yang ditetapkan. Dimensi peralatan meliputi *availability*, *reliability*, dan *safety*.
6. Kepuasan kerja merupakan keadaan yang dirasakan tenaga kerja mengenai pekerjaan yang dilakukannya. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi pekerjaan itu sendiri, atasan dan rekan kerja.
7. Produktivitas tenaga kerja merupakan ukuran kinerja tenaga kerja dalam memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan output produksi.
8. Pengetahuan merupakan segala sesuatu yang diketahui akibat dari proses pembelajaran dan pengalaman dari penggunaan indera penglihatan, pendengaran, dll.
9. Keterampilan merupakan kemampuan melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan menggunakan metode dan peralatan kerja yang tersedia untuk mencapai hasil yang diharapkan.

10. Sikap merupakan perilaku seseorang dalam bekerja dan disekitar lingkungan kerja.
11. Jaminan karir merupakan rangkaian posisi dalam bekerja yang disediakan perusahaan kepada seorang pekerja yang akan diraihnya dimasa mendatang.
12. Supervisi merupakan arahan, bimbingan, pengawasan, dan hubungan yang diciptakan atasan kepada bawahan dalam memberikan petunjuk untuk menjalankan pekerjaan.
13. *Reward* merupakan penghargaan dan pengakuan yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja atas kontribusi dan peningkatan hasil yang dilakukannya.
14. *Clarity* merupakan keterbukaan perusahaan atas apa yang diharapkan kepada tenaga kerja berkaitan dengan pekerjaan, pencapaian, dan tujuan organisasi.
15. *Flexibility* merupakan kebebasan yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja untuk melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan dan dalam mempelajari bidang pekerjaan lain diluar rutinitasnya.
16. *Availability* merupakan kondisi dimana peralatan kerja ada dan siap untuk digunakan (dalam kondisi terbaik dan tidak sedang digunakan oleh orang lain).
17. *Reliability* menyatakan kehandalan peralatan kerja yang digunakan meliputi kemudahan penggunaan dan perawatan.
18. *Safety* merupakan perasaan nyaman tenaga kerja pada saat menggunakan atau mengoperasikan peralatan kerja dan mesin.

3.2.3.2 Dimensi dan Atribut Masing-Masing Variabel Produktivitas Tenaga Kerja

Atribut (indikator) digunakan untuk mengukur nilai dari masing-masing dimensi dapat dilihat pada Tabel 3.1. Penilaian masing-masing indikator menggunakan skala likert, dengan rentang 1 sampai 5 yang menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

Tabel 3.1 Dimensi dan Atribut Variabel Produktivitas Tenaga Kerja

Jalur Variabel	No.	Variabel	Dimensi	Atribut		
Variabel Eksogen	1.	Kompetensi (X1)	1. Pengetahuan	a. Kemampuan mengingat arahan b. Kemampuan memahami prosedur kerja c. Kemampuan menerapkan pengetahuan pada pekerjaan d. Kemampuan menganalisis masalah		
			2. Keterampilan	a. Kemampuan menyelesaikan tugas b. Kemampuan menggunakan peralatan c. Kemampuan menyelesaikan masalah dengan cepat d. Kemampuan berinteraksi dengan orang lain		
			3. Sikap	a. Kemampuan mengikuti prosedur kerja b. Disiplin melaksanakan instruksi kerja c. Taat terhadap peraturan		
			2.	Motivasi (X2)	1. Jaminan Karir	a. Kebebasan belajar b. Kesesuaian gaji dengan beban kerja c. Informasi peluang promosi d. Informasi tangga karir
					2. Supervisi	a. Arahan kerja b. Pengawasan kerja c. Peringatan dalam

				bekerja
3.	Iklm Kerja (X3)	1.	<i>Reward</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Apresiasi terhadap prestasi kerja b. Kesesuaian hak c. Fasilitas diluar pekerjaan
			2.	<i>Clarity</i>
				<ul style="list-style-type: none"> a. Keterbukaan mengenai target b. Keterbukaan terhadap hasil karya c. Keterbukaan terhadap keputusan promosi d. Keterbukaan terhadap hak karyawan
			3.	<i>Flexibility</i>
				<ul style="list-style-type: none"> a. Rotasi kerja b. Kebebasan berinisiatif
4.	Metode Kerja (X4)	1.	Urutan Proses	<ul style="list-style-type: none"> a. Prosedur kerja b. Kesesuaian dengan kemampuan c. Kesesuaian dengan deskripsi kerja d. Kemudahan pelaksanaan urutan kerja
			2.	Standar Kerja
				<ul style="list-style-type: none"> a. Standar waktu b. Prosedur kerja standar (SOP)
5.	Peralatan Kerja (X5)	1.	<i>Availability</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Kesiapan peralatan kerja dan mesin b. Kesesuaian peralatan kerja
			2.	<i>Reliability</i>
				<ul style="list-style-type: none"> a. Kemudahan penggunaan b. Kemudahan perawatan
			3.	<i>Safety</i>
				<ul style="list-style-type: none"> a. Kenyamanan b. Keamanan
Variabel Endogen	1. Kepuasan Kerja (Y1)			<ul style="list-style-type: none"> a. Perasaan terhadap pekerjaan b. Kesempatan mengembangkan diri c. Dukungan rekan

		kerja
		d. Dukungan atasan
		e. Pengakuan kerja
2.	Produktivitas Tenaga Kerja (Y2)	a. Hasil kerja
		b. Output produk
		c. Waktu penyelesaian pekerjaan
		d. Menemukan metode terbaik
		e. Memenuhi sasaran mutu

(Sumber : Indah R. T, 2010)

Setiap variabel terdiri dari beberapa dimensi pengukuran. Masing-masing dimensi tersebut juga terdiri dari beberapa atribut. Setiap atribut tersebut akan dikonversikan dalam bentuk butir pertanyaan dalam kuesioner yang akan digunakan untuk menilai variabel-variabel penelitian. Butir-butir pertanyaan kuesioner penelitian dapat dilihat pada lampiran.

3.2.4 Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini merupakan hipotesis asosiatif (*associative hypohtesis*) yaitu pernyataan tentang ada atau tidaknya hubungan yang terjadi antara dua variabel atau lebih (Sinulingga, S., 2012:120 pada Indah R. T, 2010). Hipotesis yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian ini adalah:

1. H₀: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dengan kepuasan kerja
H₁: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dengan kepuasan kerja
2. H₀: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja.
H₁: Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja.
3. H₀: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja.

- H₁: Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja.
4. H₀: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara metode kerja dengan kepuasan kerja
H₁: Terdapat hubungan yang signifikan antara metode kerja dengan kepuasan kerja
 5. H₀: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara peralatan kerja dengan kepuasan kerja
H₁: Terdapat hubungan yang signifikan antara peralatan kerja dengan kepuasan kerja
 6. H₀: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dengan produktivitas tenaga kerja.
H₁: Terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dengan produktivitas tenaga kerja.
 7. H₀: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan produktivitas tenaga kerja.
H₁: Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan produktivitas tenaga kerja.
 8. H₀: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara iklim kerja dengan produktivitas tenaga kerja.
H₁: Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim kerja dengan produktivitas tenaga kerja.
 9. H₀: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara metode kerja dengan produktivitas tenaga kerja.
H₁: Terdapat hubungan yang signifikan antara metode kerja dengan produktivitas tenaga kerja.
 10. H₀: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara peralatan kerja dengan produktivitas tenaga kerja.
H₁: Terdapat hubungan yang signifikan antara peralatan kerja dengan produktivitas tenaga kerja.
 11. H₀: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas tenaga kerja.

H₁: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas tenaga kerja.

3.2.5 Pengujian Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara dan diskusi dilakukan bersama manajer, supervisor, serta beberapa tenaga kerja musiman pada produksi gula mengenai permasalahan yang diteliti diperusahaan. Instrumen yang digunakan adalah panduan wawancara dan alat tulis.
2. Observasi dilakukan melalui pengamatan di tenaga kerja musiman pada produksi gula untuk memperoleh data waktu penyelesaian produk, aktivitas produksi, dll. Instrumen yang digunakan adalah alat tulis.
3. Kuesioner digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi penurunan produktivitas perusahaan. Kuesioner merupakan sekumpulan daftar pertanyaan tertulis yang disusun dan disebarakan untuk mendapatkan informasi dari sekumpulan orang. Instrumen yang digunakan adalah daftar pertanyaan (lembar kuesioner) dan alat tulis.

3.2.5.1 Pengujian Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid bilamana dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat atau mampu mengukur apa yang diinginkan. Persamaan yang digunakan berikut ini:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{(\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2})(\sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2})} \dots\dots\dots(4.4)$$

Keterangan:

r_{xy} (r_{hitung}) = Korelasi *product moment*

N = Jumlah data

X	= Skor variabel independen X
Y	= Skor variabel dependen Y
X ²	= Jumlah kuadrat skor X
Y ²	= Jumlah kuadrat Y
XY	= Jumlah perkalian X dan Y

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang dilakukan (pertanyaan kuesioner pada lampiran 1) mampu mengukur apa yang seharusnya diukur atau valid. Penelitian ini melakukan uji korelasi butir pertanyaan dilakukan untuk menguji validitas internal setiap item pertanyaan dalam kuesioner. Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *correlated item-total correlation* dari output SPSS versi 19 dengan nilai r-tabel.

- Uji Validitas Butir Pertanyaan

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ sehingga dinyatakan tidak valid dan butir pertanyaan yang tidak sesuai tersebut dibuang sebelum dilanjutkan pada pengujian reliabilitas.

Dasar pengambilan keputusan :

- Jika r_{hitung} positif serta $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir atau variabel tersebut valid.
- Jika r_{hitung} positif serta $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir atau variabel tersebut tidak valid.
- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, tetapi bertanda negatif, maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

3.2.5.2 Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan instrumen penelitian (kuesioner pada lampiran 1) yang digunakan mempunyai ketepatan yang tinggi, sehingga mampu mengungkapkan data yang dapat dipercaya. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan konsisten dari

waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan pengukuran berulang dan pengukuran sekali. Pengukuran berulang dilakukan dengan memberikan kuesioner yang sama pada waktu yang berbeda. Sedangkan pengukuran sekali dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada responden hanya sekali kemudian hasilnya akan dibandingkan dengan pertanyaan lain menggunakan koefisien korelasi.

Pengujian reabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan pengukuran sekali saja menggunakan koefisien reliabilitas atau koefisien *Alpha Cronbach*. Pengujian reliabilitas dengan koefisien *Alpha Cronbach* dilakukan karena instrumen penelitian yang digunakan menggunakan skala penilaian 1-5 (Sinulingga, S., 2012:241). Suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach* > r-tabel. Persamaan *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_i^2} \right) \dots \dots \dots (4.5)$$

Keterangan:

- r = Koefisien reliabilitas instrumen
- k = Jumlah pertanyaan
- $\sum \sigma_i^2$ = Jumlah varians skor tiap-tiap item
- σ_i^2 = Varians total

3.2.6 Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan sekunder yaitu:

- a. Data primer diperoleh melalui wawancara, kuesioner, dan observasi untuk mendapatkan informasi mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi penurunan produktivitas tenaga kerja.

- b. Data sekunder yang diperoleh dari dokumen perusahaan meliputi data historis output lini produksi, jumlah tenaga kerja, jam kerja, absensi tenaga kerja, metode kerja, dan lain-lain.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan suatu angket (kuesioner) secara tertutup. Kuesioner tertutup berisikan serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan variabel penelitian. Skala pengukuran kuesioner yang digunakan adalah skala likert dari 1-5. Maksud dari skala pengukuran 1-5 dapat dilihat pada Tabel 4.3 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skala Penelitian

Nilai	Skala
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Sumber: Sinulingga, S., (2012:152)

3.2.7 Analisis Data

Data yang dikumpulkan pada sub bab 4.3.6 kemudian di lakukan analisis data dengan statistik inferensial dan deskriptif. Tahapan yang dilakukan dalam analisis data adalah berikut ini:

1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dalam analisis korelasi dapat diketahui tingkat keeratan hubungan antar variabel. Meskipun tidak secara kuantitatif, dapat dilakukan penilaian (prakiraan) secara kualitatif apa yang akan terjadi pada suatu variabel jika variabel lain berubah nilainya. Di dalam analisis regresi prakiraan tersebut dapat dilakukan secara kuantitatif, yaitu dapat dihitung nilai Y juga jika nilai X ditentukan atau berubah. Apabila regresi digunakan untuk tujuan prakiraan, maka variabel X harus benar-benar merupakan penentu atau penjelas bagi Y (Solimun, 2002 : 44).

Jadi bisa diambil kesimpulan *path analysis* (analisis jalur) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh seperangkat variabel eksogen terhadap variabel endogen. Koefisien *path* menunjukkan seberapa besar pengaruh perubahan satu variabel terhadap variabel yang lain.

Dari gambar 3.2 berupa model analisis dapat diturunkan menjadi suatu model struktural dengan dua model yang persamaan fungsinya dapat dirumuskan pada persamaan struktur dimana pada penelitian ini terdapat penambahan hubungan yaitu pada variabel X1, X4 dan X5 terhadap Y1 sehingga persamaan fungsinya sebagai berikut :

- a. Hubungan antara X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 , terhadap Y_1

$$Y_1 = \gamma_{11} X_1 + \gamma_{12} X_2 + \gamma_{13} X_3 + \gamma_{14} X_4 + \gamma_{15} X_5 + e_1$$

- b. Hubungan antara $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, Y_1$ terhadap Y_2

$$Y_2 = \gamma_{21} X_1 + \gamma_{22} X_2 + \gamma_{23} X_3 + \gamma_{24} X_4 + \gamma_{25} X_5 + \rho_{ij} Y_1 + e_2$$

Sehubungan dengan penelitian ini, maka model diatas dimodifikasi sesuai dengan jumlah variabel dan notifikasi modelnya.

- a. Model 1 : Hubungan antara X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 terhadap Y_1

$$\text{Kepuasan Kerja}_{it} = \gamma_{11} \text{Kompetensi} + \gamma_{12} \text{Motivasi Kerja} + \gamma_{13} \text{Iklim Kerja} + \gamma_{14} \text{Metode Kerja} + \gamma_{15} \text{Peralatan Kerja} + e_1$$

- b. Model 2 : Hubungan antara $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, Y_1$ terhadap Y_2

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja}_{it} = \gamma_{21} \text{Kompetensi} + \gamma_{22} \text{Motivasi Kerja} + \gamma_{23} \text{Iklim Kerja} + \gamma_{14} \text{Metode Kerja} + \gamma_{25} \text{Peralatan Kerja} + \gamma_{ij} \text{Kepuasan Kerja} + e_2$$

Langkah kedua *path analysis* (analisis jalur) adalah pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi. Asumsi yang melandasi *path* adalah :

- Di dalam analisis *path*, hubungan antar variabel adalah linier dan aditif.
- Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran kausal ke satu arah.

- c. Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
- d. *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan realibel).
- e. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

Selanjutnya, langkah ketiga dalam *path analysis* (analisis jalur) adalah pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*. Langkah keempat dalam *path analysis* adalah pemeriksaan validitas model dengan menghitung nilai koefisien determinasi total. Terakhir, langkah kelima dalam *path analysis* adalah melakukan interpretasi hasil analisis.

2. Analisis Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan *t-test* dan *f-test* digunakan untuk menguji apakah variabel-variabel yang ada secara parsial memiliki pengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja. Dengan taraf signifikan (α) yang sama yaitu 5%, jika nilai *t*-hitung berada di luar wilayah penerimaan t_α maka H_0 ditolak sehingga variabel eksogen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel endogen. Nilai t_α diperoleh dari tabel distribusi-*t* yang dapat dilihat pada lampiran 5. Nilai *t*-hitung diperoleh dengan persamaan 4.7.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \dots \dots \dots (4.7)$$

Keterangan:

- t* = Nilai *t*-hitung
- r* = Nilai korelasi variabel endogen dengan eksogen
- n* = Jumlah data (sample)

F-test digunakan untuk menguji apakah variabel-variabel yang ada secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja. Dengan taraf signifikan (α) 5%, nilai *f*-hitung berada diluar daerah penerimaan f_α maka H_0 ditolak sehingga semua variabel independen secara simultan mempengaruhi variabel dependen. Nilai f_α diperoleh dari tabel distribusi-*f* yang dapat dilihat pada lampiran. Nilai koefisien korelasi simultan dan nilai *f*-hitung diperoleh dengan persamaan 4.8 dan 4.9.

$$R = 1 - [(1 - r_{x_1y})(1 - r_{x_2y}) \dots (1 - r_{x_ny})] \dots \dots \dots (4.8)$$

$$f = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)} \dots \dots \dots (4.9)$$

Keterangan:

- f = Nilai f-hitung
- R = Koefisien korelasi simultan
- k = Jumlah variabel eksogen (independen)
- n = jumlah sample
- r_{x_ny} = Koefisien korelasi X_nY

Pengujian hipotesis secara parsial dan simultan dilakukan dengan bantuan *software* SPSS versi 19..

3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah membuat deskripsi gambar yang sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta yang diteliti di lapangan. Analisis deskriptif digunakan untuk mengolah data yang diperoleh dalam bentuk angka kemudian dideskripsikan berdasarkan distribusi frekuensi, nilai rata-rata, standar deviasi, median, dan modus. Teknik statistik deskriptif digunakan untuk menganalisa kualitas dari setiap variabel penelitian. Distribusi frekuensi digunakan dalam menilai kualitas variabel kompetensi (X1), motivasi kerja (X2), iklim kerja (X3), metode kerja (X4), peralatan kerja (Y1), serta produktivitas tenaga kerja (Y2).

3.2.8 Tahap Perancangan Strategi

Hasil yang diperoleh pada tahap penelitian akan menjadi input pada tahap perancangan. Output yang diperoleh dari tahap penelitian adalah variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja. Variabel yang memiliki pengaruh signifikan akan diperbaiki melalui perancangan strategi untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Tahap perancangan yang digunakan untuk merumuskan strategi untuk peningkatan produktivitas tenaga kerja berdasarkan Jackson dan Schuler (1990) dalam Indah R.T (2010), yaitu:

1. Menganalisis permasalahan yang terjadi (lingkungan sumber daya manusia).

2. Menentukan tujuan atau sasaran.
3. Merancang atau merumuskan strategi peningkatan produktivitas tenaga kerja.
4. Mengimplementasi strategi peningkatan produktivitas tenaga kerja melalui penentuan program kerja masing-masing untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Implementasi strategi yang dilakukan hanya meliputi tahap penentuan program kerja untuk masing-masing strategi peningkatan produktivitas tenaga kerja.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Pengujian Data

4.1.1 Identifikasi Variabel-variabel Penurunan Produktivitas Tenaga Kerja Musiman

Pada penelitian ini dalam mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi penurunan produktivitas tenaga kerja musiman pada bagian emplacement tepatnya bagian tebang angkut menggunakan model Kopelman (1986) yang menyatakan bahwa faktor produktivitas terdiri dari komponen perilaku pekerjaan dan penampilan pekerjaan serta efektifitas kinerja organisasi, sedangkan faktor penentu produktivitas adalah faktor penentu langsung yaitu karakteristik individu (motivasi, sikap kerja terhadap pekerjaan) dan faktor penentu tidak langsung adalah karakteristik pekerjaan (umpan balik pekerjaan, variasi tugas pekerjaan) dan karakteristik organisasi (tipe kepemimpinan, budaya organisasi). Teori produktivitas yang meninjau aspek kinerja, yakni perilaku kinerja, penampilan kinerja, efektivitas kinerja organisasi dan faktor penentu produktivitas yakni karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi.

Dari model Kopelman tersebutlah variabel-variabel yang digunakan yaitu kompetensi, motivasi kerja, iklim kerja, metode kerja, peralatan kerja, kepuasan kerja yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja. Dimana penelitian ini menyebarkan kuesioner pada tenaga kerja musiman tebang angkut sebanyak 67 sample di perusahaan. Sehingga berikut hasil dari perhitungan menggunakan SPSS versi 19.

4.1.2 Uji Validitas

Uji Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrument. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Rekapitulasi hasil analisis validitas pada item-total statistik untuk item-item dari variabel independen yang terdiri dari kompetensi (X1), motivasi tenaga kerja (X2), iklim kerja (X3), metode kerja (X4), peralatan kerja (X5), kepuasan kerja (Y1) dan produktivitas tenaga kerja (Y2), Nampak seperti pada Tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1 Uji Validitas Instrumen

No.	Variabel	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Kompetensi (X1)	0,688	0,240	valid
2		0,756		valid
3		0,673		valid
4		0,659		valid
5		0,702		valid
6		0,745		valid
7		0,789		valid
8		0,768		valid
9		0,654		valid
10		0,801		valid
11		0,672		valid
12	Motivas Kerja (X2)	0,412	0,240	valid
13		0,480		valid
14		0,560		valid
15		0,460		valid
16		0,734		valid
17		0,452		valid
18		0,476		valid
19	Iklim Kerja (X3)	0,669	0,240	valid
20		0,745		valid
21		0,745		valid
22		0,605		valid
23		0,524		valid
24		0,755		valid
25		0,677		valid
26		0,682		valid
27		0,515		valid
28	Metode Kerja (X4)	0,700	0,240	valid
29		0,574		valid
30		0,689		valid
31		0,420		valid

32		0,536		valid
33		0,673		valid
34	Peralatan Kerja (X5)	0,691	0,240	valid
35		0,514		valid
36		0,682		valid
37		0,709		valid
38		0,519		valid
39		0,452		valid
40		0,432		valid
41	Kepuasan Kerja (Y1)	0,417	0,240	valid
42		0,615		valid
43		0,380		valid
44		0,482		valid
45		0,481		valid
46	Produktivitas Tenaga Kerja (Y2)	0,728	0,240	valid
47		0,631		valid
48		0,635		valid
49		0,632		valid
50		0,630		valid

Sumber : data primer diolah, 2016

Dari Tabel di atas dapat diketahui bahwa semua item valid karena memiliki nilai koefisien korelasi $r_{hitung} > r_{Tabel}$ (0,240). Semua item pada data di atas yang sudah valid, maka dapat dilanjutkan pengujian tahap berikutnya.

4.1.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, kejelasan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relative konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari alpha cronbach lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel/handal. Rekapitulasi hasil analisis reliabilitas pada item-total statistik untuk item-item dari variabel kompetensi (X1), motivasi kerja (X2), iklim kerja (X3), metode kerja (X4), peralatan kerja (X5), kepuasan kerja (Y1) dan produktivitas tenaga kerja (Y2) yang nampak sebagaimana pada Tabel sebagai berikut :

Tabel 4.2 Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Kompetensi	0,931	Reliabel
Motivasi kerja	0,783	Reliabel
Iklm kerja	0,896	Reliabel
Metode kerja	0,826	Reliabel
Peralatan kerja	0,821	Reliabel
Kepuasan kerja	0,705	Reliabel
Produktivitas tenaga kerja	0,842	Reliabel

Sumber : data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel diatas dapat diketahui bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sudah valid dan reliabel karena memiliki nilai alpha cronbach $> 0,6$. Dengan demikian data penelitian ini bersifat valid dan reliabel sehingga layak untuk pengajuan hipotesis penelitian.

4.2 Evaluasi Asumsi Analisis Jalur (*Path*)

Menggunakan analisis jalur dalam penelitian memerlukan pemenuhan beberapa asumsi sebelum melakukan pengujian pada data (Solimun, 2002). Pemenuhan asumsi tersebut antara lain hubungan antar variabel harus linier, model rekursif, variabel endogen minimal berskala interval, *observe variable* diukur tanpa kesalahan, model sesuai dengan teori yang relevan. Penjelasan pemenuhan asumsi dalam penelitian ini dijabarkan sebaga berikut.

4.2.1 Hubungan Antar Variabel Linier

Uji lineritas bertujuan untuk menguji apakah bentuk hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier atau tidak. Model *path* yang baik adalah model dimana hubungan antara kedua variabel tersebut adalah linier. Hubungan kedua variabel dikatakan linier apabila nilai signifikansi pada *deviation of linearity* lebih besar dari alpha (5%) yang digunakan. Hasil pengujian disajikan berikut ini :

Tabel 4.3 Hasil Pengujian Linieritas

Variabel	F	Signifikansi	Keterangan
X1→Y1	1,231	0,278	Linier
X2→Y1	0,834	0,642	Linier
X3→Y1	1,713	0,071	Linier
X4→Y1	0,546	0,863	Linier
X5→Y1	1,105	0,377	Linier
X1→Y2	1,278	0,247	Linier
X2→Y2	1,649	0,091	Linier
X3→Y2	1,065	0,414	Linier
X4→Y2	0,863	0,581	Linier
X5→Y2	1,487	0,150	Linier
Y1→Y2	1,179	0,325	Linier

Sumber : data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi untuk 11 pasang hubungan lebih besar dari α 5%, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi linieritas terpenuhi, sehingga dapat melanjutkan penelitian selanjutnya.

4.2.2 Model Rekursif

Seperti yang telah dijelaskan dalam Gambar 3.2 tentang kerangka konseptual penelitian pada Bab III, model penelitian menunjukkan aliran kausal satu arah. Dengan demikian model penelitian yang digunakan dalam penelitian termasuk kategori model rekursif sehingga sesuai dengan asumsi analisis jalur.

4.2.3 Variabel Endogen Minimal Berskala Interval

Penelitian ini menguji data akhir yang diperoleh dari penghitungan hasil kuesioner yang telah dijelaskan dalam definisi operasional variabel. Data yang diperoleh tergolong dalam skala interval sehingga telah memenuhi asumsi analisis jalur.

4.2.4 *Observe Variable* Diukur Tanpa Kesalahan

Semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan *observe variable* karena dapat diukur secara kuantitatif. Penghitungan data akhir sudah

sesuai dengan rumus yang digunakan dalam penelitian sehingga dapat dikatakan memenuhi asumsi analisis jalur.

4.2.5 Model Sesuai Dengan Teori yang Relevan

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian dikembangkan berdasarkan teori dan pengkajian penelitian terdahulu. Pada Bab II, setiap hubungan antar variabel memiliki landasan teori dan pengkajian penelitian yang terkait sehingga model penelitian yang dibentuk telah memenuhi asumsi analisis jalur.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Analisis *Path*

Langkah pengembangan model teoritis pada penelitian ini, dilakukan dengan cara mengeksplorasi secara ilmiah 68 variabel dan hubungan antar 68 variabel melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Berdasarkan hubungan antar 68 variabel, secara teoritis dibuat model dalam bentuk diagram jalur dan dinyatakan dalam bentuk persamaan yang sudah dijelaskan di Bab 3. Perhitungan koefisien *path* pada penelitian ini menggunakan analisis regresi *standardize* dengan melihat pengaruh secara simultan dan parsial pada masing-masing persamaan. Metode yang digunakan adalah *ordinary least square* (OLS) yaitu metode kuadrat terkecil dihitung dengan menggunakan *software* SPSS dan hasilnya sebagai berikut:

1. Pengaruh X1, X2, X3, X4 dan X5 terhadap Y1 (Persamaan 1)

Tabel 4.4 Hasil Analisis *Path* X1, X2, X3, X4 dan X5 terhadap Y1

Variabel	Standart Coefficient Beta	t hitung	p value	Keterangan
X1 (Kompetensi)	0,093	0,751	0,456	Tidak Signifikan
X2 (Motivasi)	0,206	2,072	0,042	Signifikan
X3 (Iklim Kerja)	0,292	2,220	0,030	Signifikan
X4 (Metode Kerja)	0,241	1,968	0,054	Tidak Signifikan
X5 (Peralatan Kerja)	0,134	1,138	0,259	Tidak Signifikan
t Tabel	=	1,996		
df	=	66		
R Square	=	0,738		
F hit	=	34,367		
Signifikansi	=	0,000		

Sumber : data primer diolah, 2016

Berdasarkan table 4.4 dapat disimpulkan bahwa :

- Dari nilai R Square menunjukkan nilai sebesar 0,738 atau 73,8%. Artinya bahwa Y1 dipengaruhi oleh X1, X2, X3, X4 dan X5 sebesar 73,8%, sedangkan sisanya sebesar 26,2% dipengaruhi oleh variabel di luar variabel bebas yang diteliti atau variabel yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.
- Berdasarkan pengujian simultan (uji F) dapat dilihat bahwa F hitung sebesar 34,367 dan signifikan sebesar 0,000. Maka kesimpulan yang diambil adalah signifikansi (0,000) lebih kecil dari 5% sehingga diputuskan bahwa terdapat pengaruh bersama-sama pada variabel X1, X2, X3, X4 dan X5 terhadap Y1.
- Nilai residual (*error*) variabel endogen (e_1) diperoleh dari:

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,738} = 0,511$$

- Persamaan regresi *standardize* 1:

$$Y1_{\text{Kepuasan kerja}} = 0,093 X1_{\text{Kompetensi}} + 0,206 X2_{\text{Motivasi Kerja}} + 0,292 X3_{\text{Iklim Kerja}} + 0,241 X4_{\text{Metode Kerja}} + 0,134 X5_{\text{Peralatan Kerja}} + 0,511$$

- Variabel X1 (kompetensi) nilai t_{hitung} sebesar 0,751 dengan signifikansi sebesar 0,456. Karena signifikansi t lebih besar dari α ($0,456 > 0,05$) maka sudah cukup bukti untuk menyatakan variabel X1 (kompetensi) tidak berpengaruh terhadap variabel Y1 (Kepuasan kerja).

- c. Variabel X2 (motivasi) nilai t_{hitung} sebesar 2,072 dengan signifikansi sebesar 0,042. Karena signifikansi t kurang dari α ($0,042 < 0,05$) maka sudah cukup bukti untuk menyatakan variabel X2 (motivasi) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y1 (Kepuasan kerja).
- d. Variabel X3 (iklim kerja) nilai t_{hitung} sebesar 2,220 dengan signifikansi sebesar 0,030. Karena sig t kurang dari α ($0,030 < 0,05$) maka sudah cukup bukti untuk menyatakan variabel X3 (iklim kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y1 (Kepuasan kerja).
- e. Variabel X4 (metode kerja) nilai t_{hitung} sebesar 1,968 dengan signifikansi sebesar 0,054. Karena signifikansi t lebih besar dari α ($0,054 > 0,05$) maka sudah cukup bukti untuk menyatakan variabel X4 (metode kerja) tidak berpengaruh terhadap variabel Y1 (Kepuasan kerja).
- f. Variabel X5 (peralatan kerja) nilai t_{hitung} sebesar 1,138 dengan signifikansi sebesar 0,259. Karena signifikansi t lebih besar dari α ($0,259 > 0,05$) maka sudah cukup bukti untuk menyatakan variabel X5 (peralatan kerja) tidak berpengaruh terhadap variabel Y1 (Kepuasan kerja).

2. Pengaruh X1, X2, X3, X4 dan X5 terhadap Y2 (Persamaan 2)

Tabel 4.5 Hasil Analisis *Path* X1, X2, X3, X4, X5 dan Y1 terhadap Y2

Variabel	Standart Coefficient Beta	t hitung	p value	Keterangan
X1 (Kompetensi)	0,288	2,443	0,018	Signifikan
X2 (Motivasi)	0,087	0,892	0,376	Tidak Signifikan
X3 (Iklim Kerja)	0,128	0,990	0,326	Tidak Signifikan
X4 (Metode Kerja)	0,225	1,883	0,065	Tidak Signifikan
X5 (Peralatan Kerja)	-0,054	-0,482	0,632	Tidak Signifikan
Y1 (Kepuasan Kerja)	0,297	2,455	0,017	Signifikan
t Tabel	=	1,996		
df	=	66		
R Square	=	0,770		
F hit	=	33,491		
Signifikansi	=	0,000		

Sumber : data primer diolah, 2016

Berdasarkan table 4.5 dapat disimpulkan bahwa :

- a. Dari nilai R Square menunjukkan nilai sebesar 0,770 atau 77%. Artinya bahwa Y2 dipengaruhi sebesar 77% oleh X1, X2, X3, X4, X5 dan Y1 Sedangkan sisanya sebesar 23% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang teliti atau variabel lain yang tidak terdeteksi di penelitian ini.
- b. Berdasarkan pengujian simultan (uji F) dapat dilihat bahwa F hitung sebesar 33,491 dan signifikan sebesar 0,000. Maka kesimpulan yang diambil adalah signifikansi (0,000) lebih kecil dari 5% sehingga diputuskan bahwa terdapat pengaruh bersama-sama pada variabel X1, X2, X3, X4, X5 dan Y1 terhadap Y2

- c. Nilai residual (*error*) variasi endogen (e_2) diperoleh dari:

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,770} = 0,479$$

- d. Persamaan regresi *standardize* 2:

$$Y2_{\text{Produktivitas Tenaga Kerja}} = 0,288 X1_{\text{Kompetensi}} + 0,087 X2_{\text{Motivasi Kerja}} + 0,128 X3_{\text{Iklim Kerja}} + 0,225 X4_{\text{Metode Kerja}} - 0,054 X5_{\text{Peralatan Kerja}} + 0,297 Y2_{\text{Kepuasan Kerja}} + 0,479$$

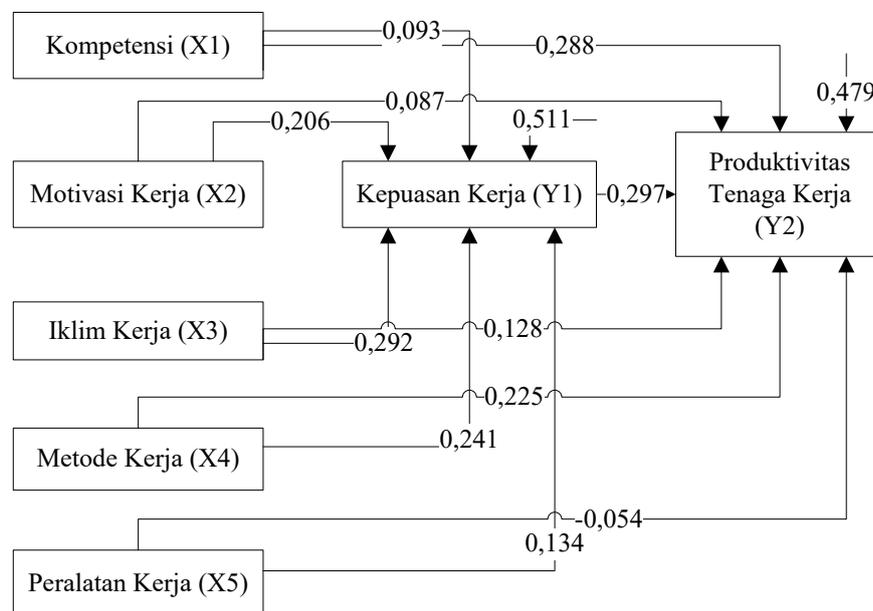
- e. Variabel X1 (kompetensi) nilai t_{hitung} sebesar 2,443 dengan signifikansi sebesar 0,018. Karena signifikansi t kurang dari α ($0,018 < 0,05$) maka sudah cukup bukti untuk menyatakan variabel X1 (kompetensi) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y2 (Produktivitas tenaga kerja).
- f. Variabel X2 (motivasi) nilai t_{hitung} sebesar 0,892 dengan signifikansi sebesar 0,376. Karena signifikansi t lebih besar α ($0,376 > 0,05$) maka sudah cukup bukti untuk menyatakan variabel X2 (motivasi) tidak berpengaruh terhadap variabel Y2 (Produktivitas tenaga kerja).
- g. Variabel X3 (iklim kerja) nilai t_{hitung} sebesar 0,990 dengan signifikansi sebesar 0,326 . Karena signifikansi t lebih besar dari α ($0,326 > 0,05$) maka sudah cukup bukti untuk menyatakan variabel X3 (iklim kerja) tidak berpengaruh terhadap variabel Y2 (Produktivitas tenaga kerja).
- h. Variabel X4 (metode kerja) nilai t_{hitung} sebesar 1,883 dengan signifikansi sebesar 0,065. Karena signifikansi t lebih besar dari α ($0,065 > 0,05$) maka

sudah cukup bukti untuk menyatakan variabel X4 (metode kerja) tidak berpengaruh terhadap variabel Y2 (Produktivitas tenaga kerja).

- i. Variabel X5 (peralatan kerja) nilai t_{hitung} sebesar -0,482 dengan signifikansi sebesar 0,632. Karena signifikansi t lebih besar dari α ($0,632 > 0,05$) maka sudah cukup bukti untuk menyatakan variabel X5 (peralatan kerja) tidak berpengaruh terhadap variabel Y2 (Produktivitas tenaga kerja).
- j. Variabel Y1 (Kepuasan kerja) nilai t_{hitung} sebesar 0,297 dengan signifikansi sebesar 0,017. Karena signifikansi t kurang dari α ($0,017 < 0,05$) maka sudah cukup bukti untuk menyatakan variabel Y1 (Kepuasan kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y2 (Produktivitas tenaga kerja). Setiap peningkatan 1 kepuasan kerja maka akan menaikkan produktivitas sebesar 0,297.

4.3.1.1 Interpretasi Path

Dari kedua persamaan tersebut, diperoleh hasil analisis jalur (*path*) secara keseluruhan adalah sebagai berikut



Gambar 4.1 Hasil Analisis Path pada X1, X2, X3, X4, X5 terhadap Y2 melalui Y1

Berdasarkan Gambar 4.1 dan penjelasan pada paparan sebelumnya, terlihat bahwa variabel yang paling dominan dilihat dari koefesien *path* tertinggi yang

mempengaruhi kepuasan kerja adalah iklim kerja, sedangkan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah kepuasan kerja.

Selanjutnya adalah pengujian *Goodness of Fit* model menggunakan koefisien determinasi total. Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan rumus :

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1} P^2_{e2} \dots P^2_{ep}$$

Dimana

$$P^2_{e1} = 1 - R^2_1$$

$$P^2_{e2} = 1 - R^2_2$$

Dimana R^2_1 adalah *R square* untuk persamaan 1 yaitu sebesar 0,770, R^2_2 adalah *R square* untuk persamaan 2 yaitu sebesar 0,729:

$$P^2_{e1} = 1 - 0,729 = 0,271$$

$$P^2_{e2} = 1 - 0,770 = 0,230$$

Sehingga diperoleh koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - (0,271 \times 0,230) = 0,9376 \text{ atau } 93,76\%$$

Hasil perhitungan R^2_m mengindikasikan keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model *path* tersebut adalah sebesar 93,76% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 93,76% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan 6,24% keragaman sisanya dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model).

Secara keseluruhan, model pada penelitian ini terbagi atas 2 pengaruh langsung dan 1 pengaruh tidak langsung yang bernilai signifikan. Pengaruh tidak langsung adalah hasil perkalian 2 (dua) pengaruh langsung. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan jika kedua pengaruh langsung yang membentuknya adalah signifikan. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Tabel 4.6 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh	Variabel Independen	Variabel Perantara	Variabel Dependen	Path	Keterangan
Tidak Langsung	X1 (Kompetensi)	Y1 (Kepuasan Kerja)	Y2 (Produktivitas Tenaga Kerja)	0,085	Tidak Signifikan
	X2 (Motivasi Kerja)			0,026	Signifikan
	X3 (Iklim Kerja)			0,038	Signifikan
	X4 (Metode Kerja)			0,668	Tidak Signifikan
	X5 (Peralatan Kerja)			- 0,016	Tidak Signifikan
Langsung	X1 (Kompetensi)	-	Y1 (Kepuasan Kerja)	0,093	Tidak Signifikan
	X2 (Motivasi Kerja)	-	Y1 (Kepuasan Kerja)	0,206	Signifikan
	X3 (Iklim Kerja)	-	Y1 (Kepuasan Kerja)	0,292	Signifikan
	X4 (Metode Kerja)	-	Y1 (Kepuasan Kerja)	0,241	Tidak Signifikan
	X5 (Peralatan Kerja)	-	Y1 (Kepuasan Kerja)	0,134	Tidak Signifikan
	X1 (Kompetensi)	-	Y2 (Produktivitas Tenaga Kerja)	0,288	Signifikan
	X2 (Motivasi Kerja)	-	Y2 (Produktivitas Tenaga Kerja)	0,087	Tidak Signifikan
	X3 (Iklim Kerja)	-	Y2 (Produktivitas Tenaga Kerja)	0,128	Tidak Signifikan
	X4 (Metode Kerja)	-	Y2 (Produktivitas Tenaga Kerja)	0,225	Tidak Signifikan
	X5 (Peralatan Kerja)	-	Y2 (Produktivitas Tenaga Kerja)	- 0,054	Tidak Signifikan
	Y1 (Kepuasan Kerja)	-	Y2 (Produktivitas Tenaga Kerja)	0,297	Signifikan

Sumber: data primer diolah, 2016

1. Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh tidak langsung antara X1 terhadap Y2 melalui Y1 diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara X1 terhadap Y1 dan Y1 terhadap Y2. Pengaruh tidak langsung diperoleh sebesar $0,288 \times 0,297 = 0,085$. Karena pengaruh langsung antara X1 terhadap Y1 tidak signifikan dan pengaruh langsung antara Y1 terhadap Y2 signifikan, maka pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y2 melalui Y1 artinya Y1 sebagai *intervening* (perantara) tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa Y1 belum merupakan *variable intervening* (perantara) yang baik antara variabel X1 terhadap Y2.
- b. Pengaruh tidak langsung antara X2 terhadap Y2 melalui Y1 diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara X2 terhadap Y1 dan pengaruh langsung antara Y1 terhadap Y2 sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0,087 \times 0,297 = 0,026$. Karena pengaruh langsung antara X2 terhadap Y1 signifikan dan pengaruh langsung antara Y1 terhadap Y2 signifikan, maka pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y2 melalui Y1 artinya Y1 sebagai *intervening* (perantara) signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa Y1 merupakan *variable intervening* (perantara) yang baik antara variabel X2 terhadap Y2.
- c. Pengaruh tidak langsung antara X3 terhadap Y2 melalui Y1 diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara X3 terhadap Y1 dan pengaruh langsung antara Y1 terhadap Y2 sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0,128 \times 0,297 = 0,038$. Karena pengaruh langsung antara X3 terhadap Y1 signifikan dan pengaruh langsung antara Y1 terhadap Y2 signifikan, maka pengaruh tidak langsung X3 terhadap Y2 melalui Y1 artinya Y1 sebagai *intervening* (perantara) signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa Y1 merupakan *variable intervening* (perantara) yang baik antara variabel X3 terhadap Y2.
- d. Pengaruh tidak langsung antara X4 terhadap Y2 melalui Y1 diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara X4 terhadap Y1 dan pengaruh langsung antara Y1 terhadap Y2 sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0,225 \times 0,297 = 0,668$. Karena pengaruh langsung antara X4 terhadap Y1 signifikan dan pengaruh langsung antara Y1 terhadap Y2 signifikan, maka

pengaruh tidak langsung X4 terhadap Y2 melalui Y1 artinya Y1 sebagai *intervening* (perantara) signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa Y1 merupakan variable *intervening* (perantara) yang baik antara variabel X4 terhadap Y2.

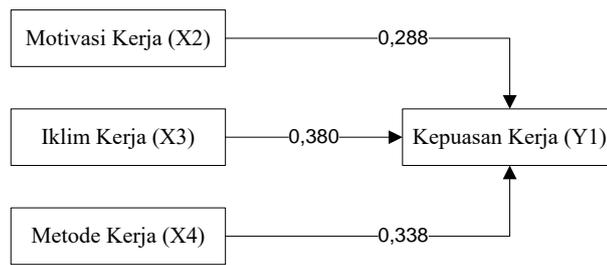
- e. Pengaruh tidak langsung antara X5 terhadap Y2 melalui Y1 diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara X5 terhadap Y1 dan Y1 terhadap Y2. Pengaruh tidak langsung diperoleh sebesar $-0,054 \times 0,297 = -0,016$. Karena pengaruh langsung antara X5 terhadap Y1 tidak signifikan dan pengaruh langsung antara Y1 terhadap Y2 signifikan, maka pengaruh tidak langsung X5 terhadap Y2 melalui Y1 artinya Y1 sebagai *intervening* (perantara) tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa Y1 belum merupakan variable *intervening* (perantara) yang baik antara variabel X5 terhadap Y2.

2. Pengaruh Langsung

- a. Pengaruh langsung antara X1 terhadap Y1 diperoleh sebesar 0,093 dan merupakan pengaruh tidak signifikan.
- b. Pengaruh langsung antara X2 terhadap Y1 diperoleh sebesar 0,206 dan merupakan pengaruh signifikan. Koefisien *path* yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin meningkatnya motivasi kerja seorang karyawan, maka akan terdapat kecenderungan kepuasan kerja juga akan meningkat. Dan sebesar 20,6% kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel X2 yaitu motivasi kerja.
- c. Pengaruh langsung antara X3 terhadap Y1 diperoleh sebesar 0,292 dan merupakan pengaruh signifikan. Koefisien *path* yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin meningkatnya iklim kerja di dalam perusahaan, maka akan terdapat kecenderungan kepuasan kerja juga akan meningkat. Dan sebesar 29,2% kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel X3 yaitu iklim kerja.
- d. Pengaruh langsung antara X4 terhadap Y1 diperoleh sebesar 0,241 dan merupakan pengaruh tidak signifikan.
- e. Pengaruh langsung antara X5 terhadap Y1 diperoleh sebesar 0,134 dan merupakan pengaruh tidak signifikan.

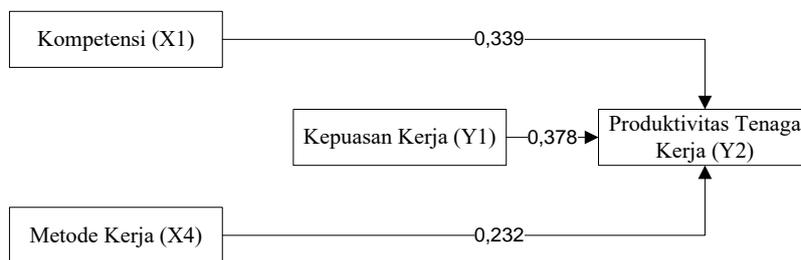
- f. Pengaruh langsung antara X1 terhadap Y2 diperoleh sebesar 0,288 dan merupakan pengaruh signifikan. Koefisien *path* yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kompetensi kerja seorang karyawan, maka akan terdapat kecenderungan produktivitas tenaga kerja juga akan meningkat. Dan sebesar 28,8% produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh variabel X1 yaitu kompetensi
- g. Pengaruh langsung antara X2 terhadap Y2 diperoleh sebesar 0,087 dan merupakan pengaruh tidak signifikan.
- h. Pengaruh langsung antara X3 terhadap Y2 diperoleh sebesar 0,128 dan merupakan pengaruh tidak signifikan.
- i. Pengaruh langsung antara X4 terhadap Y2 diperoleh sebesar 0,225 dan merupakan pengaruh tidak signifikan.
- j. Pengaruh langsung antara X5 terhadap Y2 diperoleh sebesar -0,054 dan merupakan pengaruh tidak signifikan.
- k. Pengaruh langsung antara Y1 terhadap Y2 diperoleh sebesar 0,292 dan merupakan pengaruh signifikan. Maka jika Y1 yaitu kepuasan kerja meningkat maka akan terdapat kecenderungan bahwa Y2 yaitu produktivitas tenaga kerja juga akan semakin meningkat.

Hasil analisis *path* sebelumnya membuktikan bahwa ada koefisien jalur yang tidak signifikan, sehingga selanjutnya model *path* akan diperbaiki menggunakan metode *Trimming*. Berdasarkan analisis tersebut variabel kompetensi dan peralatan kerja memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga selanjutnya variabel motivasi kerja, iklim kerja, serta metode kerja dikeluarkan dari analisis dan akan diperoleh model *path* yang baru. Berdasarkan model 2, diperoleh $R^2_{Y1X2X3X4}$ sebesar 0,729 maka e_1 sebesar 0,520 dan koefisien *path* untuk motivasi kerja γ_{Y1X2} sebesar 0,228, iklim kerja γ_{Y1X3} sebesar 0,380 dan metode kerja γ_{Y1X4} sebesar 0,338. Dengan demikian diperoleh diagram jalur sub-struktur 1 yang mengalami perubahan, yaitu menjadi Gambar 4.3 sebagai berikut:



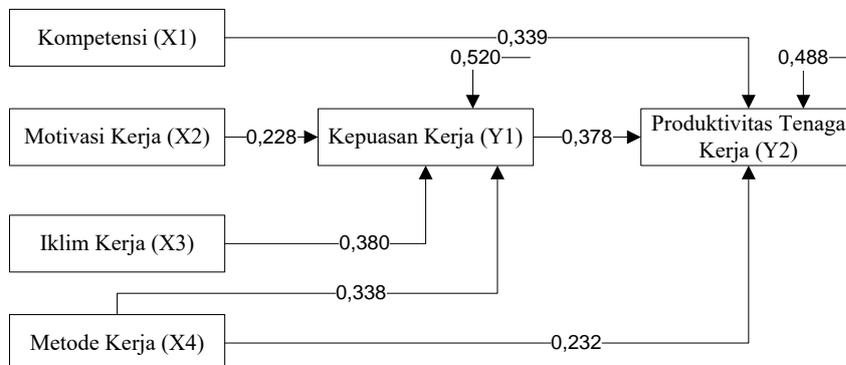
Gambar 4.2 Gambar Jalur *Path* Model 2 – Sub Struktur 1

Berdasarkan analisis tersebut variabel motivasi kerja, iklim kerja dan peratalan kerja memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, sehingga selanjutnya variabel motivasi kerja, iklim kerja dan peratalan kerja dikeluarkan dari analisis dan akan diperoleh model *path* yang baru. Berdasarkan model 2, diperoleh $R^2_{Y2X1X4Y1}$ sebesar 0,761 maka e_2 sebesar 0,488 dengan koefisien *path* untuk kompetensi γ_{Y2X1} sebesar 0,339, metode kerja γ_{Y2X4} sebesar 0,232 dan kepuasan kerja γ_{Y2Y1} sebesar 0,378 . Dengan demikian diperoleh diagram jalur sub-struktur 2 yang mengalami perubahan, yaitu menjadi Gambar 4.4 sebagai berikut:



Gambar 4.3 Gambar Jalur *Path* Model 2 – Sub-Struktur 2

Sehingga diperoleh hubungan kasual empiris antar variabel X1, X2, X3, X4, Y1 dan Y2 secara keseluruhan sebagai berikut:



Gambar 4.4 Hubungan Kasual Empiris Antar Variabel X1, X2, X3, X4, Y1 dan Y2

Selanjutnya, pada gambar 4.6 dapat pula dinyatakan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

a. $Y_1 = 0,228 X_2 + 0,380 X_3 + 0,232 X_4 + 0,520$ dengan $R^2_{Y_1X_2X_3X_4} = 0,729$

b. $Y_2 = 0,339 X_1 + 0,232 X_4 + 0,378 Y_1 + 0,488$ dengan $R^2_{Y_2X_1X_4Y_1} = 0,761$

4.3.2 Pengujian Hipotesis

Berikut ini merupakan penjelasan dari hasil pengujian hipotesis yang telah diperoleh dalam penelitian.

4.3.2.1 Hipotesis 1 Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Nilai koefisien jalur variabel kompetensi sebesar 0,093, nilai koefisien menunjukkan besarnya kontribusi kompetensi yang secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tersebut secara statistik tidak signifikan, karena $t_{hitung} (0,751) < t_{tabel} (1,996)$ yang didukung dengan nilai sig t $(0,456) > 0,05$, sehingga hipotesis (H1) yang menyatakan terdapat pengaruh kompetensi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) ditolak.

4.3.2.2 Hipotesis 2 Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Nilai koefisien jalur variable motivasi kerja sebesar 0,206, nilai koefisien menunjukkan besarnya kontribusi motivasi kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tersebut secara statistik signifikan, karena $t_{hitung} (2,072) > t_{tabel} (1,996)$ yang didukung dengan nilai sig t $(0,042) < 0,05$, sehingga hipotesis (H2) yang menyatakan terdapat pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) diterima.

4.3.2.3 Hipotesis 3 Iklim Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Nilai koefisien jalur variabel iklim kerja sebesar 0,292, nilai koefisien menunjukkan besarnya kontribusi iklim kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tersebut secara statistik signifikan, karena $t_{hitung} (2,220) > t_{tabel} (1,996)$ yang didukung dengan nilai sig t $(0,030) < 0,05$,

sehingga hipotesis (H3) yang menyatakan terdapat pengaruh iklim kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y1) diterima.

4.3.2.4 Hipotesis 4 Metode Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Nilai koefisien jalur variabel metode kerja sebesar 0,241, nilai koefisien menunjukkan besarnya kontribusi metode kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tersebut secara statistik tidak signifikan, karena $t_{hitung} (1,968) < t_{tabel} (1,996)$ yang didukung dengan nilai sig t $(0,054) > 0,05$, sehingga hipotesis (H4) yang menyatakan terdapat pengaruh metode kerja (X4) terhadap kepuasan kerja (Y1) ditolak.

4.3.2.5 Hipotesis 5 Peralatan Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Nilai koefisien jalur variabel peralatan kerja sebesar 0,134, nilai koefisien menunjukkan besarnya kontribusi peralatan kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tersebut secara statistik tidak signifikan, karena $t_{hitung} (1,138) < t_{tabel} (1,996)$ yang didukung dengan nilai sig t $(0,259) > 0,05$, sehingga hipotesis (H5) yang menyatakan terdapat pengaruh kompetensi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) ditolak.

4.3.2.6 Hipotesis 6 Kompetensi Berpengaruh Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja

Nilai koefisien jalur variabel kompetensi sebesar 0,288, nilai koefisien menunjukkan besarnya kontribusi kompetensi yang secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja. Pengaruh tersebut secara statistik signifikan, karena $t_{hitung} (2,443) > t_{tabel} (1,996)$ yang didukung dengan nilai sig t $(0,018) < 0,05$, sehingga hipotesis (H6) yang menyatakan terdapat pengaruh kompetensi (X1) terhadap produktivitas tenaga kerja (Y2) diterima.

4.3.2.7 Hipotesis 7 Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas

Tenaga Kerja

Nilai koefisien jalur variabel motivasi kerja sebesar 0,087, nilai koefisien menunjukkan besarnya kontribusi motivasi kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja. Pengaruh tersebut secara statistik tidak signifikan, karena $t_{hitung} (0,892) < t_{tabel} (1,996)$ yang didukung dengan nilai sig t $(0,376) > 0,05$, sehingga hipotesis (H7) yang menyatakan terdapat pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap produktivitas tenaga kerja (Y2) ditolak.

4.3.2.8 Hipotesis 8 Iklim Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja

Nilai koefisien jalur variabel iklim kerja sebesar 0,128, nilai koefisien menunjukkan besarnya kontribusi iklim kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja. Pengaruh tersebut secara statistik tidak signifikan, karena $t_{hitung} (0,990) < t_{tabel} (1,996)$ yang didukung dengan nilai sig t $(0,326) > 0,05$, sehingga hipotesis (H8) yang menyatakan terdapat pengaruh iklim kerja (X3) terhadap produktivitas tenaga kerja (Y2) ditolak.

4.3.2.9 Hipotesis 9 Metode Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas

Tenaga Kerja

Nilai koefisien jalur variabel metode kerja sebesar 0,225, nilai koefisien menunjukkan besarnya kontribusi metode kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja. Pengaruh tersebut secara statistik tidak signifikan, karena $t_{hitung} (1,883) < t_{tabel} (1,996)$ yang didukung dengan nilai sig t $(0,065) > 0,05$, sehingga hipotesis (H9) yang menyatakan terdapat pengaruh metode kerja (X4) terhadap produktivitas tenaga kerja (Y2) ditolak.

4.3.2.10 Hipotesis 10 Peralatan Kerja Berpengaruh Terhadap

Produktivitas Tenaga Kerja

Nilai koefisien jalur variabel peralatan kerja sebesar -0,054, nilai koefisien menunjukkan besarnya kontribusi peralatan kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja. Pengaruh tersebut secara statistik tidak signifikan, karena $t_{hitung} (-0,482) < t_{tabel} (1,996)$ yang didukung dengan nilai sig t $(0,632) > 0,05$, sehingga hipotesis (H10) yang menyatakan terdapat pengaruh peralatan kerja (X5) terhadap produktivitas tenaga kerja (Y2) ditolak.

4.3.2.11 Hipotesis 11 Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap

Produktivitas Tenaga Kerja

Nilai koefisien jalur variabel kepuasan kerja sebesar 0,288, nilai koefisien menunjukkan besarnya kontribusi kepuasan kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja. Pengaruh tersebut secara statistik signifikan, karena $t_{hitung} (2,455) > t_{tabel} (1,996)$ yang didukung dengan nilai sig t $(0,018) < 0,05$, sehingga hipotesis (H11) yang menyatakan terdapat pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap produktivitas tenaga kerja (Y2) diterima.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan H2, H3, H6 dan H11 diterima sedangkan H1, H4, H5, H7, H8, H9, dan H10 ditolak. Berikut Tabel 4.8 adalah ringkasan hipotesis serta koefisien pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.7 Ringkasan Hipotesis

Pengaruh	Koefisien	Arah	Keterangan
X1 → Y1	0,093	Positif	Hipotesis (H1) Ditolak
X2 → Y1	0,206	Positif	Hipotesis (H2) Diterima
X3 → Y1	0,292	Positif	Hipotesis (H3) Diterima
X4 → Y1	0,241	Positif	Hipotesis (H4) Ditolak
X5 → Y1	0,134	Positif	Hipotesis (H5) Ditolak
X1 → Y2	0,288	Positif	Hipotesis (H6) Diterima
X2 → Y2	0,087	Postif	Hipotesis (H7) Ditolak
X3 → Y2	0,128	Positif	Hipotesis (H8) Ditolak
X4 → Y2	0,225	Positif	Hipotesis (H9) Ditolak

X5 → Y2	-0,054	Negatif	Hipotesis (H10) Ditolak
Y1 → Y2	0,297	Positif	Hipotesis (H11) Diterima

Sumber: data primer diolah, 2016

Keterangan :

X1 = Kompetensi

X2 = Motivasi Kerja

X3 = Iklim Kerja

X4 = Metode Kerja

X5 = Peralatan Kerja

Y1 = Kepuasan Kerja

Y2 = Produktivitas Tenaga Kerja

Signifikan pada alpha 5%

4.4 Analisis Deskriptif

Teknik statistik deskriptif digunakan untuk menganalisa kualitas dari setiap variabel penelitian melalui frekuensi jawaban responden. Karakteristik responden sebagai sampel tenaga kerja musiman pada bagian tanam angkut yang seluruhnya berjenis kelamin laki-laki. Gambaran umum jawaban responden atas variabel penelitian, dimensi variabel, dan butir-butir pertanyaan (indikator) menunjukkan persepsi karyawan terhadap variabel tersebut. Analisis deskriptif mengenai jawaban responden terhadap indikator, dimensi, dan variabel penelitian tersebut dapat dilihat pada lampiran 6. Penjelasan responden terhadap masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:

1. Deskripsi variabel kompetensi (X1)

Hasil perhitungan pada Tabel analisis deskriptif (lampiran 4) menjelaskan bahwa para responden yaitu tenaga kerja musiman sebesar 46,67% menjawab setuju dalam kompetensi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Dalam hal ini dimensi pengetahuan, keterampilan serta sikap para tenaga kerja musiman sudah sangat berkompetensi untuk mempengaruhi produktivitas tenaga kerja melalui kepuasan kerja para karyawan. Jika kita lihat lagi dari setiap dimensi para responden dalam

menjawab kuesioner mengatakan bahwa 48,77% banyak yang menjawab setuju jika dilihat dari indikator sebesar 62,7% menjawab setuju bahwa mereka mampu memahami dengan baik setiap prosedur kerja yang dilakukan sehari-hari pada dimensi pengetahuan. Sedangkan pada dimensi keterampilan prosentase tertinggi sebesar 42,53% menjawab setuju namun jika dilihat pada indikator sebesar 47,8% bahwa dalam bekerja mereka mampu melaksanakan tugas yang diberikan dengan tepat. Dan pada dimensi sikap prosentase sebesar 49,25% menjawab dimana memiliki prosentase yang sama besarnya yaitu 49,3% yang mengatakan setuju pada setiap indikator yang ditanyakan pada dimensi sikap.

2. Deskripsi variabel motivasi kerja (X2)

Pada variabel X2 yaitu motivasi kerja prosentase terbesar jawaban responden merasa cukup pada motivasi kerja mereka dengan prosentase sebesar 43,49% untuk mempengaruhi produktivitas tenaga kerja melalui kepuasan kerja mereka. Jika dibahas lebih mendalam lagi pada setiap indikator pertanyaannya bahwa pada dimensi jaminan karir responden banyak menjawab cukup dengan prosentase sebesar 45,52% dimana indikator yang menghasilkan prosentase terbanyak sebesar 52,2% responden cukup pada gaji yang mereka terima selama ini sesuai dengan beban pekerjaan. Sedangkan prosesntase terkecil sebesar 7,5% terdapat pada 2 indikator pertanyaan yang mengatakan sangat tidak setuju bahwa perusahaan memberikan kesempatan untuk mempelajari posisi serta setiap kali ada peluang promosi pada perusahaan. Berbeda pada dimensi supervisi prosentase terbesar 40,79% menjawab cukup dan indikator yang memiliki prosentase terbesar berada pada 2 indikator yang merasa cukup bahwa perusahaan selalu memberikan arahan jika diterapkan sistem baru serta perusahaan memberikan peringatan kepada karyawan yang bekerja jika tidak sesuai peraturan yang berlaku sebesar 43,3%.

3. Deskripsi variabel iklim kerja (X3)

Pada variabel X3 yaitu iklim kerja menghasilkan sebesar 45,43% responden menjawab cukup dengan iklim kerja pada perusahaan untuk mempengaruhi produktivitas tenaga kerja melalui kepuasan kerja mereka. Pada dimensi *reward* responden menjawab cukup sebesar 41,79% jika dilihat dari indikator prosentase terbesar terdapat pada 44,8% menjawab cukup bahwa perusahaan menyediakan fasilitas penyegaran (*refreshing*) untuk karyawan mereka. Sedangkan prosentase terkecil sebesar 1,5% tidak setuju jika perusahaan memberikan apresiasi positif terhadap prestasi kerja karyawan. Kedua, dimensi *clarity* sebesar 45,14% menjawab cukup dengan indikator yang memiliki prosentase yang paling besar terdapat pada 59,7% bahwa setiap kali rekan kerja mendapatkan promosi mereka merasa perusahaan melakukan hal yang tepat dan 1,5% responden menjawab sangat tidak setuju bahwa perusahaan selalu menyampaikan informasi mengenai target yang harus dicapai. Ketiga dimensi *flexibility* sebesar 51,49% menjawab cukup dengan indikator terbesar pada rotasi kerja yang diterapkan perusahaan memberikan kenyamanan kepada karyawan sebesar 55,2% menjawab cukup dan 3% menjawab sangat tidak setuju jika perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan inisiatif dalam bekerja dengan instruksi yang minimum.

4. Deskripsi variabel metode kerja (X4)

Dalam variabel X4 yaitu metode kerja prosentase sebesar 42,28% menjawab cukup dalam mempengaruhi produktivitas tenaga kerja melalui kepuasan kerja. Responden menjawab sebesar 45,52% menjawab cukup pada dimensi urutan proses dengan indikator terbesar 47,8% menjawab cukup bahwa setiap pekerjaan yang diberikan masih dalam batas kemampuan yang karyawan miliki. Sedangkan pada dimensi standar kerja sebesar 41,79% responden menjawab sangat setuju dan cukup dan jika dilihat pada hasil indikator yang tertinggi terdapat dua yaitu 44,8% menjawab cukup dengan standar waktu yang telah ditetapkan perusahaan sesuai dengan kemampuan dan 44,8% menjawab sangat setuju dengan

standar kerja (SOP) yang ditetapkan perusahaan mempermudah karyawan dalam menjalankan tugasnya.

5. Deskripsi variabel peralatan kerja (X5)

Pada variabel X5 yaitu peralatan kerja sebesar 44,77% menjawab cukup dengan pengaruh peralatan kerja mempengaruhi produktivitas tenaga kerja. Dimensi *availability* sebesar 43,78% menjawab cukup dimana sebesar 47,8% responden menjawab cukup setiap kali melakukan pekerjaan karyawan selalu didukung oleh peralatan yang sesuai. Sedangkan pada dimensi *reability* sebesar 44,77% responden merasa cukup dengan indikator terbesar 46,3% menjawab sangat setuju bahwa mereka tidak pernah mengalami kesulitan dalam merawat peralatan kerja yang mereka gunakan. Dan pada dimensi *safety* sebesar 46,26% menjawab cukup dengan indikator terbesar 46,3% bahwa setiap kali mengoperasikan peralatan mereka merasa nyaman untuk melakukannya sendiri dan setiap menggunakan peralatan kerja mereka tidak pernah merasa khawatir akan keselamatan mereka.

6. Deskripsi variabel kepuasan kerja (X6)

Variabel kepuasan kerja memiliki 44,17% menjawab setuju dalam mempengaruhi produktivitas tenaga kerja. Dengan indikator terbesar yaitu 49,3% menjawab setuju pertama bahwa karyawan memiliki banyak kesempatan untuk mengembangkan diri dalam mendukung pekerjaannya dan kedua bahwa mereka merasa selalu didukung oleh atasan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dan sebesar 1,5% responden menjawab sangat tidak setuju bahwa selama mereka melakukan pekerjaan, mereka merasa dihargai oleh perusahaan.

7. Deskripsi variabel produktivitas kerja (X7)

Pada variabel produktivitas kerja sebesar 45,37% responden menjawab setuju dengan indikator yang tertinggi sebesar 55,2% menjawab setuju bahwa dari waktu ke waktu karyawan mampu menemukan metode kerja yang lebih baik dari yang mereka lakukan sebelumnya. Dan sebesar 1,5%

menjawab sangat tidak setuju jika setiap pekerjaan yang mereka lakukan mampu memenuhi sasaran mutu yang diterapkan perusahaan.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis, data empiris dan analisis hasil penelitian maka dapat diuraikan pembahasan mengenai hubungan antara kompetensi, motivasi kerja, iklim kerja, metode kerja dan peralatan kerja terhadap kepuasan kerja dan produktivitas tenaga kerja.

4.5.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Tingkat kompetensi di butuhkan dalam sebuah perusahaan dalam studi kasus ini perusahaan industri gula yaitu PG Rejo Agung Baru. Adanya kompetensi dibutuhkan agar manajer SDM mengetahui tingkat kinerja karyawannya dalam kategori baik atau rata-rata. Dengan mengetahui tingkat kompetensi manajer SDM dapat menjadikan dasar dalam proses seleksi, suksesi perusahaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM dalam perusahaan.

Hal itu sesuai dengan pendapat Marlina (2011) bahwa hasil penelitian pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi terhadap kepuasan kerja. Artinya kompetensi menstimulir optimasi pembentukan kepuasan karyawan dalam bekerja. dari penelitian-penelitian tersebut jelas bahwa kompetensi sangat berpengaruh besar terhadap peningkatan kepuasan kerja. Jika dilihat dari presentasi setiap butir pertanyaan di variabel kompetensi. Nilai yang paling besar pada dimensi variabel kompetensi adalah dimensi sikap sebesar 49,25% dimana karyawan setuju dengan pernyataan bahwa instruksi kerja dari perusahaan selalu disiplin dalam melaksankannya dan mentaati semua peraturan yang ada.

4.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja setiap orang memiliki berbagai macam perbedaan. Dari beberapa orang tersebut ada yang termotivasi karena gaji, rasa aman atau keselamatan dalam bekerja. Menurut Liliweri (2004) mengatakan bahwa bahwan ada orang yang termotivasi bekerja hanya karena pekerjaan tersebut memberikan prestise yang tinggi walaupun gajinya sangat kecil. Hal ini juga dipertegas dengan

pendapat Prabu (2005:24) bahwa faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang didapat bahwa sebesar 20,6% motivasi mempengaruhi kepuasan kerja dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Sedangkan dilihat dari kuesioner yang dijawab responden menjawab cukup sebesar 43,49% perusahaan memberikan motivasi kerja kepada karyawannya. Dari hasil tersebut sudah cukup terbukti bahwa pernyataan bagian SDM bahwa tenaga kerja musiman sangat membutuhkan motivasi kerja agar mereka meningkatkan produktivitas kerja. Motivasi yang diberikanpun berbagai macam cara dapat dilakukan seperti yang dikatakan Kartika (2010) bahwa variabel kepuasan kerja itu sendiri khususnya pada variabel mutu pengawasan supervisi, gaji atau upah dan kesempatan promosi sangat berpengaruh pada variabel motivasi kerja dalam kepuasan kerja.

4.5.3 Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel iklim kerja berpengaruh pula terhadap kepuasan kerja. Menurut Kukuh (2002) mengatakan bahwa iklim kerja merupakan salah satu faktor yang cukup berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Pengaruh iklim kerja akan sangat dirasakan oleh pegawai dan sangat menentukan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam hal ini tenaga kerja musiman tebang angkut yang hanya akan digunakan setahun sekali pada saat musim giling. Tentunya faktor iklim kerja akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja mereka dalam meningkatkan produktivitas kinerja mereka.

Karena masa kerja mereka yang singkat hanya 6 bulan saja serta status mereka yang termasuk karyawan PKWT dimana mereka akan dipanggil saat perusahaan membutuhkan. Dimana sebuah lingkungan perusahaan akan mempengaruhi individu-individu di dalamnya oleh karena itu perusahaan harus menciptakan suasana dimana tenaga kerja musiman dapat meningkatkan kinerja mereka. Hal ini juga dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif dimana karyawan menjawab 45,43% cukup dengan adanya iklim kerja di dalam perusahaan yang diberikan kepada perusahaan kepada tenaga kerja musiman.

4.5.4 Pengaruh Metode Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel metode kerja pada penelitian yang diimplementasikan dalam penulisan ini mengatakan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga Intan R.T (2010) tidak menghubungkan metode kerja terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan produktivitas. Padahal terdapat penelitian-penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa dengan adanya pemberdayaan dianggap mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas para karyawan. Menurut Holosko et.al (2001) mengatakan bahwa pemberdayaan akan mendapatkan manfaat dan keuntungan bagi organisasi. Pemberdayaan disini adalah sebuah metode kerja yang diterapkan disetiap proses produksi. Dengan adanya karyawan yang kreatif akan memberikan andil yang besar bagi terciptanya inovasi produk suatu organisasi.

Dalam kasus ini merupakan tenaga kerja musiman tebang angkut dimana mereka yang bekerja di lapangan langsung. Mereka harus mempunyai kreatifitas metode kerja yang mereka terapkan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka sendiri-sendiri. Walaupun dalam hal ini perusahaan sudah memberikan standar kerja (SOP) kepada karyawan namun jika mereka menemukan metode kerja yang dapat mempermudah dan memberikan keefektifan serta keefisienan dalam menyelesaikan tugas mereka. Tentunya akan berdampak pada kepuasan kerja yang akhirnya meningkatlah produktivitas kerja. Dapat dilihat pula hasil analisis deskriptif bahwa karyawan menjawab setuju sebesar 44,27% dengan adanya metode kerja diperusahaan. Agar dapat mempermudah mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.5.5 Pengaruh Peralatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel peralatan kerja juga merupakan hal terpenting dalam kepuasan kerja. Maka dari itu penelitian menyatakan bahwa peralatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menuntut karyawan untuk mempersiapkan di baik dari segi pendidikan maupun ketrampilan dan juga alat pelindung kerja agar dapat bekerja dengan aman menurut Grisma (2013). Maka dari itu penelitian mencoba untuk mengubungkan peralatan kerja terhadap kepuasan kerja. Dan hasil yang didapat adalah 13,4% mempengaruhi produktivitas kerja melalui kepuasan kerja.

Walaupun pada akhirnya pada saat model *trimming* peralatan kerja harus dihapus dari jalur yang mempengaruhi produktivitas kerja melalui kepuasan kerja.

Hal ini dikarenakan peralatan yang digunakan perusahaan masih tradisional dan tentunya semua peralatan sudah disiapkan langsung oleh perusahaan sehingga pekerjaan yang dilakukan masih manual dan tenaga kerja manusia yang ada pun benar-benar digunakan dalam proses tersebut. Sedangkan dari hasil analisis deskriptif menjelaskan bahwa karyawan menjawab cukup dengan adanya peralatan kerja pada dimensi *safety* sehingga dengan kata lain perusahaan harus lebih memperhatikan keamanan peralatan yang digunakan tenaga kerja secara manual untuk mendukung kinerja mereka dalam proses tebang tanam.

4.5.6 Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Tenaga Kerja

Berbeda halnya dengan kompetensi terhadap kepuasan kerja. Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas tenaga kerja sangat berpengaruh. Sesuai dengan pendapat Widhiati (2005) bahwa produktivitas kerja, semakin kecil tingkat kesalahan dalam penyelesaian tugas maka akan semakin tinggi pula produktivitas kerja. Sama halnya dengan pernyataan Dodik (2010) bahwa kompetensi merupakan penjelas yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Karena kompetensi mencakup tugas, ketrampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki oleh karyawan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Tenaga kerja musiman membutuhkan kompetensi yang baik agar dapat meningkatkan produktivitas kerja. Terbukti dengan hasil analisis sebelumnya setelah model *trimming* pun kompetensi masih sangat mempengaruhi produktivitas tenaga kerja secara langsung. Oleh karena itu PG. Rejo Agung Baru harus benar-benar membuat sebuah strategi kompetensi yang dapat mendukung tenaga kerja musiman dalam meningkatkan produktivitas. Jika dilihat dari analisis deskriptif bahwa sebuah pelatihan bagi tenaga kerja musiman dapat meningkatkan produktivitas mereka.

4.5.7 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Tenaga Kerja

Menurut Suprihanto (2007) produktivitas kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diemban kepadanya. Dari pembahasan sebelumnya bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja sama halnya dengan motivasi terhadap produktivitas memiliki hubungan yang positif. Sesuai dengan pendapat Elpis A.M (2014) bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi dengan produktivitas kerja yang artinya apabila kepemimpinan dari masing-masing pejabat struktural ditingkatkan maka produktivitas kerja akan meningkat pula.

Hasil analisis sebelumnya bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap produktivitas walaupun sudah menggunakan model *trimming* motivasi masih mempengaruhi produktivitas sebesar 22,8% melalui kepuasan kerja. Dan tentunya perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat sasaran dalam memberikan motivasi tenaga kerja musiman terbang angkut. Karena dalam hal ini karyawan bekerja langsung pada bagian inti dari produksi perusahaan yaitu bahan baku tebu. Sehingga dengan adanya motivasi perusahaan yang tepat sasaran akan mempengaruhi kinerja mereka dalam melaksanakan tugas mereka.

4.5.8 Pengaruh Iklim Kerja terhadap Produktivitas Tenaga Kerja

Hasil dari analisis menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif iklim kerja terhadap produktivitas tenaga kerja. Mengukur iklim kerja didasarkan pada indikator-indikator iklim kerja perusahaan. Sedangkan untuk produktivitas sendiri diukur dengan pernyataan yang berkaitan dengan produktivitas karyawan yang terdapat di lingkungan perusahaan. Menurut Yanti (2012) pengaruh iklim kerja mempunyai hubungan yang berarti pada produktivitas karyawan. Sama halnya dengan motivasi kerja. Iklim kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap produktivitas walaupun sudah melalui model *trimming* iklim kerja masih berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja melalui kepuasan kerja sebesar 33,8%. Iklim kerja yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik pula yang akhirnya pun berdampak pada meningkatnya produktivitas tenaga kerja.

4.5.9 Pengaruh Metode Kerja terhadap Produktivitas Tenaga Kerja

Metode kerja dalam industri manufaktur sangat penting bagi para karyawannya. Sesuai dengan pendapat Natalia (2007) untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. PG. Rejo Agung Baru sudah mempunyai metode kerja yang baik namun perlu diperbaiki lagi. Karena masih dari hasil analisis deskriptif menyetujui dengan adanya metode kerja yang telah diberikan perusahaan. Hanya saja bagian SDM harus lebih mengawasi agar terciptanya peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Hal ini dapat dilihat pula hasil dari analisis *path* serta setelah adanya metode *trimming* bahwa metode kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas tenaga kerja sebesar 23,2%. Menurut Honeycutt (2002) bahwa salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola oleh *knowledge management* yang diukur dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge*, *joba procedure* dan *technology*. Hal ini lah yang harus diperhatikan perusahaan tentunya bagian SDM dalam menangani tenaga kerja musiman bagian terbang angkut.

4.5.10 Pengaruh Peralatan Kerja terhadap Produktivitas Tenaga Kerja

Peralatan kerja dalam hal ini terdapat 3 dimensi yaitu *available*, *reliability*, dan *safety*. Dimana perusahaan harus memperhatikan ketiga dimensi tersebut. Menurut Bella (2013) keselamatan kerja seperti peralatan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kinerja mereka. Dengan adanya keselamatan kerja membuat karyawan dapat bekerja lebih cepat dan tepat waktu. Hal ini dapat dilihat hasil pengolahan data yang berasal dari jawaban kuesioner para tenaga kerja dalam menggunakan peralatan kerja sesuai dengan kegunaannya dan disiplin karena kesadaran karyawan terhadap keselamatan kerja ditunjukkan dengan penggunaan alat pelindung diri saat bekerja. Namun jawaban merasa kurang terdapat pada *safety* dari peralatan kerja dimana perusahaan masih menggunakan alat manual dalam proses penebangan. Oleh karena itu hasil dari penelitian menjelaskan pengaruh peralatan kerja terhadap produktivitas tenaga kerja ditolak.

Hal ini karena sebagian besar pekerjaan dikerjakan dengan menggunakan tenaga kerja manusia langsung.

4.5.11 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Tenaga Kerja

Dari hasil analisis yang sudah dibahas di subbab sebelumnya. Maka sudah sangat jelas bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Edhi P (2004) bahwa kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas. Dikatakan pula bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas tenaga kerja sehingga jika variabel lain dianggap konstan maka produktivitas akan meningkat besar pula.

Dapat dilihat pula dari hasil analisis *path* kepuasan kerja berpengaruh sebesar 29,7% dan setelah di model *trimming* koefisien pun meningkat sebesar 37,8%. Hal ini dikarenakan hanya terdapat 5 variabel yang benar-benar berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja melalui kepuasan kerja. Variabel tersebut adalah kompetensi, motivasi kerja, iklim kerja, metode kerja dan kepuasan kerja. Kelima variabel itulah yang harus lebih diperhatikan oleh PG. Rejo Agung Baru dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

4.6 Analisis Faktor Penurunan Produktivitas Tenaga Kerja

Berdasarkan pengujian metode analisis *path* dan hipotesis diketahui bahwa variabel kompetensi, motivasi, iklim, metode dan kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja musiman. Analisa deskriptif menggambarkan indikator (faktor) yang memiliki kualitas rendah berdasarkan persepsi responden. Untuk mengetahui indikator yang memiliki persepsi yang rendah dari responden maka dilakukan klasifikasi terhadap total skor masing-masing indikator. Nilai maksimum dan minimum dari total skor adalah 250 dan 190. Dengan membagi kedalam 5 kelas (sangat rendah, rendah, cukup, tinggi, dan

sangat tinggi), maka diperoleh panjang masing-masing kelas sebesar $(250-190) / 5 = 12$. Klasifikasi nilai responden dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Klasifikasi Nilai Responden

Kelas	Range
1. Sangat rendah	190 – 202
2. Rendah	203 – 215
3. Cukup	216 – 228
4. Tinggi	229 – 241
5. Sangat tinggi	242 – 254

Sumber: data primer diolah 2016

Penentuan kelas dilakukan dengan tujuan memudahkan untuk mengklasifikasikan jawaban responden. Sehingga faktor (indikator) dengan nilai lemah/rendah dari variabel yang berhubungan signifikan akan menjadi fokus perbaikan atau proses perancangan. Total skor jawaban responden yang masuk pada kelas sangat rendah dan rendahlah (*range* nilai 190 – 215 dan 203 – 215) yang akan diperbaiki pada proses perancangan. Berdasarkan klasifikasi tersebut maka terdapat beberapa indikator yang termasuk dalam kelas sangat rendah dan rendah yang akan menjadi fokus dalam perancangan strategi dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Faktor (Indikator) yang Lemah Berdasarkan Jawaban Responden

Variabel	Dimensi	Indikator
Motivasi Kerja	Jaminan karir	Kesempatan mempelajari posisi lain Kesesuaian gaji Informasi peluang Informasi tangga karir
Iklim kerja	<i>Reward</i>	Kesesuaian hak
	<i>Clarity</i>	Kejelasan dalam promosi
Peralatan kerja	<i>Safety</i>	Penggunaan peralatan kerja

Sumber : data primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel diatas sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala SDM yang mengatakan bahwa penurunan produktivitas tenaga kerja terjadi dikarenakan kurangnya motivasi dari para tenaga kerja musiman serta peralatan kerja yang kurang memadai bagi karyawan dalam proses bekerja sedangkan dari

hasil responden pun dihasilkan bahwa banyak para karyawan kurang dalam menjawab tentang iklim kerja khususnya pada dimensi *reward* dan *clarity*. Dimana kesesuaian hak serta kejelasan dalam promosi yang kurang mereka dapatkan dari perusahaan. Maka dari faktor/indikator yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.10 yang menyebabkan produktivitas tenaga kerja musiman PG Rejo Agung Baru cenderung mengalami penurunan. Perancangan strategi peningkatan produktivitas tenaga kerja dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut.

4.7 Perancangan Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja

Pada penelitian ini perancangan strategi peningkatan produktivitas tenaga kerja dilakukan dengan menggunakan tahapan perencanaan sumber daya manusia. Menurut Jackson dan Schuler (1990) dalam Masnawi, A tahapan tersebut terdiri dari analisis sumber daya manusia, mengembangkan tujuan dan sasaran, merumuskan dan merancang strategi, dan mengevaluasi penerapannya. Tahapan implementasi dan evaluasi penerapan strategi tidak dilakukan pada penelitian ini karena rancangan yang diusulkan merupakan rancangan konseptual.

4.7.1 Analisis Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan menggunakan uji regresi koefisien jalur dan analisis deskriptif diketahui bahwa kondisi sumber daya manusia (tenaga kerja) belum sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Ketidaksesuaian ini dikarenakan produktivitas tenaga kerja yang cenderung mengalami penurunan akibat kompetensi, motivasi, iklim, metode kerja serta kepuasan kerja yang tidak sesuai dengan harapan tenaga kerja. Untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja perlu diperhatikan kompetensi masing-masing tenaga kerja karena setiap orang memiliki kelemahan dan kekuatan yang berbeda-beda.

Dilihat dari hasil penelitian motivasi kerja tenaga kerja musiman PG. Rejo Agung Baru khususnya pada bagian tebang angkut lemah dapat dilihat bahwa banyaknya karyawan yang mengalami ketidaksesuaian gaji hingga informasi

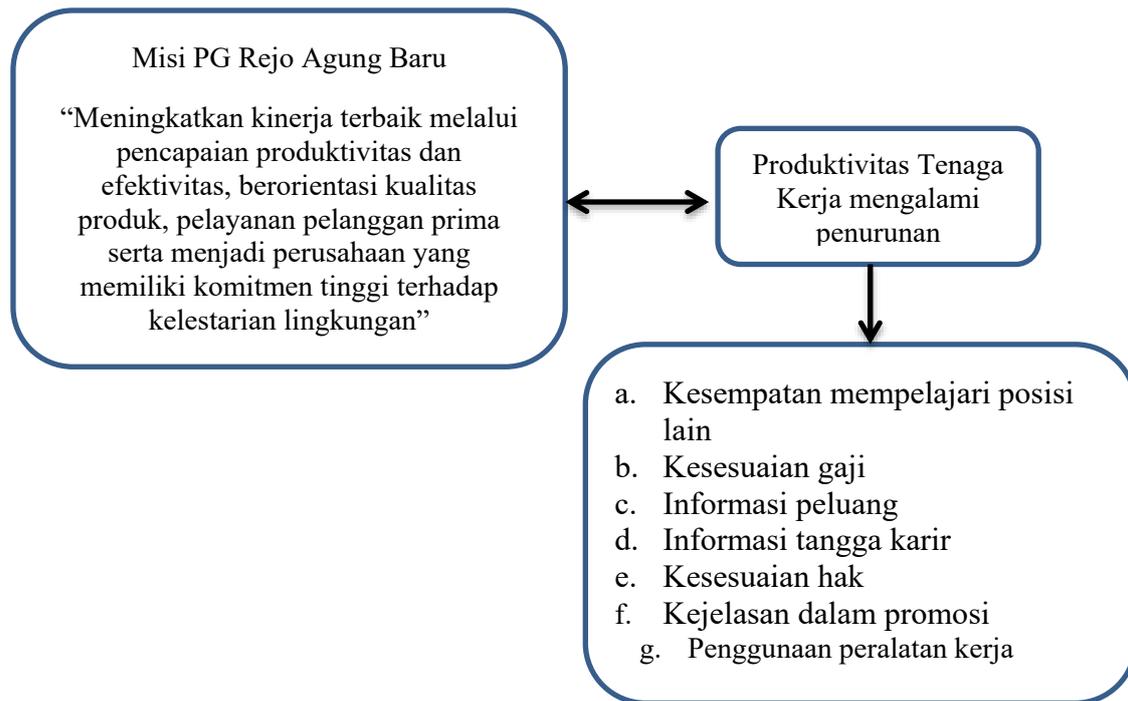
untuk menaikkan tangga karir mereka. Selain itu juga iklim kerja yang dibangun di perusahaan mengakibatkan lemahnya kinerja tenaga kerja dalam. Hal ini dikarenakan adanya ketidaksesuaian hak serta kejelasan promosi dari status mereka di perusahaan. Serta peralatan kerja yang tidak mendukung dalam proses produksi juga mengakibatkan melemahnya kinerja karyawan sehingga produktivitas cenderung menurun.

4.7.2 Penetapan Tujuan dan Sasaran

Tujuan yang ingin dicapai dari perancangan strategi yang dilakukan adalah meningkatkan produktivitas tenaga kerja di bagian emplacement khususnya tenaga kerja musiman tebang angkut PG. Rejo Agung Baru. Tujuan ini sesuai dengan harapan perusahaan yang tercantum dalam misi PG. Rejo Agung Baru yaitu meningkatkan kinerja terbaik melalui pencapaian produktivitas dan efektivitas. Sasaran yang harus dicapai agar produktivitas tenaga kerja meningkat adalah melalui perbaikan variable-variabel yang secara signifikan mempengaruhi penurunan produktivitas tersebut. Perbaikan yang dilakukan terhadap variabel-variabel penelitian dilakukan dengan melihat faktor-faktor/indikator yang lemah dari variabel tersebut. Kenyataan yang terjadi di PG. Rejo Agung Baru adalah produktivitas tenaga kerja yang cenderung mengalami penurunan sehingga dibutuhkan strategi-strategi dan program kerja khusus untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja tersebut.

4.7.3 Perumusan Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja

PG. Rejo Agung Baru bertujuan ingin membangun sumber daya manusia namun pada kenyataannya sumber daya manusia di perusahaan khususnya bagian emplacement khususnya tenaga kerja musiman tebang angkut cenderung mengalami penurunan produktivitas tenaga kerja.



Gambar 4.5 Penentuan Upaya Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja
(Sumber : data primer diolah 2016)

Pada gambar 4.5 dapat dijelaskan bahwa dari hasil analisis deskriptif dapat menentukan upaya apa yang digunakan PG Rejo Agung Baru dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja musiman. Dalam gambar telah ditentukan dua upaya yang dapat digunakan. Selain itu dari hasil analisis *path* dapat dilihat apa saja yang harus diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 4.10 Peringkat Variabel yang Mempengaruhi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja

Pengaruh	Variabel	Path
Tidak Langsung	Iklm Kerja (X3)	0,380
	Metode Kerja (X4)	0,338
	Motivasi Kerja (X2)	0,228
Langsung	Kepuasan Kerja (Y1)	0,378
	Kompetensi (X1)	0,339
	Metode Kerja (X4)	0,232

Sumber : data primer diolah 2016

Tabel 4.10 menjelaskan bahwa variabel yang harus diperhatikan PG Rejo Agung Baru dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja musiman adalah iklim kerja dengan hasil *path* sebesar 0,380 yang berpengaruh tidak langsung dengan perantara melalui kepuasan kerja. Menurut Elvira (2009) mengatakan bahwa variabel iklim kerja paling mempengaruhi kepuasan kerja diperoleh dari sistem sosial yang dipengaruhi lingkungan internal dan eksternal dengan bervariasinya iklim kerja yang diciptakan perusahaan.

Seperti halnya yang terjadi pada tenaga kerja musiman di PG Rejo Agung Baru adanya iklim kerja yang bervariasi yang diciptakan karena budaya setiap individu yang berbeda-beda dimana setiap tahunnya tenaga kerja yang bekerja berbeda-beda dengan lingkungan asal yang berbeda-beda. Jika dibandingkan dengan hasil analisis deskriptif menyatakan bahwa iklim kerja pada dimensi reward dan clarity cukup kurang diperhatikan oleh perusahaan. Dimana bagi tenaga kerja musiman mereka kurang mendapatkan kesesuaian hak yang kita ketahui status mereka yang masih kontrak selama bekerja di perusahaan. Selain itu kurangnya kejelasan promosi status pekerjaan mereka. Dari kedua hal tersebutlah yang harus diperhatikan oleh PG Rejo Agung Baru untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja kedepannya.

Bahwa tenaga kerja musiman membutuhkan suatu hak dan kejelasan atas status pekerjaan mereka selama bekerja di PG Rejo Agung Baru. Dengan hasil analisis deskriptif dan analisis *path* disimpulkan bahwa hal yang perlu diperhatikan pada tenaga kerja di PG Rejo Agung Baru adalah bagaimana mengarahkan dan mengendalikan prestasi tenaga kerja dimana mereka membutuhkan sebuah motivasi kerja, iklim kerja, *reward*, gaji yang sesuai, kesesuaian hak dan kejelasan dalam promosi. Diperjelas pula menurut Rowan Gibson (1998) bahwa semakin banyaknya perubahan dan lingkungan yang bergerak semakin pesat terdorong oleh globalisasi pasar dan persaingan itu mengisyaratkan perlunya memikirkan kembali budaya perusahaan. Dijelaskan pula pentingnya sebuah budaya perusahaan adalah apabila seorang anggota kelompok yang berperilaku menyimpang dari kebiasaan kelompok secara otomatis akan diperingati oleh anggota kelompok yang lain dan disuruh mengikuti cara yang diterima oleh semua anggota.

Hal ini dapat mengurangi adanya sebuah pekerja yang pemalas dan adanya kelompok yang mengikuti perkumpulan buruh yang berontak. Menurut kepala SDM PG Rejo Agung Baru dengan adanya komunikasi dan penanaman budaya perusahaan yang ada dapat mengurangi adanya tenaga kerja yang mengikuti perkumpulan tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus lebih memperhatikan bagaimana membuat iklim kerja yang kondusif sehingga hak sebagai tenaga kerja musiman terpenuhi serta memberikan motivasi dan membangun lingkungan perusahaan sehingga karyawan merasa nyaman dan termotivasi dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan dalam membangun perusahaan yang dapat menunjang pembangunan ekonomi khususnya dalam hal ini produksi gula di Indonesia.

Upaya lain untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja yaitu perusahaan yang sebagian besar masih menggunakan peralatan yang manual yaitu manusia dimana kenyamanan dan keselamatan para pekerja dalam bekerja benar-benar terjamin sehingga terciptalah kenyamanan dalam bekerja setiap harinya di pabrik. Hal ini sudah telah tertulis pada UU No.1 Tahun 1970 bahwa setiap tenaga kerja dan orang lainnya yang berada di tempat kerja mendapatkan perlindungan atas keselamatannya. Dipertegas pula pada UU No.13 Tahun 2003 pasal 86 yang mengatakan bahwa pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas keselamatan dan kesehatan kerja, moral dan kesusilaan serta perlakuan sesuai dengan harkat dan martabat manusia.

Dari kedua UU tersebut sangat jelas bahwa sebuah perusahaan harus memperhatikan atas keselamatan pekerja/buruh. Dan dijelaskan pula pada peraturan pelaksanaan pada UU No.1 Tahun 1970 pada tenaga kerja tebang dan angkut termasuk pada pembedangan teknis Per.Menaker No.04/1985 dan No.05/1985 yaitu persyaratan tenaga dan produksi serta angkat dan angkut. Dari upaya-upaya yang dihasilkan dari analisis *path* dan analisis deskriptif dapat berjalan secara efektif dengan beberapa pendekatan yaitu pendekatan keorganisasian, pendekatan teknis dan pendekatan individu. Dari kedua upaya tersebut produktivitas tenaga kerja musiman di PG Rejo Agung Baru dapat meningkat sesuai target perusahaan.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

Lampiran 1:

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Karyawan PG Rejo Agung Baru Madiun

Saya yang bernama Prisma Nohandhini mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Teknologi Bidang Keahlian Manajemen Industri Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya, sedang melakukan penelitian tesis dengan judul “Rancangan Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Pada Tenaga Kerja Musiman Dalam Proses Produksi Gula (Studi Kasus di PG Rejo Agung Baru Madiun)” membutuhkan kesediaan Bapak/Ibu selaku karyawan untuk mengisi kuesioner berikut. Dalam penelitian ini Anda memiliki peluang untuk memberikan masukan yang berharga bagi manajemen dengan menjawab kuesioner ini secara jujur sesuai yang Bapak/Ibu rasakan. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas bantuan, partisipasi, dan kerjasama Bapak/Ibu.

Hormat Saya

Prisma Nohandhini

Nama :

Posisi/jabatan :

Jenis Kelamin : L/P

Umur :Tahun

Pendidikan Terakhir :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Bapak/Ibu diminta untuk mengisi jawaban dengan memberikan tanda centang () pada salah satu kotak yang sesuai dengan pilihan jawaban dengan skala penilaian sebagai berikut:
1 : Sangat tidak setuju
2 : Tidak setuju
3 : Netral
4 : Setuju
5 : Sangat setuju
2. Jawaban Bapak/Ibu haruslah mencerminkan keadaan nyata yang Bapak/Ibu rasakan di dalam pabrik pada saat bekerja dan bukan keadaan yang diinginkan.
3. Tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban adalah benar. Oleh karena itu jawaban pertanyaan-pertanyaan berikut dengan jujur.

Contoh Pengisian Kuesioner

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Saya mampu melaksanakan prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan dengan baik				✓	

KUESIONER

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
A. Kompetensi Tenaga Kerja						
A1. Pengetahuan						
1	Setiap kali mendapatkan arahan dari supervisor, saya mampu mengingatnya dengan baik.					
2	Saya mampu memahami dengan baik setiap prosedur kerja yang saya lakukan sehari-hari					
3	Setiap kali saya selesai menjalankan pelatihan, saya mampu menggunakan atau menerapkan materi pelatihan tersebut pada pekerjaan saya.					
4	setiap kali terjadi masalah dalam pekerjaan, saya mampu menganalisis penyebab terjadinya masalah tersebut.					
A2. Keterampilan						
5	Dalam bekerja, saya mampu melaksanakan setiap tugas yang diberikan dengan tepat.					
6	Saya mampu menggunakan peralatan kerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan.					
7	Setiap kali terjadi masalah dalam pekerjaan, saya mampu menyelesaikan permasalahan tersebut dengan cepat.					
8	Dalam bekerja, saya mampu bekerja sama dengan rekan-rekan yang lain dengan baik.					
A3. Sikap						
9	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya mampu mengikuti seluruh prosedur kerja dengan baik.					
10	Setiap kali diberikan instruksi kerja, saya selalu disiplin dalam melaksanakan instruksi tersebut.					
11	Dalam bekerja, saya selalu menaati semua peraturan yang ditetapkan perusahaan.					
B. Motivasi Tenaga Kerja						
B1. Jaminan Karir						
12	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mempelajari posisi kerja lainnya.					
13	Gaji yang saya terima selama ini sesuai dengan beban pekerjaan yang saya lakukan setiap hari.					

14	Setiap kali ada peluang promosi selalu disampaikan kepada karyawan sehingga saya dapat mempersiapkan diri.					
15	Didalam bekerja, saya mampu memperkirakan posisi yang akan saya raih 3 tahun kedepan.					
B2. Supervisi						
16	Setiap kali diterapkan sistem yang baru, perusahaan selalu memberikan arahan yang jelas kepada seluruh karyawan.					
17	Dalam memberikan pengawasan terhadap perilaku karyawan, perusahaan melakukannya secara wajar.					
18	Perusahaan memberikan peringatan kepada karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku secara wajar.					
C. Iklim Kerja						
C1. Reward						
19	Perusahaan memberikan apresiasi yang positif terhadap prestasi kerja karyawan					
20	Setiap kali saya memiliki kinerja yang baik perusahaan selalu memberikan hak yang pantas saya terima					
21	Perusahaan menyediakan fasilitas penyegaran (refreshing) untuk seluruh karyawan.					
C2. Clarity						
22	Perusahaan selalu menyampaikan informasi mengenai target yang harus dicapai kepada seluruh karyawan.					
23	Perusahaan selalu menyampaikan informasi mengenai pencapaian karyawan secara berkala.					
24	Setiap kali rekan kerja saya mendapatkan promosi jabatan, saya merasa perusahaan telah melakukan hal yang tepat.					
25	Perusahaan terbuka dalam memberikan kejelasan/informasi mengenai hak setiap tenaga kerja.					
C3. Flexibility						
26	Rotasi kerja yang diterapkan perusahaan memberikan kenyamanan kepada saya dalam bekerja.					
27	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan inisiatif dalam bekerja dengan instruksi yang minimum.					
D. Metode Kerja						

D1. Urutan Proses					
28	Prosedur kerja yang sudah diterapkan perusahaan mendukung saya dalam melaksanakan tugas dengan baik.				
29	Setiap pekerjaan yang diberikan, masih dalam batas kemampuan yang saya miliki.				
30	Setiap pekerjaan yang diberikan, sesuai dengan lingkup pekerjaan saya (uraian pekerjaan/ <i>job description</i>)				
31	Urutan proses pengerjaan yang ditetapkan perusahaan memberikan kemudahan kepada saya dalam melaksanakannya.				
D2. Standar Kerja					
32	Standar waktu yang telah ditetapkan perusahaan sesuai dengan kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.				
33	Standar kerja (SOP) yang ditetapkan perusahaan memudahkan saya dalam melaksanakan tugas dengan baik.				
E. Peralatan Kerja					
E1. <i>Availability</i>					
34	Setiap kali melakukan pekerjaan, peralatan dan mesin selalu dalam kondisi siap untuk digunakan.				
35	Tenaga kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam menjamin kesiapan peralatan melakukan proses produksi.				
36	Setiap kali melakukan pekerjaan, saya selalu didukung oleh peralatan yang sesuai.				
E2. <i>Reliability</i>					
37	Peralatan memudahkan saya untuk menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan harapan perusahaan.				
38	Dalam perawatan peralatan kerja yang digunakan sehari-hari tidak mengalami kesulitan				
E3. <i>Safety</i>					
39	Setiap kali mengoperasikan peralatan kerja, saya merasa nyaman untuk melakukannya sendiri tanpa bantuan orang lain.				
40	Setiap kali menggunakan peralatan kerja, saya tidak pernah merasa khawatir akan keselamatan saya.				
G. Kepuasan Kerja					

41	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya lakukan sehari tanpa adanya tekanan dari pihak manapun.					
42	Saya merasa memiliki banyak kesempatan untuk mengembangkan diri yang mendukung pekerjaan saya.					
43	Saya merasa didukung oleh teman-teman dalam melaksanakan pekerjaan saya.					
44	Selama bekerja, saya merasa selalu didukung oleh atasan saya untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.					
45	Selama saya melakukan pekerjaan, saya merasa dihargai oleh perusahaan.					
H. Produktivitas Tenaga Kerja						
46	Selama bekerja, hasil pekerjaan yang saya lakukan semakin baik dari waktu ke waktu.					
47	Jumlah produk yang mampu saya hasilkan selalu mengalami peningkatan dari waktu ke waktu.					
48	Dari waktu ke waktu, saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan lebih cepat dari yang mampu saya lakukan sebelumnya.					
49	Beberapa waktu, saya mampu menemukan metode kerja yang lebih baik dari saya lakukan sebelumnya.					
50	Setiap pekerjaan yang saya lakukan mampu memenuhi sasaran mutu yang ditetapkan perusahaan bahkan lebih baik.					

-Terima kasih atas partisipasi Anda-

Lampiran 2

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	34,52	41,193	,688	,926
p2	34,67	39,769	,756	,923
p3	34,85	39,311	,673	,928
p4	34,72	42,024	,659	,927
p5	34,51	40,890	,702	,925
p6	34,81	39,371	,745	,924
p7	34,67	40,860	,789	,922
p8	34,58	38,944	,768	,922
p9	34,63	41,631	,654	,927
p10	34,69	40,128	,801	,921
p11	34,55	41,493	,672	,927

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,783	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p12	18,63	14,934	,412	,775
p13	18,94	14,845	,480	,760
p14	18,84	13,927	,560	,744
p15	18,99	14,288	,460	,766
p16	18,51	13,163	,734	,709
p17	18,58	15,308	,452	,766
p18	18,45	15,100	,476	,761

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p19	26,45	27,160	,669	,883
p20	26,75	26,495	,745	,877
p21	26,57	26,673	,745	,877
p22	26,19	28,159	,605	,888
p23	26,57	28,946	,524	,894
p24	26,69	27,521	,755	,877
p25	26,51	27,284	,677	,882
p26	26,55	27,312	,682	,882
p27	26,54	29,586	,515	,894

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p28	17,40	7,426	,700	,778
p29	17,43	7,734	,574	,802
p30	17,52	7,253	,689	,778
p31	17,54	8,131	,420	,833
p32	17,51	7,466	,536	,812
p33	17,52	7,132	,673	,780

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p34	20,28	10,540	,691	,777
p35	20,06	11,269	,514	,805
p36	20,52	10,344	,682	,777
p37	20,24	10,366	,709	,774
p38	20,40	11,305	,519	,805
p39	20,54	10,858	,452	,820
p40	20,70	11,152	,432	,821

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p41	14,09	4,901	,417	,674
p42	14,15	4,614	,615	,598
p43	13,91	4,568	,380	,703
p44	14,12	5,319	,482	,658
p45	14,18	4,543	,481	,648

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p46	14,12	6,046	,728	,791
p47	14,30	6,303	,631	,815
p48	14,30	5,758	,635	,815
p49	14,09	6,022	,632	,814
p50	14,12	5,864	,630	,816

ANALISIS KORELASI

Correlations

		Kepuasan Kerja
Kompetensi	Pearson Correlation	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	67
Motivasi	Pearson Correlation	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	67
Iklim Kerja	Pearson Correlation	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	67
Metode Kerja	Pearson Correlation	,769**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	67
Peralatan Kerja	Pearson Correlation	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	67

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations

		Produktivitas Tenaga Kerja
Kompetensi	Pearson Correlation	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	67
Motivasi	Pearson Correlation	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	67
Iklim Kerja	Pearson Correlation	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	67
Metode Kerja	Pearson Correlation	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	67
Peralatan Kerja	Pearson Correlation	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	67
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	67

** . Correlation is significant at the 0.01 level

UJI NORMALITAS

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		67	67
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	1,35115554	1,43994049
Most Extreme Differences	Absolute	,077	,101
	Positive	,067	,101
	Negative	-,077	-,085
Kolmogorov-Smirnov Z		,632	,828
Asymp. Sig. (2-tailed)		,819	,499

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

UJI LINIERITAS

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Kompetensi	Between Groups	(Combined)	317,599	18	17,644	5,951	,000
		Linearity	255,529	1	255,529	86,187	,000
		Deviation from Linearity	62,070	17	3,651	1,231	,278
Within Groups			142,312	48	2,965		
Total			459,910	66			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Motivasi	Between Groups	(Combined)	286,333	17	16,843	4,755	,000
		Linearity	239,043	1	239,043	67,480	,000
		Deviation from Linearity	47,290	16	2,956	,834	,642
Within Groups			173,578	49	3,542		
Total			459,910	66			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Iklim Kerja	Between Groups	(Combined)	360,570	19	18,977	8,979	,000
		Linearity	295,393	1	295,393	139,757	,000
		Deviation from Linearity	65,177	18	3,621	1,713	,071
Within Groups			99,340	47	2,114		
Total			459,910	66			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Metode Kerja	Between Groups	(Combined)	290,900	12	24,242	7,745	,000
		Linearity	272,103	1	272,103	86,939	,000
		Deviation from Linearity	18,797	11	1,709	,546	,863
	Within Groups		169,010	54	3,130		
Total			459,910	66			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Peralatan Kerja	Between Groups	(Combined)	305,603	15	20,374	6,734	,000
		Linearity	258,812	1	258,812	85,539	,000
		Deviation from Linearity	46,791	14	3,342	1,105	,377
	Within Groups		154,308	51	3,026		
Total			459,910	66			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Produktivitas Tenaga Kerja * Kompetensi	Between Groups	(Combined)	449,983	18	24,999	8,265	,000
		Linearity	384,263	1	384,263	127,046	,000
		Deviation from Linearity	65,721	17	3,866	1,278	,247
	Within Groups		145,181	48	3,025		
Total			595,164	66			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Produktivitas Tenaga Kerja * Motivasi	Between Groups	(Combined)	389,253	17	22,897	5,449	,000
		Linearity	278,411	1	278,411	66,252	,000
		Deviation from Linearity	110,842	16	6,928	1,649	,091
	Within Groups		205,911	49	4,202		
Total			595,164	66			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Produktivitas Tenaga Kerja * Iklim Kerja	Between Groups	(Combined)	433,119	19	22,796	6,612	,000
		Linearity	367,052	1	367,052	106,461	,000
		Deviation from Linearity	66,067	18	3,670	1,065	,414
	Within Groups		162,045	47	3,448		
Total			595,164	66			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Produktivitas Tenaga Kerja * Metode Kerja	Between Groups	(Combined)	405,028	12	33,752	9,586	,000
		Linearity	371,610	1	371,610	105,540	,000
		Deviation from Linearity	33,419	11	3,038	,863	,581
	Within Groups		190,136	54	3,521		
Total			595,164	66			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Produktivitas Tenaga Kerja * Peralatan Kerja	Between Groups	(Combined)	385,396	15	25,693	6,247	,000
		Linearity	299,742	1	299,742	72,875	,000
		Deviation from Linearity	85,654	14	6,118	1,487	,150
	Within Groups		209,768	51	4,113		
Total			595,164	66			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Produktivitas Tenaga Kerja * Kepuasan Kerja	Between Groups	(Combined)	425,462	11	38,678	12,536	,000
		Linearity	389,079	1	389,079	126,099	,000
		Deviation from Linearity	36,383	10	3,638	1,179	,325
	Within Groups		169,702	55	3,085		
Total			595,164	66			

Lampiran 3

ANALISIS PATH

Persamaan 1

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Peralatan Kerja, Motivasi, Kompetensi, Metode Kerja, Iklim Kerja	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,859 ^a	,738	,717	1,40544

- a. Predictors: (Constant), Peralatan Kerja, Motivasi, Kompetensi, Metode Kerja, Iklim Kerja
- b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	339,419	5	67,884	34,367	,000 ^a
	Residual	120,491	61	1,975		
	Total	459,910	66			

- a. Predictors: (Constant), Peralatan Kerja, Motivasi, Kompetensi, Metode Kerja, Iklim Kerja
- b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,284	1,202		2,733	,008
	Kompetensi	,035	,047	,093	,751	,456
	Motivasi	,124	,060	,206	2,072	,042
	Iklim Kerja	,131	,059	,292	2,220	,030
	Metode Kerja	,197	,100	,241	1,968	,054
	Peralatan Kerja	,094	,082	,134	1,138	,259

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Persamaan 2

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Motivasi, Kompetensi, Peralatan Kerja, Metode Kerja, Iklim Kerja	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Produktivitas Tenaga Kerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,878 ^a	,770	,747	1,51022

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi, Kompetensi, Peralatan Kerja, Metode Kerja, Iklim Kerja

b. Dependent Variable: Produktivitas Tenaga Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	458,318	6	76,386	33,491	,000 ^a
	Residual	136,846	60	2,281		
	Total	595,164	66			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi, Kompetensi, Peralatan Kerja, Metode Kerja, Iklim Kerja

b. Dependent Variable: Produktivitas Tenaga Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,459	1,368		,335	,738
	Kompetensi	,124	,051	,288	2,443	,018
	Motivasi	,060	,067	,087	,892	,376
	Iklm Kerja	,065	,066	,128	,990	,326
	Metode Kerja	,209	,111	,225	1,883	,065
	Peralatan Kerja	-,043	,089	-,054	-,482	,632
	Kepuasan Kerja	,338	,138	,297	2,455	,017

a. Dependent Variable: Produktivitas Tenaga Kerja

Lampiran 4
ANALISIS PATH SETELAH DILAKUKAN TRIMMING

Persamaan 1
Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Metode Kerja, Motivasi, Iklim Kerja ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,854 ^a	,729	,716	1,40661

- a. Predictors: (Constant), Metode Kerja, Motivasi, Iklim Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	335,261	3	111,754	56,482	,000 ^a
	Residual	124,649	63	1,979		
	Total	459,910	66			

- a. Predictors: (Constant), Metode Kerja, Motivasi, Iklim Kerja
 b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,725	1,154		3,227	,002
	Motivasi	,138	,059	,228	2,329	,023
	Iklim Kerja	,171	,052	,380	3,309	,002
	Metode Kerja	,276	,083	,338	3,327	,001

- a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Persamaan 2

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Kompetensi, Metode Kerja	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Produktivitas Tenaga Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,872 ^a	,761	,749	1,50342

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompetensi, Metode Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	452,768	3	150,923	66,772	,000 ^a
	Residual	142,396	63	2,260		
	Total	595,164	66			

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompetensi, Metode Kerja
 b. Dependent Variable: Produktivitas Tenaga Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,091	1,310		,070	,945
	Kompetensi	,146	,046	,339	3,150	,002
	Metode Kerja	,215	,104	,232	2,068	,043
	Kepuasan Kerja	,430	,117	,378	3,669	,001

- a. Dependent Variable: Produktivitas Tenaga Kerja

Lampiran 5
Analisis Deskriptif

Statistics

		p1	p2	p3	p4	p5	p6
N	Valid	67	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,60	3,45	3,27	3,40	3,61	3,31

Statistics

		p7	p8	p9	p10	p11	p12
N	Valid	67	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,45	3,54	3,49	3,43	3,57	3,19

Statistics

		p13	p14	p15	p16	p17	p18
N	Valid	67	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2,88	2,99	2,84	3,31	3,24	3,37

Statistics

		p19	p20	p21	p22	p23	p24
N	Valid	67	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,40	3,10	3,28	3,66	3,28	3,16

Statistics

		p25	p26	p27	p28	p29	p30
N	Valid	67	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,34	3,30	3,31	3,58	3,55	3,46

Statistics

		p31	p32	p33	p34	p35	p36
N	Valid	67	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,45	3,48	3,46	3,51	3,73	3,27

Statistics

		p37	p38	p39	p40	p41	p42
N	Valid	67	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,55	3,39	3,25	3,09	3,52	3,46

Statistics

		p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50
N	Valid	67	67	67	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,70	3,49	3,43	3,61	3,43	3,43	3,64	3,61

Frequency Table

p1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,0	3,0	3,0
	2	1	1,5	1,5	4,5
	3	24	35,8	35,8	40,3
	4	35	52,2	52,2	92,5
	5	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,5	1,5	1,5
	2	12	17,9	17,9	19,4
	3	11	16,4	16,4	35,8
	4	42	62,7	62,7	98,5
	5	1	1,5	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,5	1,5	1,5
	2	16	23,9	23,9	25,4
	3	21	31,3	31,3	56,7
	4	22	32,8	32,8	89,6
	5	7	10,4	10,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,5	1,5	1,5
2	5	7,5	7,5	9,0
3	28	41,8	41,8	50,7
4	32	47,8	47,8	98,5
5	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,5	1,5	1,5
2	3	4,5	4,5	6,0
3	24	35,8	35,8	41,8
4	32	47,8	47,8	89,6
5	7	10,4	10,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,5	1,5	1,5
2	13	19,4	19,4	20,9
3	21	31,3	31,3	52,2
4	28	41,8	41,8	94,0
5	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,5	1,5	1,5
2	3	4,5	4,5	6,0
3	31	46,3	46,3	52,2
4	29	43,3	43,3	95,5
5	3	4,5	4,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,5	1,5	1,5
2	7	10,4	10,4	11,9
3	24	35,8	35,8	47,8
4	25	37,3	37,3	85,1
5	10	14,9	14,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3,0	3,0	3,0
2	2	3,0	3,0	6,0
3	27	40,3	40,3	46,3
4	33	49,3	49,3	95,5
5	3	4,5	4,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3,0	3,0	3,0
2	4	6,0	6,0	9,0
3	26	38,8	38,8	47,8
4	33	49,3	49,3	97,0
5	2	3,0	3,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,5	1,5	1,5
2	3	4,5	4,5	6,0
3	25	37,3	37,3	43,3
4	33	49,3	49,3	92,5
5	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	7,5	7,5	7,5
	2	8	11,9	11,9	19,4
	3	27	40,3	40,3	59,7
	4	23	34,3	34,3	94,0
	5	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	9,0	9,0	9,0
	2	12	17,9	17,9	26,9
	3	35	52,2	52,2	79,1
	4	12	17,9	17,9	97,0
	5	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	7,5	7,5	7,5
	2	14	20,9	20,9	28,4
	3	29	43,3	43,3	71,6
	4	15	22,4	22,4	94,0
	5	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	13,4	13,4	13,4
	2	12	17,9	17,9	31,3
	3	31	46,3	46,3	77,6
	4	11	16,4	16,4	94,0
	5	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3,0	3,0	3,0
2	9	13,4	13,4	16,4
3	29	43,3	43,3	59,7
4	20	29,9	29,9	89,6
5	7	10,4	10,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,5	1,5	1,5
2	13	19,4	19,4	20,9
3	24	35,8	35,8	56,7
4	27	40,3	40,3	97,0
5	2	3,0	3,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,5	1,5	1,5
2	8	11,9	11,9	13,4
3	29	43,3	43,3	56,7
4	23	34,3	34,3	91,0
5	6	9,0	9,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,5	1,5	1,5
2	10	14,9	14,9	16,4
3	25	37,3	37,3	53,7
4	23	34,3	34,3	88,1
5	8	11,9	11,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3,0	3,0	3,0
2	15	22,4	22,4	25,4
3	29	43,3	43,3	68,7
4	16	23,9	23,9	92,5
5	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3,0	3,0	3,0
2	9	13,4	13,4	16,4
3	30	44,8	44,8	61,2
4	20	29,9	29,9	91,0
5	6	9,0	9,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,5	1,5	1,5
2	3	4,5	4,5	6,0
3	26	38,8	38,8	44,8
4	25	37,3	37,3	82,1
5	12	17,9	17,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3,0	3,0	3,0
2	8	11,9	11,9	14,9
3	30	44,8	44,8	59,7
4	23	34,3	34,3	94,0
5	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3,0	3,0	3,0
2	9	13,4	13,4	16,4
3	34	50,7	50,7	67,2
4	20	29,9	29,9	97,0
5	2	3,0	3,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	4,5	4,5	4,5
2	5	7,5	7,5	11,9
3	31	46,3	46,3	58,2
4	22	32,8	32,8	91,0
5	6	9,0	9,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	6,0	6,0	6,0
2	2	3,0	3,0	9,0
3	37	55,2	55,2	64,2
4	18	26,9	26,9	91,0
5	6	9,0	9,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3,0	3,0	3,0
2	5	7,5	7,5	10,4
3	32	47,8	47,8	58,2
4	26	38,8	38,8	97,0
5	2	3,0	3,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,0	3,0	3,0
	3	29	43,3	43,3	46,3
	4	31	46,3	46,3	92,5
	5	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,0	3,0	3,0
	3	32	47,8	47,8	50,7
	4	27	40,3	40,3	91,0
	5	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	9,0	9,0	9,0
	3	27	40,3	40,3	49,3
	4	31	46,3	46,3	95,5
	5	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,5	1,5	1,5
	2	5	7,5	7,5	9,0
	3	26	38,8	38,8	47,8
	4	33	49,3	49,3	97,0
	5	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,5	1,5	1,5
2	4	6,0	6,0	7,5
3	30	44,8	44,8	52,2
4	26	38,8	38,8	91,0
5	6	9,0	9,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	10,4	10,4	10,4
3	26	38,8	38,8	49,3
4	30	44,8	44,8	94,0
5	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	6,0	6,0	6,0
3	30	44,8	44,8	50,7
4	28	41,8	41,8	92,5
5	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1,5	1,5	1,5
3	26	38,8	38,8	40,3
4	30	44,8	44,8	85,1
5	10	14,9	14,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

p36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	14,9	14,9	14,9
	3	32	47,8	47,8	62,7
	4	22	32,8	32,8	95,5
	5	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4,5	4,5	4,5
	3	31	46,3	46,3	50,7
	4	26	38,8	38,8	89,6
	5	7	10,4	10,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,5	1,5	1,5
	2	5	7,5	7,5	9,0
	3	29	43,3	43,3	52,2
	4	31	46,3	46,3	98,5
	5	1	1,5	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	19,4	19,4	19,4
	3	31	46,3	46,3	65,7
	4	16	23,9	23,9	89,6
	5	7	10,4	10,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4,5	4,5	4,5
	2	11	16,4	16,4	20,9
	3	31	46,3	46,3	67,2
	4	21	31,3	31,3	98,5
	5	1	1,5	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	6,0	6,0	6,0
	3	32	47,8	47,8	53,7
	4	23	34,3	34,3	88,1
	5	8	11,9	11,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	9,0	9,0	9,0
	3	26	38,8	38,8	47,8
	4	33	49,3	49,3	97,0
	5	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,0	3,0	3,0
	2	4	6,0	6,0	9,0
	3	18	26,9	26,9	35,8
	4	31	46,3	46,3	82,1
	5	12	17,9	17,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,0	3,0	3,0
	3	31	46,3	46,3	49,3
	4	33	49,3	49,3	98,5
	5	1	1,5	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,5	1,5	1,5
	2	7	10,4	10,4	11,9
	3	26	38,8	38,8	50,7
	4	28	41,8	41,8	92,5
	5	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,0	3,0	3,0
	3	28	41,8	41,8	44,8
	4	31	46,3	46,3	91,0
	5	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	6,0	6,0	6,0
	3	34	50,7	50,7	56,7
	4	25	37,3	37,3	94,0
	5	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p48

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	14,9	14,9	14,9
	3	23	34,3	34,3	49,3
	4	29	43,3	43,3	92,5
	5	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p49

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	9,0	9,0	9,0
	3	18	26,9	26,9	35,8
	4	37	55,2	55,2	91,0
	5	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

p50

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,5	1,5	1,5
	2	3	4,5	4,5	6,0
	3	25	37,3	37,3	43,3
	4	30	44,8	44,8	88,1
	5	8	11,9	11,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Variabel	Dimensi	Indikator	Total Score	Rata-rata	Presentase Jawaban Responden (%)					Presentasi Dimensi (%)					Presentasi Variabel (%)				
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kompetensi (X1)	Pengetahuan	Setiap kali mendapatkan arahan dari supervisor, saya mampu mengingatnya dengan baik.	241	3,60	3,0	1,5	35,8	52,2	7,5	1,86	12,68	31,34	48,77	5,22	1,89	9,36	35,54	46,67	6,51
		Saya mampu memahami dengan baik setiap prosedur kerja yang saya lakukan sehari-hari	231	3,45	1,5	17,9	16,4	62,7	1,5										
		Setiap kali saya selesai menjalankan pelatihan, saya mampu menggunakan atau menerapkan materi pelatihan tersebut pada pekerjaan saya.	219	3,27	1,5	23,9	31,3	32,8	10,4										
		setiap kali terjadi masalah dalam pekerjaan, saya mampu menganalisis penyebab terjadinya masalah tersebut.	228	3,40	1,5	7,5	41,8	47,8	1,5										
	Keterampilan	Dalam bekerja, saya mampu melaksanakan setiap tugas yang diberikan dengan tepat.	242	3,61	1,5	4,5	35,8	47,8	10,4	1,49	9,70	37,31	42,53	8,95					
		Saya mampu menggunakan peralatan kerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan.	222	3,31	1,5	19,4	31,3	41,8	6,0										
		Setiap kali terjadi masalah dalam pekerjaan, saya mampu menyelesaikan permasalahan tersebut dengan cepat.	231	3,45	1,5	4,5	46,3	43,3	4,5										

		Dalam bekerja, saya mampu bekerja sama dengan rekan-rekan yang lain dengan baik.	237	3,54	1,5	10,4	35,8	37,3	14,9										
	Sikap	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya mampu mengikuti seluruh prosedur kerja (termasuk CILAR) dengan baik.	234	3,49	3,0	3,0	40,3	49,3	4,5	2,48	4,47	38,80	49,25	4,97					
		Setiap kali diberikan instruksi kerja, saya selalu disiplin dalam melaksanakan instruksi tersebut.	230	3,43	3,0	6,0	38,8	49,3	3,0										
		Dalam bekerja, saya selalu menaati semua peraturan yang ditetapkan perusahaan.	239	3,57	1,5	4,5	37,3	49,3	7,5										
Motivasi Kerja (X2)	Jaminan Karir	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mempelajari posisi kerja lainnya.	214	3,19	7,5	11,9	40,3	34,3	6,0	9,32	17,16	45,52	22,76	5,22	6,18	16,20	43,49	27,93	6,18
		Gaji yang saya terima selama ini sesuai dengan beban pekerjaan yang saya lakukan setiap hari.	193	2,88	9,0	17,9	52,2	17,9	3,0										
		Setiap kali ada peluang promosi selalu disampaikan kepada karyawan sehingga saya dapat mempersiapkan diri.	200	2,99	7,5	20,9	43,3	22,4	6,0										
		Didalam bekerja, saya mampu memperkirakan posisi yang akan saya raih 3 tahun kedepan.	190	2,84	13,4	17,9	46,3	16,4	6,0										

	Supervisi	Setiap kali diterapkan sistem yang baru, perusahaan selalu memberikan arahan yang jelas kepada seluruh karyawan.	220	3,31	3,0	13,4	43,3	29,9	10,4	1,99	14,92	40,79	34,82	7,46					
		Dalam memberikan pengawasan terhadap perilaku karyawan, perusahaan melakukannya secara wajar.	217	3,24	1,5	19,4	35,8	40,3	3,0										
		Perusahaan memberikan peringatan kepada karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku secara wajar.	224	3,37	1,5	11,9	43,3	34,3	9,0										
Iklim Kerja (X3)	Reward	Perusahaan memberikan apresiasi yang positif terhadap prestasi kerja karyawan	228	3,40	1,5	14,9	37,3	34,3	11,9	2,48	16,91	41,79	29,35	9,45	3,15	10,9 4	45,43	32,00	8,45
		Setiap kali saya memiliki kinerja yang baik perusahaan selalu memberikan hak yang pantas saya terima	208	3,10	3,0	22,4	43,3	23,9	7,5										
		Perusahaan menyediakan fasilitas penyegaran (refreshing) untuk seluruh karyawan.	220	3,28	3,0	13,4	44,8	29,9	9,0										
	Clarity	Perusahaan selalu menyampaikan informasi mengenai target yang harus dicapai kepada seluruh karyawan.	245	3,66	1,5	4,5	38,8	37,3	17,9	2,98	9,32	45,14	33,58	8,95					
		Perusahaan selalu menyampaikan informasi mengenai pencapaian	220	3,28	3,0	11,9	44,8	34,3	6,0										

		karyawan secara berkala.																	
		Setiap kali rekan kerja saya mendapatkan promosi jabatan, saya merasa perusahaan telah melakukan hal yang tepat.	212	3,16	3,0	13,4	50,7	29,9	3,0										
		Perusahaan terbuka dalam memberikan kejelasan/informasi mengenai hak setiap tenaga kerja.	224	3,34	4,5	7,5	46,3	32,8	9,0										
	<i>Flexibility</i>	Rotasi kerja yang diterapkan perusahaan memberikan kenyamanan kepada saya dalam bekerja.	221	3,30	6,0	3,0	55,2	26,9	9,0	4,47	5,22	51,49	32,83	5,97					
		Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan inisiatif dalam bekerja dengan instruksi yang minimum.	222	3,31	3,0	7,5	47,8	38,8	3,0										
Metode Kerja (X4)	Urutan Proses	Prosedur kerja yang sudah diterapkan perusahaan mendukung saya dalam melaksanakan tugas dengan baik.	240	3,58	-	3,0	43,3	46,3	7,5	0,37	5,59	42,53	45,52	5,97	0,49	11,1 9	42,28	44,27	6,46
		Setiap pekerjaan yang diberikan, masih dalam batas kemampuan yang saya miliki.	238	3,55	-	3,0	47,8	40,3	9,0										
		Setiap pekerjaan yang diberikan, sesuai dengan lingkup pekerjaan saya (uraian pekerjaan/ <i>job description</i>)	232	3,46	-	9,0	40,3	46,3	4,5										

		Urutan proses pengerjaan yang ditetapkan perusahaan memberikan kemudahan kepada saya dalam melaksanakannya.	231	3,45	1,5	7,5	38,8	49,3	3,0										
	Standar Kerja	Standar waktu yang telah ditetapkan perusahaan sesuai dengan kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.	233	3,48	1,5	6,0	44,8	38,8	9,0	0,74	8,20	41,79	41,79	7,46					
		Standar kerja (SOP) yang ditetapkan perusahaan memudahkan saya dalam melaksanakan tugas dengan baik.	232	3,46	-	10,4	38,8	44,8	6,0										
Peralatan Kerja (X5)	Availability	Pada saat saya bekerja, peralatan dan mesin selalu dalam kondisi siap untuk digunakan.	235	3,51	-	6,0	44,8	41,8	7,5						0,85	10,0 2	44,77	37,10	7,24
		Tenaga kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam menjamin kesiapan peralatan/mesin melakukan proses produksi.	250	3,73	-	1,5	38,8	44,8	14,9	-	7,46	43,78	39,80	8,95					
		Setiap kali melakukan pekerjaan, saya selalu didukung oleh peralatan yang sesuai.	219	3,27	-	14,9	47,8	32,8	4,5										
	Reliability	Peralatan/mesin memudahkan saya untuk menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan harapan perusahaan.	238	3,55	-	4,5	46,3	38,8	10,4	0,74	5,97	44,77	42,53	5,97					
		Saya tidak pernah mengalami kesulitan dalam merawat peralatan kerja yang saya gunakan	227	3,39	1,5	7,5	43,3	46,3	1,5										

	sehari-hari.																						
<i>Safety</i>	Setiap kali mengoperasikan peralatan kerja, saya merasa nyaman untuk melakukannya sendiri tanpa bantuan orang lain.	218	3,25	-	18,4	46,3	23,9	10,4	2,23	17,91	46,26	27,61	5,97										
	Setiap kali menggunakan peralatan kerja, saya tidak pernah merasa khawatir akan keselamatan saya.	207	3,09	4,5	16,4	46,3	31,3	1,5															
Kepuasan Kerja (Y1)	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya lakukan sehari tanpa adanya tekanan dari pihak manapun.	236	3,52	-	6,0	47,8	34,3	11,9	0,89	6,86	39,70	44,17	8,35										
	Saya merasa memiliki banyak kesempatan untuk mengembangkan diri yang mendukung pekerjaan saya.	232	3,46	-	9,0	38,8	49,3	3,0															
	Saya merasa didukung oleh teman-teman dalam melaksanakan pekerjaan saya.	248	3,70	3,0	6,0	26,9	46,3	17,9															
	Selama bekerja, saya merasa selalu didukung oleh atasan saya untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.	234	3,49	-	3,0	46,3	49,3	1,5															
	Selama saya melakukan pekerjaan, saya merasa dihargai oleh perusahaan.	230	3,43	1,5	10,4	38,8	41,8	7,5															
Produktivitas Tenaga Kerja (Y2)	Selama bekerja, hasil pekerjaan yang saya lakukan semakin baik dari waktu ke waktu.	242	3,61	-	3,0	41,8	46,3	9,0	0,29	7,46	38,20	45,37	8,65										

	Jumlah produk yang mampu saya hasilkan selalu mengalami peningkatan dari waktu ke waktu.	230	3,43	-	6,0	50,7	37,3	6,0						
	Dari waktu ke waktu, saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan lebih cepat dari yang mampu saya lakukan sebelumnya.	230	3,43	-	14,9	34,3	43,3	7,5						
	Dari waktu ke waktu, saya mampu menemukan metode kerja yang lebih baik dari saya lakukan sebelumnya.	244	3,64	-	9,0	26,9	55,2	9,0						
	Setiap pekerjaan yang saya lakukan mampu memenuhi sasaran mutu yang ditetapkan perusahaan bahkan lebih baik.	242	3,61	1,5	4,5	37,3	44,8	11,9						

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian dan strategi peningkatan produktivitas tenaga kerja adalah:

1. Variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja musiman PG Rejo Agung Baru berdasarkan model Kopelman (1986) dengan penambahan variabel dari Indah (2010) adalah kompetensi, motivasi kerja, iklim kerja, metode kerja, peralatan kerja dan kepuasan kerja serta produktivitas tenaga kerja itu sendiri.
2. Variabel yang dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja musiman pada PG Rejo Agung Baru adalah kompetensi, motivasi kerja, iklim kerja, metode kerja dan kepuasan kerja. Variabel yang paling berpengaruh pada perusahaan adalah iklim kerja sebesar 0,380 melalui variabel kepuasan kerja sebesar 0,378 terhadap produktivitas tenaga kerja musiman.
3. Hal-hal yang dapat direkomendasikan kepada perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja dari hasil analisis adalah iklim kerja terutama mengenai kesesuaian hak dan kejelasan status pekerjaan tenaga kerja musiman selama bekerja di PG Rejo Agung Baru.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian kepada perusahaan dan penelitian berikutnya adalah:

1. Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk diimplementasikan di PG Rejo Agung Baru dalam upaya meningkatkan produktivitas perusahaan dengan membentuk tim sosialisasi dan selalu mengevaluasi terhadap kinerja yang telah dicapai dari implementasi penelitian sehingga dapat dilakukan perbaikan.

2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan strategi manajemen kinerja dan keselamatan karyawan serta dapat menemukan variabel-variabel yang mempengaruhinya. Dapat pula mengembangkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abast, R. M. 2011, *Hubungan Motivasi dan Iklim kerja Dengan Produktivitas Guru SMK Di Kota Manado*. Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan. ISSN 2087-3581.
- Ahmad Sani Supriyanto, dan Masyhuri Machfudz. 2013. *Metodologi Riset Manajemen Sumber daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Akdon dan Ridwan. 2007. *Rumus dan Data dalam Analisis Statistik*. Bandung:Alfabeta.
- Alek S. Nitisemito. 2006. *Manajemen Personalialia*. Edisi kedua. Ghalia Indonesia
- Amir, M. T. 2011. *Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi*. Rajawali Press. Jakarta.
- Andryani, Y. 2007. *Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Pada Usaha Peternakan Sapi Perah, studi kasus di CV. Cisarua Integrated Farming*. Institut Pertanian Bogor.
- Arifin, Achmad. M. 2010. *Analisa dan Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Performance Pirms dan Fuzzy AHP (Studi Kasus di PT. Semen Gresik (PERSERO) Tbk.)*. Skripsi. Yogyakarta : Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Ariyanto, Dodik. 2010. *Pengaruh Independensi, Kompetensi, Dan Sensitivitas Etika Profesi Terhadap Produktivitas Kerja Auditor Eksternal (Studi Kasus Pada Auditor Perwakilan Bpk Ri Provinsi Bali)*. Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Udayana.
- Aziri, B. 2011. *Job Satisfaction: A literature review*. Management Research And Practice Vol. 3 Issue 4 (2011) PP: 77-86. Faculty of Business and Economics. South East European University. Ilindenska 1200. Tetovo, Makedonia.
- Budiasih, Yanti. 2012. *Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan Studi Kasus Pada PT. XY di Jakarta*. Jurnal Liquidity, Vol.1, No.2, Juli-Desember 2012, hal.99-105. STIE Ahmad Dahlan Jakarta.

- Chandler, A.C. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Departemen Perindustrian. 2009. *Roadmap Industri Gula*. Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia, Departemen Perindustrian. Jakarta
- Djati, Sundring P. 1999. *Pengaruh Variabel-Variabel Motivasi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Karyawan pada Industri Rumah*. Tesis. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra. Surabaya.
- Gibson, Rowan. 1998. *Rethinking The Future : Memikirkan Kembali Bisnis, Prinsip, Persaingan, Kontrol & Kompleksitas, Kepemimpinan, Pasar, dan Dunia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Hakim, Abdul. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Hamdi, Muhammad. 2011. *Analisis Produktivitas Tenaga Kerja Dengan Metode Work Sampling, Studi pada Sie Besali PG Rejo Agung Baru Madiun*. Tesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Honeycutt, J. (2005). *Knowledge management strategies; Strategi manajemen pengetahuan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- <http://agro.kemenperin.go.id/2207-BUMN-Gula-Terlibat-Persaingan-dengan-RNI>
- <http://ditjenbun.pertanian.go.id/bbpptsurabaya/berita-215-pentingnya-kelembagaan-pada-kinerja-agribisnis-tebu-di-pg-gempolkrep-mojokerto-jawa-timur.html>
- <http://ekbis.sindonews.com/read/748119/34/industri-gula-ri-terkendala-produktivitas-petani-tebu-1370856142>
- <http://daerah.sindonews.com/read/945756/151/industri-gula-indonesia-tak-siap-pasar-bebas-asean-1420344505>
- <http://perkebunan.litbang.pertanian.go.id/?p=1274>

- http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@asia/@ro-bangkok/@ilo-jakarta/documents/publication/wcms_120125.pdf
- <http://www.kemenperin.go.id/artikel/8161/Kualitas-Tenaga-Kerja-RI-Rendah>
- Ilfani, Grisma. 2013. *Analisis Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Apac Inti Corpora Bawen Jawa Tengah Unit Spinning 2)*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Univeristas Diponegoro. Semarang.
- Jajri, I., dan Ismail, R. 2009. *Technical Progress and Labor Productivity in Small and Medium Industry in Malaysia*. European Journal of Economics, Finance, and Administrative Science ISSN 1450-2275 Issue (2009).
- Kerzner, H. 2001. *Project Management*. Seventh Edition. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Kosasih, Natalia. 2007. *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel*. Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi. Universitas Kristen Petra.
- Kopelman, R. E. 1986. *Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*, Mc Graw-Hill Book Company, New York.
- Lila, J, T., 2002. *Managerial Economics*, South Western College, USA.
- Liliweri, Alo. 2004. *Dasar-dasar Komunikasi Antar Budaya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Manulang, Sendjun H. 2001. *Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Manulu, Elpis, A. 2014. *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah*. Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka
- Manzini, E. 1996. *Human Resources and Personal Management*. Mc.Graw Hill, USA.
- Marsana, 2012, *Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru (Studi Kasus pada SMA Negeri Se Sub Rayon 1 Semarang)*.

- Nainggolan, Kaman. 2004. *Kebijakan Gula Nasional dan Persaingan Global*. Kepala Badan Bimas Ketahanan Pangan, Departemen Pertanian. Jakarta.
- Pardede, P. M. 2007. *Manajemen Operasi dan Produksi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Prasetyo, Edhi. 2004. *Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel Di Surakarta*. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Ruky, Achmad S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Salanova, A., dan Kirmanen, S. 2010. *Employee Satisfaction and Work Motivation, Research in Prisma Mikkeli, Bachelor's Thesis Business Management*, Mikkelin Ammattikorkeakoulu, Mikkeli University of Applied Sciences.
- Sandjojo, Nidjo. 2011. *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Sari, Elviera. 2009. *Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja*. Bisnis dan Birokrasi. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Jan-Apr 2009, Hlm.18-24. ISSN 0854-3844
- Schuler, R. S. dan Jackson, S. E. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Menghadapi Abad Ke- 21*. Edisi Ke-Enam. Jakarta: Erlangga
- Siagian, S. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Sinulingga, S. 2010. *Analisis dan Rekayasa Produktivitas*, Medan.
- Sinulingga, S. 2012. *Metode Penelitian Edisi 2*, USU Press, Medan.
- Sinungan, M. 2000. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA. Universitas Brawijaya.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Srivastava, S. K., dan Barmola, K. C., (2011), *Role of Motivation in Higher Productivity*, Jurnal Vol. VII, No. 1; June, 2011, SMS Varansi.
- Subroto. 2005. *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Tutor Kejar Paket C Setara SMA*

- di Kota Salatiga*, Tesis Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta, Jawa Tengah.
- Sudarmanto Alugoro, Kuku. 2002. *Analisis Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kota Semarang*. Masters thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Jawa Barat.
- Sunarto. 2004. *MSDM Strategik*, Penerbit Amus, Yogyakarta.
- Surachim, A., dan Firdaus, T., 2008. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Pharmaserve Di PT. Combiphar Jakarta*, Jurnal UPI Volume 7 No. 13, Feb 2008.
- Suprianto, John. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Supriyadi, Lyli. 2012. *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Jaya Metal*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Taranika, Intan. 2015. *Analisis Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Pada PT. Mahkota Gajah Metal Industri Medan*. Tesis. Sumatra : Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara.
- Tarigan, Indah. R. 2010. *Rancangan Strategis Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Pada Lini Produksi 2 Departemen Produksi PT. XYZ Deli Serdang*. Tesis. Sumatra : Fakultas Teknik Universitas Sumatra Utara.
- Ukhisia, Bella Gloria,. Dkk. 2013. *Jurnal Analisis Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Metode Partial Least Squares*. Jurnal Teknologi Pertanian. Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya. Vol. 14 No. 2. 95-104
- Widhiati, Milan. 2005. *Pengaruh Independensi dan Pengalaman Kerja Internal Auditor terhadap Efektivitas Penerapan Struktur Pengendalian Intern pada Hotel Berbintang di Kabupaten Badung dan Kota Madya Denpasar*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar.
- Zulfa, Rilla. A. 2014. *Analisis Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Industri Alas Kaki (Studi Kasus di*

Kecamatan Sooko Kabupaten Mojokerto). Skripsi. Malang. Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.