

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek/Subjek Penelitian**

##### **1. Objek Kantor PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Longkali**

PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) disingkat PTPN XIII adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) perusahaan ini didirikan pada tanggal 11 Maret 1996, berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 18 Tahun 1996 dan akte notaris Harun Kamil, SH No.46 tanggal 11 Maret 1996 dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman RI melalui keputusan No. C2-8341.IIT.01.01.TII.96 tahun 1996 serta tambahan berita negara RI No. 81. Pada awal operasinya (Maret-Juli 1996). Setelah pembangunan gedung kantor direksi yang baru selesai, maka hingga saat ini kantor direksi PT. Perkebunan Nusantara XIII terletak di Pontianak, Kalimantan Barat. PTPN XIII merupakan penggabungan dari proyek pengembangan delapan *eks* PTP yaitu PT. Perkebunan VI, VII, XII, XIII, XVIII, XXIV-V, XXVI dan XXIX yang semuanya berlokasi di Pulau Kalimantan.

PT. Perkebunan Nusantara XIII yang bergerak dalam bidang usaha agroindustri. Komoditas utama yang dikelola PT. Perkebunan Nusantara XIII yaitu kelapa sawit dan karet. Arah pengembangan kelapa sawit dilakukan melalui usaha vertical dan usaha horizontal. pengembangan usaha yang sifatnya vertical merupakan strategi membangun *Down Stream*

*Industry*, dimana di dalamnya terdapat industri fraksinasi, *refinery*, oleo kimia, dan industri pemanfaatan sisa olahan, sedangkan Pengembangan horizontal dengan malalui perluasan area, dan yang di utamakan adalah perkebunan plasma mengingat luasnya wilayah kalimantan yang beriklim tropis disepanjang tahun terbuka untuk memperluas area perkebunan.

PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Longkali berlokasi di Kecamatan Longkali, Kabupaten Paser, Provinsi Kalimantan Timur. Sebelum diganti menjadi PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Kebun Longkali dahulu perusahaan ini disebut PT. Perkebunan XXIX. PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero Kebun Longkali menanam bibit-bibit unggul kelapa sawit yang didatangkan dari Sumatera Utara (PPKS Medan) jenis varietas D x P (Perselingan *Dura* dan *Psipera*).

## **2. Struktur Organisasi Perusahaan**

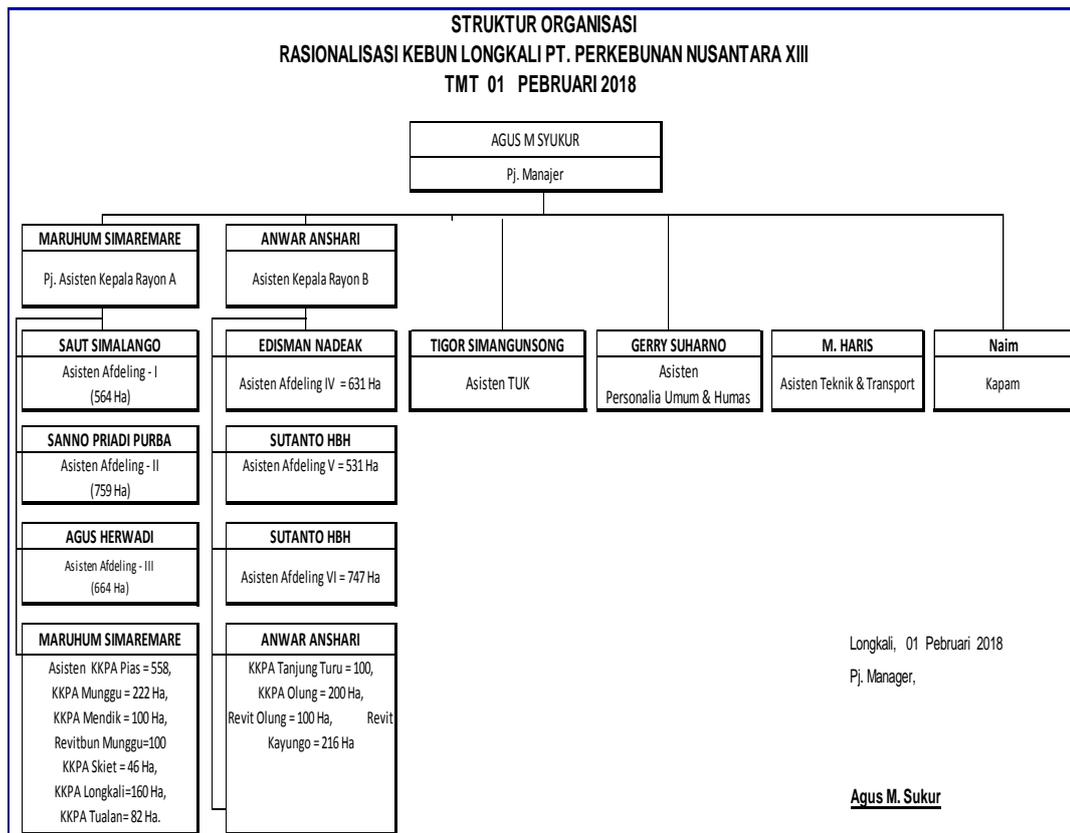
Kebun Longkali dipimpin oleh seorang Manager Kebun dan dibantu oleh beberapa asisten sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Asisten tersebut bertanggung jawab atas bagian yang saling berkaitan antara lain bagian tanaman, bagian teknik, bagian gudang, bagian transport, bagian PU dan sentral kantor (finance).

Kebun longkali terdiri dari enam Afdeling yang dikelompokkan menjadi Afdeling Utara dan Afdeling Selatan. Afdeling utara merupakan kelompok afdeling I, II, III, KKPA Pias, KKPA Munggu, KKPA Tualan, sedangkan Afdeling Selatan merupakan afdeling IV, V, VI, KKPA Tanjung

Turu, KKPA Olung, Revit Olung, Revit Kayungo, untuk lebih jelasnya, struktur organisasi ditunjukkan pada gambar berikut.

**Gambar 4.1**

**Struktur Organisasi**



Sumber : Unit Bidang Personalia, Umum dan Humas PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun long-kali.

Sumber dana kebun inti berasal dari IBRD (International Bank Reconstruction Development). GOI (Government of Indonesia), PT. Perkebunan XXIX , PT. Perkebunan XIII (Persero). Sedangkan untuk Kebun Plasma berasal dari IBRD, GOI, KKPA (Kredit Koperasi Primer Anggota).

Organisasi/Kesinambungan petani antara lain Kelompok Tani (KT), Koperasi Unit Desa (KUD) dan Koperasi Serba Usaha (KSU). Penyuluhan pembinaan petani dilaksanakan oleh petugas PT. Perkebunan Nusantara XIII (asisten afdeling, mandor, krani afdeling) dan lembaga independen (LPP).

### **3. Visi dan Misi Perusahaan**

Visi : Menjadi perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi, tumbuh dan berkembang bersama masyarakat secara berkelanjutan.

Misi

- 1) Menghasilkan produk dan jasa dalam bidang kelapa sawit, karet, industri hilir dan bidang usaha lainnya secara efisien dan bermutu tinggi.
- 2) Mendinamiskan perekonomian regional dan nasional.
- 3) Mengembangkan dan memberdayakan potensi masyarakat berbasis kemitraan.
- 4) Mengembangkan sistem perkebunan yang ramah lingkungan.

#### 4. Hasil Penyebaran Kuisisioner

**Tabel 4.1**  
Karakteristik Responden

Jenis Kelamin		
Jenis Kelamin	Responden	Presetase
Pria	63	54%
Wanita	53	46%
Jumlah	116	100%
Usia		
Usia	Responden	Presentase
21-30 tahun	13	11%
31-40 tahun	28	24%
41-50 tahun	52	45%
51 tahun	23	20%
Jumlah	116	100%
Pendidikan		
Pendidikan	Responden	Presentase
SLTP	6	5%
SLTA	56	48%
D III/ Sarjana Muda	32	28%
Strata 1/ S1	22	19%
Jumlah	116	100%
Masa Kerja		
Masa Kerja	Responden	Presentase
5-10 tahun	13	11%
10- 15 tahun	23	20%
15- 20 tahun	42	36%
21 tahun keatas	38	33%
Jumlah	116	100%

Sumber: Data Olahan 2018

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali yang ada di kantor, karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali memiliki jumlah karyawan kurang lebih 600 karyawan tetapi yang dijadikan responden hanya karyawan yang bekerja di bagian kantor yang berjumlah 133 karyawan. Dalam pelaksanaannya terlebih dahulu melakukan survei dan kemudian

kuesioner dibagikan kepada responden secara langsung di kantor PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali. Penyebaran kuesioner sebanyak 133 lembar kuesioner dan hasil yang diperoleh dari total kuesioner yang telah diisi responden secara keseluruhan adalah 116 kuesioner, penelitian dilakukan selama satu minggu pada tanggal 21 februari sampai dengan 27 februari 2018 dilakukan pada saat jam kerja.

Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 133 sampel dari kuesioner yang dibagikan hanya 116 kuesioner yang kembali, sedangkan 17 kuesioner yang lainnya ada yang tidak terisi dengan lengkap dan ada yang tidak kembali selama waktu penelitian berlangsung.

## 5. Profil Responden

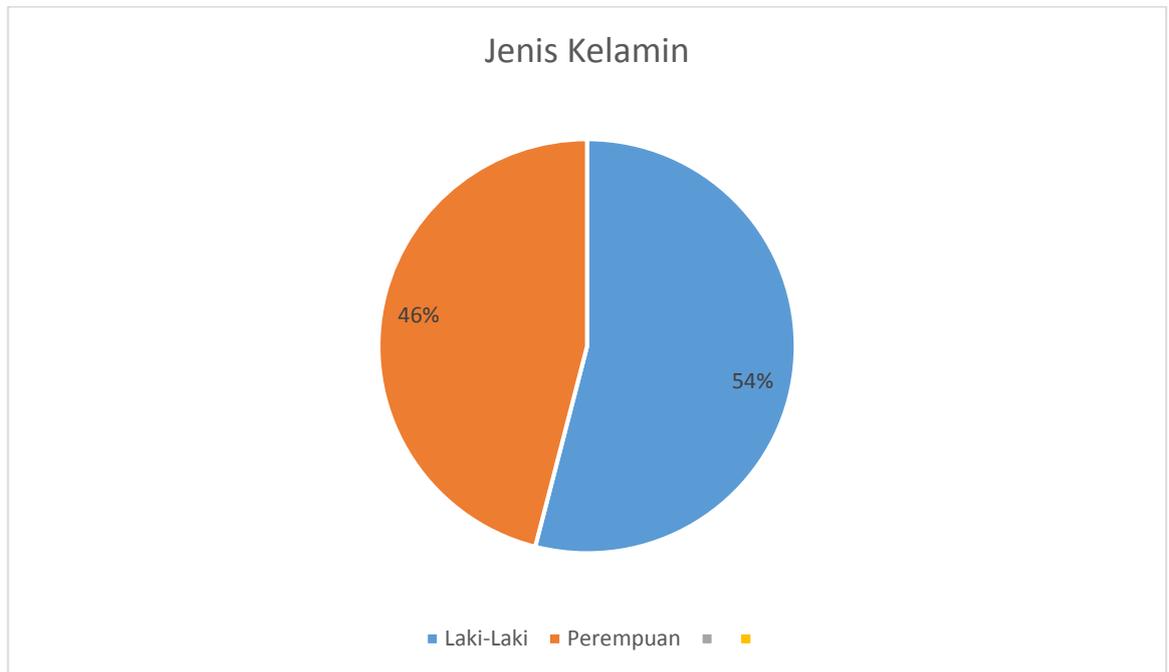
Berikut merupakan tabel analisis pendistribusian dan pengambilan kuesioner

**Tabel 4.2**  
Analisis Pendistribusian dan Pengembalian Kuesioner

	Jumlah Responden	Keterangan
Kuesioner yang disebar	133	
Kuesioner yang kembali	116	17 tidak kembali

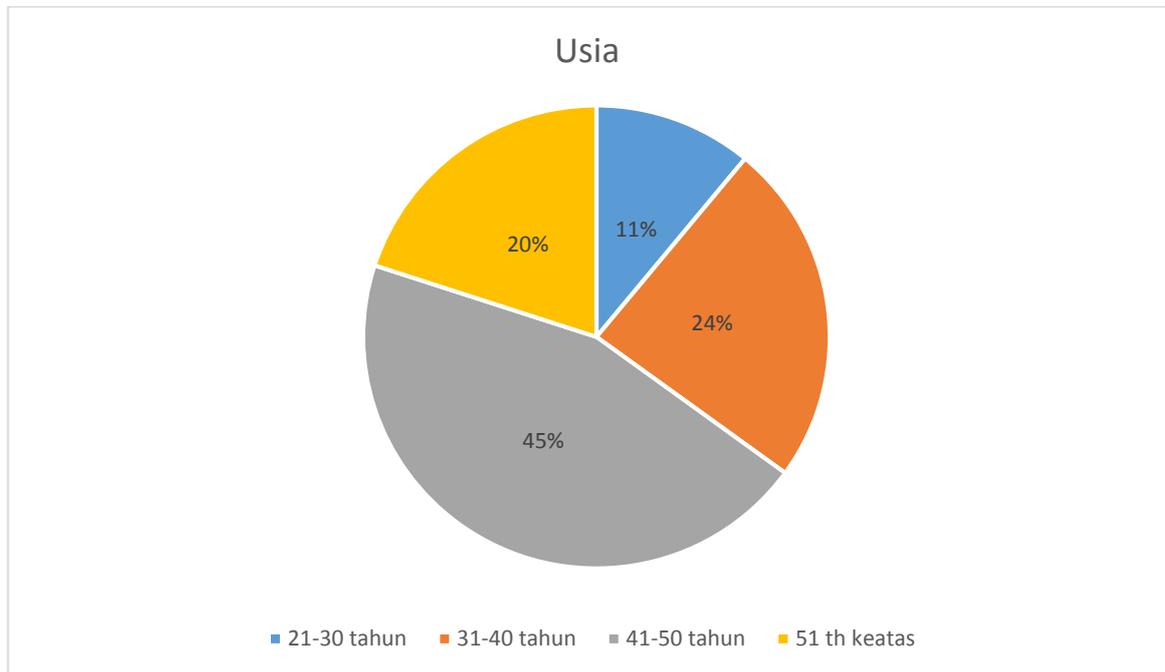
Sumber : Data Primer yang di olah

Berdasarkan tabel 4.2 dari 133 kuisoner yang distribusikan kepada responden yang ada, hanya 116 yang kembali, sedangkan 17 kuesioner lainnya tidak kembali/tidak terisi dengan lengkap



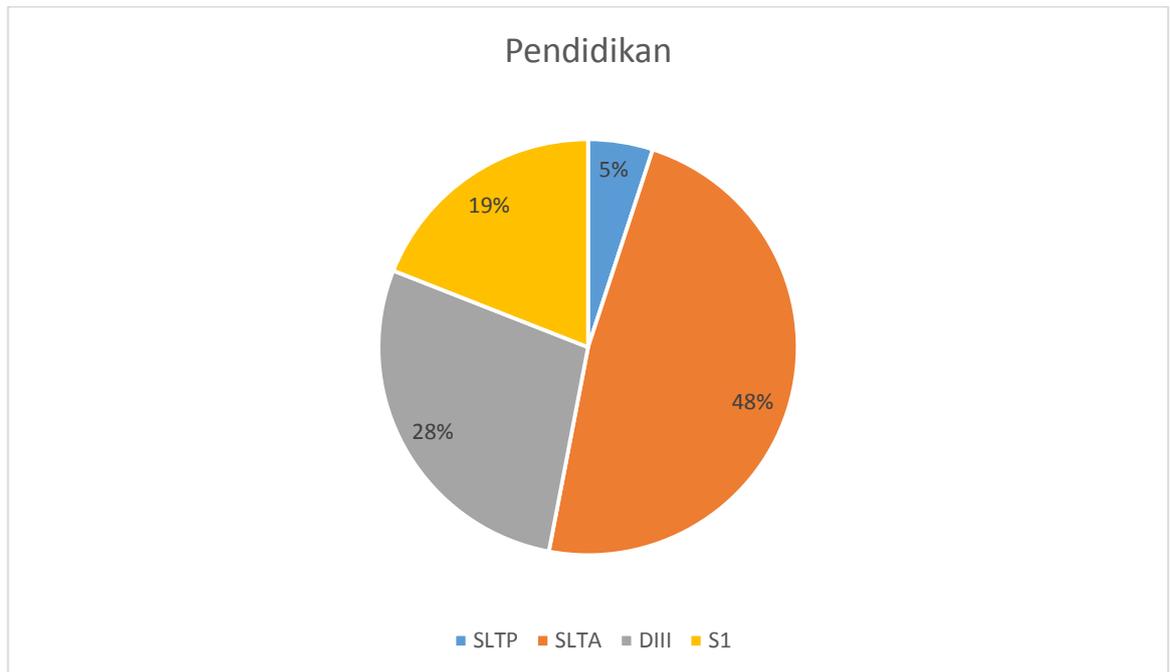
**Gambar 4.2** Diagram Jenis Kelamin

Dari gambar 4.2 karakteristik responden dapat dilihat bahwa responden berdasarkan jenis kelamin dengan kuisisioner yang disebar terdiri 54% responden berjenis kelamin laki-laki dan 46% berjenis kelamin perempuan.



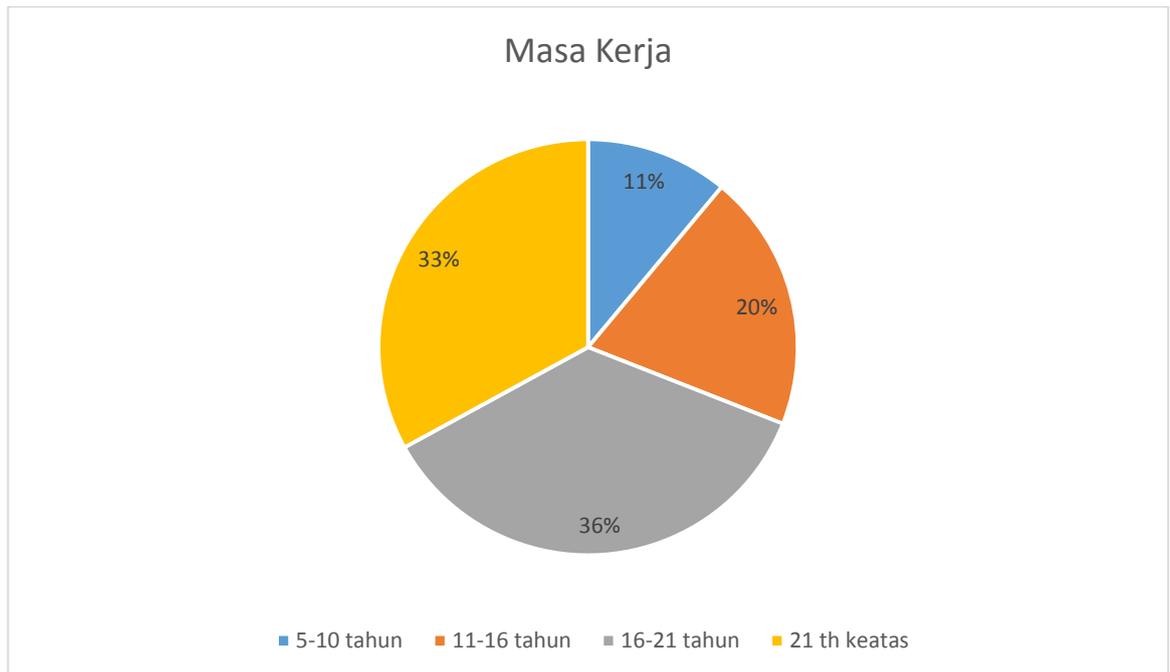
**Gambar 4.3** Diagram Usia

Dari gambar 4.3 karakteristik responden dapat dilihat bahwa responden yang memiliki usia 21-30 tahun berjumlah 13 orang atau 11% , responden berusia 31-40 tahun berjumlah 28 orang atau 24%, responden berusia 41-50 tahun 52 orang atau 48% dan responden berusia 51 tahun ke atas berjumlah 23 orang atau 20%.



**Gambar 4.4** Diagram Pendidikan

Dari gambar 4.4 untuk pendidikan responden mayoritas adalah lulusan SLTA dengan presentase terbanyak yaitu 48% dan selanjutnya DIII/ Sarjana Muda dengan presentase 28%, S1 sebanyak 19% dan jumlah paling sedikit diduduki oleh responden berpendidikan SLTP sebanyak 5%, untuk lulusan SLTP biasanya responden yang masa kerjanya yang sudah lama bekerja di perusahaan tersebut.



**Gambar 4.5** Diagram Masa Kerja

Dari gambar 4.5 untuk masa kerja responden, 5-10 tahun sebanyak 11% jumlah ini kecil dikarenakan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali jarang merekrut atau memiliki karyawan yang baru dalam kurun waktu yang cukup lama, perekrutan karyawan yang baru dilaksanakan di kantor pusat perusahaan yang berada di wilayah Kalimantan Barat kemudian lalu di tempatkan dimasing masing wilayah, maka dari itu PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun Longkali sedikit memiliki karyawan yang masa bekerjanya 5-10 tahun, dan kemudian responden yang masa kerjanya 10-15 tahun sebanyak 20% dan untuk masa kerja 15-20 tahun presentasenya 36% jumlah ini yang paling banyak, dan 21 tahun keatas presentasenya sebanyak 33%.

## A. Uji Kualitas Instrumen Data

Uji kualitas instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian sudah dapat memenuhi kriteria valid dan reliabel. Pengujian kualitas instrumen menggunakan uji validitas dan uji realibilitas. Uji validitas merupakan pengujian untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukuran yang digunakan mampu mengukur apa yang ingin diukur dan tidak mengukur hal yang lainnya. Uji validitas pada SEM dapat diketahui melalui nilai Estimate. Indikator variabel dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai estimate  $>0,5$  (Ghozali, 2011).

Uji reliabilitas merupakan pengujian untuk menunjukkan sejauhmana stabilitas dan konsistensi dari alat pengukur yang digunakan sehingga memberi hasil yang konsisten, dan apabila dilakukan pengujian ulang hasilnya akan tetap konsisten. Untuk menguji reliabilitas data dapat menggunakan rumus *Variate Extracted (AVE)* dan *Construck Reliability (CR)*. Reliabel jika  $AVE > 0,5$  dan  $C.R > 0,7$  (Ghozali, 2011).

Dalam penelitian ini terdiri dari 70 daftar pertanyaan yang mewakili setiap variabel dengan jumlah responden 116 dengan menggunakan aplikasi AMOS versi 22. Hasil yang diperoleh dari pengujian kualitas instrumen dengan uji validitas dan reliabilitas CFA sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Variabel

Variabel	Butir	Factor Loading	Component Reliability
Kinerja Karyawan	KN1	0.792	0.8535
	KN2	0.743	
	KN3	0.725	
	KN4	0.707	
	KN5	0.669	

Sumber: Lampiran Uji Kualitas Instrumen dan Data (2018)

Dari hasil pengujian validitas kinerja karyawan keseluruhan item pertanyaan sebanyak 5 item pertanyaan, didapatkan hasil bahwa semua item pertanyaan valid karena memiliki angka diatas 0.5 sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk pengujian reliabilitas pada variabel kinerja karyawan menghasilkan nilai CR yang lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE yang lebih besar dari 0.5 sehingga alat ukur dapat dikatakan reliabel.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Variabel**

Variabel	Butir	Factor Loading	Component Reliability
Kepuasan Kerja	KK1	0.779	0.9618
	KK2	0.670	
	KK3	0.765	
	KK4	0.752	
	KK5	0.682	
	KK6	0.749	
	KK7	0.792	
	KK8	0.692	
	KK9	0.773	
	KK10	0.776	
	KK11	0.764	
	KK12	0.718	
	KK13	0.724	
	KK14	0.698	
	KK15	0.749	
	KK16	0.763	
	KK17	0.774	
	KK18	0.773	
	KK19	0.752	
	KK20	0.789	

Sumber: Lampiran Uji Kualitas Instrumen dan Data (2018)

Dari hasil pengujian validitas kinerja kepuasan kerja keseluruhan item pertanyaan sebanyak 20 item pertanyaan, didapatkan hasil bahwa semua item pertanyaan valid karena memiliki angka diatas 0.5 sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk pengujian reliabilitas pada variabel kepuasan kerja menghasilkan nilai CR yang lebih besar dari 0.70 sehingga alat ukur dapat dikatakan reliabel.

**Tabel 4.5**  
Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Variabel

Variabel	Butir	Factor Loading	Component Reliability
Kompensasi	KO1	0.765	0.9318
	KO2	0.753	
	KO3	0.753	
	KO4	0.777	
	KO5	0.813	
	KO6	0.698	
	KO7	0.781	
	KO8	0.732	
	KO9	0.801	
	KO10	0.582	
	KO11	0.718	

Sumber : Lampiran Uji Kualitas Instrumen dan Data (2018)

Dari hasil pengujian validitas kompensasi keseluruhan item pertanyaan sebanyak 11 item pertanyaan, didapatkan hasil bahwa semua item pertanyaan valid karena memiliki angka diatas 0.5 sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk pengujian reliabilitas pada variabel kompensasi menghasilkan nilai CR yang lebih besar dari 0.70 sehingga alat ukur dapat dikatakan reliabel.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel**

Variabel	Butir	Factor Loading	Component Reliability
Lingkungan Kerja	LK1	0.689	0.9318
	LK2	0.758	
	LK3	0.642	
	LK4	0.729	
	LK5	0.742	
	LK6	0.823	
	LK7	0.778	
	LK8	0.745	
	LK9	0.766	
	LK10	0.775	
	LK11	0.740	
	LK12	0.760	
	LK13	0.802	
	LK14	0.774	
	LK15	0.744	
	LK16	0.772	
	LK17	0.723	
	LK18	0.761	
	LK19	0.760	
	LK20	0.723	
	LK21	0.778	
	LK22	0.723	
	LK23	0.690	
	LK24	0.736	
	LK25	0.750	
	LK26	0.682	
	LK27	0.746	
	LK28	0.804	
	LK29	0.736	
	LK30	0.743	
	LK31	0.714	
	LK32	0.653	
	LK33	0.747	
	LK34	0.789	

Sumber : Lampiran Uji Kualitas Instrumen dan Data (2018)

Berdasarkan hasil uji validitas CFA menggunakan Amos versi 22 menunjukkan bahwa nilai factor loading semua butir dari masing-masing variable >0.5, sehingga semua butir dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya. Dari hasil pengujian validitas lingkungan kerja keseluruhan item pertanyaan sebanyak 34 item pertanyaan. Sedangkan untuk pengujian reliabilitas pada variabel kinerja karyawan menghasilkan nilai CR yang lebih besar dari 0.70 sehingga alat ukur dapat dikatakan reliabel.

## B. Statistik Deskriptif

**Tabel 4.7** Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan

No	Kinerja Karyawan	N	Min	Max	Mean	Ket
1.	Saya sangat efektif dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan saya.	116	2	5	3.56	Tinggi
2.	Kadang saya bekerja lebih keras dari yang saya butuhkan karena saya senang melakukan pekerjaan dengan baik.	116	2	5	3.53	Tinggi
3.	Saya merasa tidak bahagia saat pekerjaan saya tidak memenuhi standar yang biasa.	116	2	5	3.59	Tinggi
4.	Saya sering mencoba memikirkan cara melakukan pekerjaan saya lebih banyak lagi	116	2	5	3.59	Tinggi
5.	Saya merasakan kebanggaan dan kepuasan saat melakukan pekerjaan dengan baik.	116	2	5	3.58	Tinggi
	Rata-rata	116			3,57	Tinggi

Sumber: Lampiran Analisis Deskriptif (2018)

Pada tabel 4.7 diatas dapat diketahui statistik deskriptif responden mengenai tingkat penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan. Rata-rata penelitian responden dalam penelitian ini adalah 3.57 dengan skor

maksimal adalah 5 dan skor minimum 2. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel kinerja karyawan dalam kategori ini adalah tinggi.

**Tabel 4.8** Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja

NO.	Kepuasan Kerja	N	Min	Max	Mean	Ket
1.	Saya memiliki kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan.	116	2	5	3.55	Tinggi
2.	Saya mendapat apresiasi atas pencapaian prestasi yang didapatkan dari pekerjaan.	116	2	5	3.71	Tinggi
3.	Saya memiliki kesibukan dari kegiatan kerja yang dilakukan sehari-hari.	116	2	5	3.52	Tinggi
4.	Saya memiliki kesempatan untuk berkembang dalam keahlian dan keterampilan kerja	116	2	5	3.51	Tinggi
5.	Saya memiliki kesempatan menggunakan wewenang oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya.	116	2	5	3.57	Tinggi
6.	Saya menaati kebijakan (aturan) organisasi yang diterapkan.	116	2	5	3.60	Tinggi
7.	Saya mendapat gaji yang sesuai (layak) atas pekerjaan yang saya lakukan.	116	2	5	3.53	Tinggi
8.	Saya memiliki hubungan interaksi yang baik dengan sesama rekan kerja.	116	2	5	3.58	Tinggi
9.	Saya memiliki kesempatan untuk berkreasi pada pekerjaan yang dilakukan.	116	2	5	3.58	Tinggi

NO.	Kepuasan Kerja	N	Min	Max	Mean	Ket
10.	Saya mendapat kesempatan untuk mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.	116	2	5	3.57	Tinggi
11.	Atasan saya memberi kesempatan untuk melakukan hal-hal pekerjaan yang tidak bertentangan dengan hati nurani <sup>2</sup>	116	2	5	3.60	Tinggi
12.	Atasan selalu memberi pujian pada saya atas kerja yang saya selesaikan.	116	2	5	3.66	Tinggi
13.	Atasan saya memberi kesempatan untuk menyampaikan ide-ide atau masukan yang mungkin berguna.	116	2	5	3.61	Tinggi
14.	Saya bekerja dalam lingkungan yang aman, bersih dan nyaman.	116	2	5	3.63	Tinggi
15.	Rekan kerja saya bersedia dalam membantu mengatasi kesulitan sesamanya.	116	2	5	3.65	Tinggi
16.	Saya memiliki kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri.	116	2	5	3.59	Tinggi
17.	Atasan saya selalu bersedia membantu saya jika saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas.	116	2	5	3.61	Tinggi
18.	Saya puas terhadap pengawasan yang dilakukan atasan mengenai hal-hal teknis.	116	2	5	3.53	Tinggi
19.	Saya mendapat kesempatan melakukan kegiatan lain yang berbeda (selingan), seperti seni dan olahraga.	116	2	5	3.60	Tinggi
20.	Saya memiliki lingkungan kerja yang baik seperti ketersediaan ruangan dan peralatan kerja.	116	2	5	3.58	Tinggi

NO.	Kepuasan Kerja	N	Min	Max	Mean	Ket
	Rata-rata	116			3.59	Tinggi

Sumber: Lampiran Analisis Deskriptif (2018)

Pada tabel 4.8 diatas dapat diketahui statistik deskriptif responden mengenai tingkat penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja. Rata-rata penelitian responden dalam penelitian ini adalah 3.59 dengan skor maksimal adalah 5 dan skor minimum 2. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel kepuasan kerja dalam kategori ini adalah tinggi.

**Tabel 4.9** Statistik Deskriptif Kompensasi

NO	Kompensasi	N	Min	Max	Mean	Ket
1.	Perusahaan tempat saya bekerja, dalam memberikan gaji setiap bulan telah mampu memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan.	116	2	5	3.63	Tinggi
2.	Gaji atau upah yang saya terima diberikan tepat waktu	116	2	5	3.70	Tinggi
3.	Saya merasa, bahwa motivasi dan semangat kerja terpacu dengan gaji yang saya terima	116	2	5	3.83	Tinggi
4.	Bonus yang diberikan perusahaan tempat saya bekerja selama ini dapat meningkatkan semangat dalam bekerja	116	2	5	3.62	Tinggi
5.	Saya mendapatkan bonus dari perusahaan apabila saya telah menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat waktu	116	2	5	3.70	Tinggi
6.	Saya merasa, bahwa tunjangan yang diberikan sesuai dengan peranan/posisi saya dipusahaan.	116	2	5	3.53	Tinggi
7.	Saya merasa, bahwa saya mengandalkan tunjangan-tunjangan untuk kebutuhan saya.	116	2	5	3.68	Tinggi
8.	Saya merasa aman dengan adanya asuransi yang diberikan.	116	2	5	3.71	Tinggi

NO	Kompensasi	N	Min	Max	Mean	Ket
9.	Adanya asuransi kesehatan bagi karyawan dapat membantu saya untuk kesejahteraan keluarga.	116	2	5	3.67	Tinggi
10.	Perusahaan tempat saya bekerja, memiliki rencana pemberian pesangon kepada karyawan yang pensiun	116	2	5	3.62	Tinggi
11.	Perusahaan tempat saya bekerja, memiliki rencana pemberian pesangon kepada keluarga karyawan yang meninggal dunia	116	2	5	3.66	Tinggi
	Rata-rata				3.59	Tinggi

Sumber:Lampiran Analisis Deskriptif (2018)

Pada tabel 4.9 diatas dapat diketahui statistik deskriptif responden mengenai tingkat penilaian responden terhadap variabel kompensasi. Rata-rata penelitian responden dalam penelitian ini adalah dengan skor 3. 67 dengan skor maksimal adalah 5 dan skor minimum 2. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel kompensasi dalam kategori ini adalah tinggi.

**Tabel 4.10** Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja

No	Lingkungan Kerja	N	Min	Max	Mean	Ket
1.	Hubungan antar sesama rekan kerja membantu saudara dalam bekerja dan menjalankan tugas-tugas dilingkungan perusahaan.	116	2	5	3.93	Tinggi
2.	Saudara dapat bersosialisasi dengan rekan kerja, baik dalam urusan pekerjaan ataupun kegiatan diluar pekerjaan.	116	2	5	3.80	Tinggi
3.	Saudara menganggap rekan kerja diperusahaan tidak hanya rekan kerja tapi sudah seperti bagaian dari keluarga.	116	2	5	3.84	Tinggi

No	Lingkungan Kerja	N	Min	Max	Mean	Ket
4.	Hubungan antara sesama rekan kerja saling terbuka dalam komunikasi bila ada permasalahan atau konflik di lingkungan perusahaan.	116	2	5	3.85	Tinggi
5.	Hubungan antara sesama rekan kerja saat ini kurang begitu menyatu di lingkungan kerja perusahaan.	116	2	5	3.87	Tinggi
6.	Hubungan antara sesama rekan kerja di perusahaan saat ini tidak begitu kondusif dikarenakan faktor-faktor tertentu.	116	2	5	3.78	Tinggi
7.	Bila terjadi kesalahpahaman diantara rekan kerja bisa langsung segera terselesaikan.	116	2	5	3.75	Tinggi
8.	Perselisihan yang terjadi diantara rekan kerja bisa menyebabkan lingkungan kerja menjadi tidak kondusif.	116	2	5	3.66	Tinggi
9.	Hubungan antara sesama rekan kerja dalam kegiatan diluar lingkungan pekerjaan perlu untuk ditingkatkan agar lebih akrab diantara sesama rekan kerja.	116	2	5	3.78	Tinggi
10.	Hubungan antara sesama rekan kerja di lingkungan perusahaan kadang masih didasarkan atas senioritas dan jabatan.	116	2	5	3.79	Tinggi
11.	Kerjasama antar karyawan di perusahaan ini berjalan dengan baik.	116	2	5	3.75	Tinggi

No	Lingkungan Kerja	N	Min	Max	Mean	Ket
12.	Pimpinan memiliki hubungan yang baik dengan semua pegawai tanpa membedakan status kepegawaian.	116	2	5	3.77	Tinggi
13.	Pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif bersama bawahan.	116	2	5	3.69	Tinggi
14.	Pimpinan memberikan uraian tugas yang dapat dipahami oleh bawahan.	116	2	5	3.80	Tinggi
15.	Pimpinan selalu mengkomunikasikan kepada bawahan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas pekerjaan.	116	2	5	3.84	Tinggi
16.	Pimpinan selalu memberikan pujian dan mendukung bilamana ada pegawai yang mampu menjalankan tugas pekerjaan dan mencapai target yang diharapkan.	116	2	5	3.89	Tinggi
17.	Hubungan yang baik antara pegawai dengan pimpinan di perusahaan ini membantu anda dalam proses bekerja.	116	2	5	3.74	Tinggi
18.	Pimpinan memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memberikan pendapat dan masukan dalam penyelesaian tugas.	116	2	5	3.68	Tinggi
19.	Pimpinan jarang hadir memberikan arahan bilamana pegawai membutuhkan	116	2	5	3.74	Tinggi

No	Lingkungan Kerja	N	Min	Max	Mean	Ket
	pemecahan masalah yang terkait dengan pekerjaan.					
20.	Pimpinan selalu memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik.	116	2	5	3.80	Tinggi
21.	Pimpinan di perusahaan ini selalu bersikap ramah dan santun pada semua pegawai.	116	2	5	3.76	Tinggi
22.	Perlengkapan penerangan lampu dalam ruangan sudah baik dan memadai.	116	2	5	3.81	Tinggi
23.	Jumlah unit komputer yang tersedia saat ini sudah cukup memadai untuk mendukung aktivitas kerja.	116	2	5	3.81	Tinggi
24.	Akses terhadap internet perlu di tingkatkan agar tidak mengganggu rekan kerja yang sedang melakukan aktivitas kerja.	116	2	5	3.84	Tinggi
25.	Suhu di ruangan kerja sudah cukup baik untuk menunjang aktivitas kerja.	116	2	5	3.85	Tinggi
26.	Tidak ada suara mengganggu di dalam ruangan sehingga mempengaruhi aktivitas kerja.	116	2	5	3.66	Tinggi
27.	Tidak ada getaran di ruang kerja yang dapat mengganggu aktivitas kerja.	116	2	5	3.86	Tinggi

No	Lingkungan Kerja	N	Min	Max	Mean	Ket
28.	Kebersihan lingkungan perusahaan sudah dikelola secara baik.	116	2	5	3.71	Tinggi
29.	Kebersihan toilet di perusahaan ini sudah cukup terawat dengan baik.	116	2	5	3.91	Tinggi
30.	Fasilitas peralatan kantor yang disediakan oleh perusahaan sudah cukup lengkap dan memadai.	116	2	5	3.73	Tinggi
31.	Desain ruangan kerja memberikan rasa privasi dalam melakukan aktivitas kerja.	116	2	5	3.84	Tinggi
32.	Desain ruangan kerja memberikan kesempatan bagi saya untuk dapat mudah berkomunikasi dengan rekan kerja.	116	2	5	3.84	Tinggi
33.	Ruangan yang disediakan oleh perusahaan cukup luas untuk melakukan pekerjaan saudara.	116	2	5	3.73	Tinggi
34.	Warna ruangan tempat anda bekerja sudah baik dan tidak mengganggu pekerjaan yang anda lakukan.	116	2	5	3.77	Tinggi
	Rata-rata	116			3.59	Tinggi

Pada tabel 4.10 diatas dapat diketahui statistik deskriptif responden mengenai tingkat penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja. Rata-rata penelitian responden dalam penelitian ini adalah dengan skor 3.59

maksimal adalah 5 dan skor minimum 2. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel kepuasan kerja dalam kategori ini adalah tinggi.

### **C. Hasil Penelitian ( Uji Hipotesis)**

Sesuai dengan model yang dikembangkan pada penelitian ini, maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*) yang di operasikan menggunakan aplikasi AMOS. Langkah-langkah tersebut mengacu pada proses analisis menurut (Hair, *et al*, 1998 dalam Ghozali 2011) dan berikut urutan langkah-langkah analisisnya meliputi:

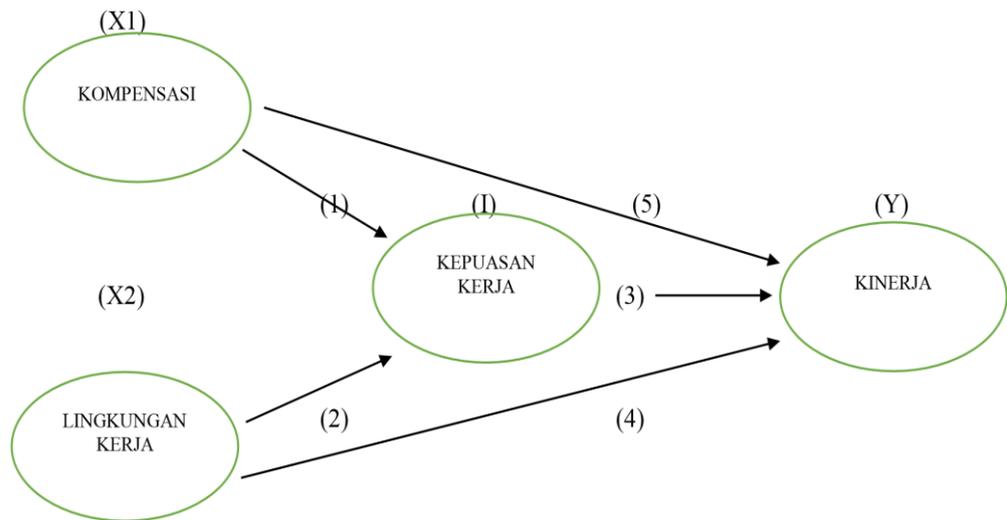
#### **1. Pengembangan model berdasar teori**

Pengembangan model dalam penelitian ini berdasarkan konsep analisis data yang telah di jelaskan pada Bab III. Secara umum model tersebut terdiri dari dua variabel eksogen (independen) yaitu kompensasi dan lingkungan kerja, satu variabel endogen (dependen) yaitu variabel kinerja karyawan dan variabel intervening/mediasi yaitu kepuasan kerja.

#### **2. Menyusun diagram jalur (*Path Diagram*)**

Setelah pengembangan model berbasis teori, maka langkah selanjutnya adalah menyusun model tersebut dalam bentuk diagram jalur. Dalam diagram jalur, hubungan antara konstruk dan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara konstruksi dengan konstruksi lainnya, sedangkan garis-garis lengkung menunjukkan hubungan antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruksi. Pengukuran antara variabel dalam SEM

dinamakan *structural model*. Berdasarkan landasan teori yang ada maka dibuat diagram jalur untuk SEM sebagai berikut:

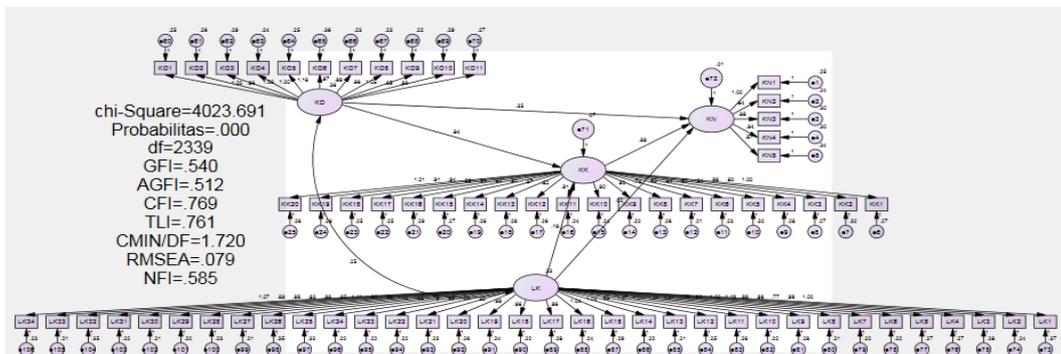


**Gambar 4.2 Model Penelitian**

Sumber: Lampiran Model Penelitian (2018)

**3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan Struktural**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur pada langkah 2 tersebut, selanjutnya dinyatakan kedalam persamaan *struktural* dalam Bab III.



**Gambar 4.3 Diagram Jalur Untuk SEM**

Sumber: Lampiran Model pengukuran (2018)

#### 4. Input Matriks dan Estimasi Model

Input matriks yang digunakan adalah kovarian dan korelasi. Estimasi model yang digunakan adalah estimasi maksimum likelihood (ML). Estimasi ML telah dipenuhi dengan asumsi sebagai berikut:

##### a. Ukuran Sampel

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 116 responden dan jika mengacu pada ketentuan jumlah sampel menurut (Ghozali, 2011) bahwa sampel yang representative adalah 100 hingga 200 responden yang dijadikan sampel, maka ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi standar yang diperlukan dalam pengujian SEM.

##### b. Uji Normalitas Data

Uji Normalitas dilakukan dengan menggunakan z value (critical ratio pada output AMOS 22.0) dari nilai skewness dan kurtosis sebaran data. Nilai dengan kritis  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikan 0,01. Jika ada nilai CR yang lebih besar dari nilai kritis maka distribusi data tersebut tidak normal secara *univariate*. Sedangkan secara *multivariate* dapat dilihat pada c.r baris terakhir dengan ketentuan yang sama

**Tabel 4.11**  
Hasil Uji Normalitas

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
LK34	2.000	5.000	-.003	-.013	-.645	-1.418
LK33	2.000	5.000	-.557	-2.448	.433	.952
LK32	2.000	5.000	-.366	-1.609	-.187	-.410
LK31	2.000	5.000	-.317	-1.393	.247	.543
LK30	2.000	5.000	-.397	-1.746	.217	.476

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
LK29	2.000	5.000	-.406	-1.785	.473	1.041
LK28	2.000	5.000	-.338	-1.485	-.258	-.567
LK27	2.000	5.000	-.584	-2.569	.694	1.525
LK26	2.000	5.000	-.294	-1.293	-.346	-.760
LK25	2.000	5.000	-.177	-.780	-.875	-1.924
LK24	2.000	5.000	-.417	-1.832	.353	.777
LK23	2.000	5.000	-.516	-2.270	.659	1.448
LK22	2.000	5.000	-.234	-1.029	.032	.069
LK21	2.000	5.000	-.384	-1.690	-.047	-.103
LK20	2.000	5.000	-.326	-1.435	-.018	-.039
LK19	2.000	5.000	-.132	-.580	-.355	-.779
LK18	2.000	5.000	-.240	-1.056	-.125	-.275
LK17	2.000	5.000	.133	.584	-.726	-1.596
LK16	2.000	5.000	-.473	-2.079	.030	.066
LK15	2.000	5.000	-.280	-1.232	-.433	-.952
LK14	2.000	5.000	-.326	-1.435	-.018	-.039
LK13	2.000	5.000	-.310	-1.364	-.191	-.419
LK12	2.000	5.000	-.370	-1.626	-.098	-.216
LK11	2.000	5.000	-.166	-.731	-.425	-.935
LK10	2.000	5.000	-.505	-2.222	.201	.442
LK9	2.000	5.000	.037	.162	-.860	-1.890
LK8	2.000	5.000	-.367	-1.612	.063	.140
LK7	2.000	5.000	-.198	-.872	-.224	-.492
LK6	2.000	5.000	-.372	-1.635	-.341	-.750
LK5	2.000	5.000	-.224	-.987	-.425	-.935
LK4	2.000	5.000	-.226	-.995	-.333	-.732
LK3	2.000	5.000	.056	.246	-.592	-1.300
LK2	2.000	5.000	-.369	-1.624	-.046	-.101
LK1	2.000	5.000	-.046	-.200	-1.202	-2.643
KO11	2.000	5.000	-.003	-.014	-.386	-.848
KO10	2.000	5.000	-.272	-1.196	-.038	-.084
KO9	2.000	5.000	.007	.031	-.528	-1.160
KO8	2.000	5.000	.048	.209	-.399	-.877
KO7	2.000	5.000	-.214	-.940	-.256	-.562
KO6	2.000	5.000	.184	.811	-.597	-1.313
KO5	2.000	5.000	-.214	-.939	-.570	-1.254
KO4	2.000	5.000	-.015	-.066	-.427	-.939
KO3	2.000	5.000	-.136	-.597	-.710	-1.560
KO2	2.000	5.000	-.074	-.325	-.459	-1.010
KO1	2.000	5.000	.322	1.418	-.684	-1.504

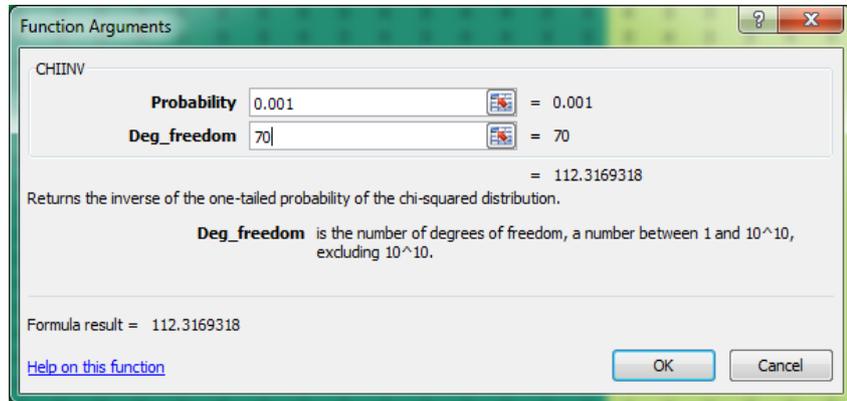
Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KK20	2.000	5.000	.077	.340	-.581	-1.277
KK19	2.000	5.000	.152	.668	-.512	-1.127
KK18	2.000	5.000	.401	1.764	-.471	-1.035
KK17	2.000	5.000	.092	.403	-.549	-1.207
KK16	2.000	5.000	.003	.014	-.462	-1.016
KK15	2.000	5.000	-.017	-.076	-.497	-1.093
KK14	2.000	5.000	.065	.287	-.394	-.867
KK13	2.000	5.000	.013	.058	-.441	-.970
KK12	2.000	5.000	.085	.373	-.435	-.956
KK11	2.000	5.000	.345	1.515	-.587	-1.291
KK10	2.000	5.000	.064	.281	-.387	-.851
KK9	2.000	5.000	.360	1.582	-.487	-1.070
KK8	2.000	5.000	.233	1.024	-.367	-.807
KK7	2.000	5.000	.377	1.658	-.401	-.881
KK6	2.000	5.000	.194	.854	-.403	-.886
KK5	2.000	5.000	-.232	-1.020	-.310	-.681
KK4	2.000	5.000	.221	.971	-.489	-1.074
KK3	2.000	5.000	-.006	-.028	-.479	-1.053
KK2	2.000	5.000	-.485	-2.131	.019	.042
KK1	2.000	5.000	-.027	-.117	-.539	-1.186
KN5	2.000	5.000	.233	1.026	-.609	-1.339
KN4	2.000	5.000	.207	.910	-.519	-1.140
KN3	2.000	5.000	.242	1.064	-.564	-1.240
KN2	2.000	5.000	.335	1.472	-.368	-.809
KN1	2.000	5.000	-.054	-.238	-.532	-1.169
Multivariate					15.017	.805

Sumber : Lampiran Uji Normalitas (2018)

### c. Identifikasi Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers dapat dilihat melalui output AMOS **Mahalanobis Distance**. Kriteria yang digunakan pada tingkat  $p < 0.001$ . Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan  $X^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur yang digunakan dalam penelitian. Dalam kasus ini variabelnya adalah 25, kemudian melalui program excel

pada sub-menu **Insert – Function – CHIINV** masukkan probabilitas dan jumlah variabel terukur sebagai berikut:



**Gambar 4.7** Hasil Perhitungan Degree of Freedom

Sumber : Lampiran Uji Outliers (2018)

Hasilnya adalah 112.316. Artinya semua data/kasus yang lebih besar dari 112.316 merupakan outliers multivariate.

**Tabel 4.12**  
Hasil Pengujian Outliers

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
45	87.506	.077	1.000
63	84.506	.114	1.000
10	83.831	.124	1.000
80	83.666	.127	1.000
53	83.359	.131	1.000
36	82.993	.137	.999
2	82.752	.141	.998
100	82.534	.145	.996
113	81.530	.163	.998
55	80.994	.174	.998

Sumber Lampiran Uji Outliers (2018)

Pada tabel 4.11 menunjukkan sebagian nilai dari Mahalanobis Distance, dari data yang di olah tidak terdeteksi adanya nilai yang

lebih dari 112.316. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data tidak ada yang *outliers*.

## 5. Identifikasi Model Struktural

Beberapa cara untuk melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi. Analisis SEM hanya dapat dilakukan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori over-identified. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai df dari model yang dibuat.

**Tabel 4.13 Notes For Model**

Number of distric sampel moment:	2485
Number of distinct to be estimated:	146
Degress of freedom (2485-146):	2339

Sumber: Lampiran *Notes For Model* (2018)

Hasil output AMOS yang menunjukkan nilai df model sebesar 2339. Hal ini mengidentifikasi bahwa model termasuk kategori over-identified karena memiliki nilai df positif. Oleh karena itu analisa data bisa dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

## 6. Menilai Kriteria *Goodness of Fit*

Menilai *good of fit* menjadi tujuan utama dalam SEM untuk mengetahui sampai seberapa jauh model yang dihipotesiskan “fit” atau cocok dengan sampel data. Hasil *goodness of fit* ditampilkan pada data berikut ini:

**Tabel 4.14 Menilai *goodness of fit***

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	<b>Model Penelitian</b>	<b>Model</b>
<i>Chi-square</i>		4023.691	
<i>Significant probability</i>	$\geq 0.05$	0,000	Less Fit
RMSEA	$\leq 0.08$	0,079	Good Fit
GFI	$\geq 0.90$	0,540	Less Fit
AGFI	$\geq 0.80$	0,512	Less Fit
CMIN/DF	$\leq 2.0$	1,720	Good Fit
TLI	$\geq 0.90$	0,761	Less Fit
CFI	$\geq 0.90$	0,769	Less Fit

sumber: Lampiran model fit (2018)

Berdasarkan hasil pada tabel 4.13, dapat dilihat bahwa model penelitian mendekati sebagai model good fit.

RMSEA adalah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi nilai chi-square dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA penelitian ini adalah 0,079 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu  $\leq 0,08$  hal inimenunjukkan model penelitian fit.

Goodnes of Fit Indeks (GFI) menunjukkan tingkat kesesuaian mdel secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan data sebenarnya. Nilai GFI pada model ini adalah 0,540. Nilai mendekati dengan tingkat yang direkomendasikan  $\geq 0,90$  menunjukkan model penelitian marginal fit.

AGFI adalah GFI yang disesuaikan dengan rasio antara degree of freesom yang diusulkan dan degree of freedom dari null model. Nilai AGFI pada model ini adalah 0,512. Nilai mendekati dengan tingkat yang direkomendasikan  $\geq 0,80$  menunjukkan model penelitian marginal fit.

TLI merupakan indeks kesesuaian yang kurang dipengaruhi ukuran sampel. Nilai TLI pada penelitian ini adalah 0,761 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu  $\geq 0,90$  hal ini menunjukkan model penelitian marginal fit.

CFI merupakan indeks yang relative tidak sensitive terhadap besarnya sampel dan kerumitan model. Nilai CFI pada penelitian ini adalah 0,769 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu  $\geq 0,90$  hal ini menunjukkan model penelitian marginal fit

Berdasarkan keseluruhan pengukuran goodness of fit diatas mengindikasi bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini diterima..

#### **D. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pada penelitian ini atau menganalisis hubungan-hubungan struktural model. Analisis data hipotesis dapat dilihat dari nilai *regression weight* yang menunjukkan koefisien pengaruh antar variabel dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.15**  
Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

			Estimate	S.E	C.R.	P	Hipotesis
Kepuasan Kerja	←	Kompensasi	.839	.118	7.069	***	Signifikan
Kepuasan Kerja	←	Lingkungan Kerja	.193	.084	2.301	.021	Signifikan
Kinerja Karyawan	←	Kepuasan Kerja	.687	.154	4.458	***	Signifikan
Kinerja Karyawan	←	Kompensasi	.349	.146	2.398	.017	Signifikan
Kinerja Karyawan	←	Lingkungan Kerja	.024	.077	.312	.755	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran Uji Hipotesis (2018)

Berdasarkan tabel dapat dijelaskan hubungan antar variabel , yaitu sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Parameter estimasi *koefisien regression weight* diperoleh sebesar 0,836 dan nilai C.R. 7,069 hal ini menunjukkan bahwa hubungan kompensasi dengan kepuasan positif. Artinya apabila tingkat kompensasi meningkat maka akan meningkatkan kepuasan. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga (H1) yang berbunyi “Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja” terdukung dan dinyatakan terdapat pengaruh langsung antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

### 2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Parameter estimasi *koefisien regression weight* diperoleh sebesar 0,193 dan nilai C.R. 2,301 hal ini menunjukkan bahwa hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja positif. Artinya apabila tingkat lingkungan kerja

meningkat maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,021 ( $p < 0,05$ ), sehingga (H2) yang berbunyi “Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja” terdukung dan dinyatakan terdapat pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Parameter estimasi *koefisien regression weight* diperoleh sebesar 0,687 dan nilai C.R. 4,458 hal ini menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan positif. Artinya apabila tingkat kepuasan kerja meningkat maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ( $< 0,05$ ), sehingga (H3) yang berbunyi “Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan” terdukung dan dinyatakan terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Parameter estimasi *koefisien regression weight* diperoleh sebesar 0,349 dan nilai C.R. 2,398 hal ini menunjukkan bahwa hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan positif. Artinya apabila tingkat kompensasi meningkat maka akan meningkatkan kinerja. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,017 ( $p < 0,05$ ), sehingga (H4) yang berbunyi “Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan” terdukung dan dinyatakan terdapat pengaruh langsung antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

## 5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi *koefisien regression weight* diperoleh sebesar 0,024 dan nilai C.R. 0,312 hal ini menunjukkan bahwa hubungan lingkungan kerja dengan kinerja negatif. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,755 ( $p > 0,05$ ), sehingga ( $H_5$ ) yang berbunyi “Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan” ditolak dan dinyatakan tidak terdapat pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

## 6. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

Untuk melihat mediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu dengan cara membandingkan nilai *standardized direct effect* dengan *standardized indirect effect* maka dapat dikatakan bahwa variabel mediasi tersebut mempunyai pengaruh secara tidak langsung dalam hubungan kedua variabel tersebut. Berikut adalah tabel untuk melihat mediasi antar variabel.

**Tabel 4.16**  
Standardized Direct Effects

	Lingkungan Kerja	Kompensasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja	.174	.781	.000	.000
Kinerja Karyawan	.021	.321	.677	.000

Sumber : Lampiran Uji Hipotesis (2018)

**Tabel 4.17**  
Standardized Indirect Effect

	Lingkungan Kerja	Kompensasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja	.000	.000	.000	.000
Kinerja Karyawan	.118	.528	.000	.000

Sumber : Lampiran Uji Hipotesis (2018)

Berdasarkan tabel 4.16 dan 4.17 diatas, kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediasi diperoleh nilai *direct* < nilai *indirect*, pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai  $0,321 < 0,528$  hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga (H6) yang berbunyi “kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening” terdukung.

#### **7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening**

Berdasarkan tabel 4.16 dan 4.17 diatas, lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediasi diperoleh nilai *direct* < nilai *indirect*, pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai  $0,021 < 0,118$  hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga (H7) yang berbunyi “lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*” terdukung.

## **E. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis pertama (H1) berbunyi “ Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”. berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa, kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis pertama terdukung (**H1 diterima**). Dalam hal ini hipotesis pertama yang di ajukan dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu, penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh (Sugiyarti, 2012), (Raditya dan Desi, 2016) serta (Fathonah, 2011) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pada dasarnya setiap individu atau karyawan yang bekerja memiliki harapan yang baik pada pekerjaannya, tentunya sama halnya dengan karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali juga membutuhkan imbalan dari apa yang mereka kerjakan untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari, tetapi perusahaan tempat mereka bekerja mengalami masalah terkait tentang kebijakan kompensasi, penundaan pembayaran gaji bulanan yang diberikan tidak selalu tepat pada waktunya, hal ini telah terjadi sejak tahun 2016 lalu saat industri minyak kelapa sawit mengalami masalah ekonomi. Hal ini menyebabkan karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII mengalami ketidakpuasan dalam bekerja dikarenakan kompensasi terkait dengan gaji yang mereka terima diberikan tidak tepat waktu, dan sering tertunda. Karyawan cenderung mengeluh

kepada perusahaan tentang terlambatnya pembayaran gaji mereka, ada pula karyawan yang mangkir dari pekerjaan karena kurangnya motivasi dari segi kompensasi sehingga komitmen terhadap pekerjaannya menjadi rendah itu sebabnya ada beberapa karyawan PT. Perkebunan Nusantara mangkir dalam bekerja, mereka sengaja melakukan hal tersebut karena tidak merasa puas dengan apa yang mereka terima sehingga mereka cenderung semena-mena terhadap pekerjaannya. Tetapi tidak sedikit pula karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali yang dapat mengatasi ketidakpuasan itu, banyak dari mereka yang mengerti dan memahami kondisi ekonomi yang terjadi, sehingga mereka tetap bekerja seperti biasa dan tetap melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan.

## 2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua (H2) berbunyi “lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”. berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis kedua terdukung (**H2 diterima**). Dalam hal ini hipotesis kedua yang di ajukan dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu, penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh (Muayanah, 2017). (Arofah, 2015) dan (Sugiyarti, 2012) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Organisasi perusahaan harus menaruh perhatian khusus kepada lingkungan kerja sekitar, dalam lingkungan kerja yang baik dapat memberikan pengaruh yang baik pula. Karyawan PT. Perkebunan

Nusantara XIII kebun longkali merasa puas dengan lingkungan kerja yang ada di dalam perusahaan mereka bekerja, karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali dapat merasakan kenyamanan dengan terciptanya keharmonisan sesama rekan kerja, sesama atasan walaupun ada beberapa fasilitas yang tersedia tidak selalu memadai, tidak adanya kebisingan dalam kerja dan getaran yang dapat mengganggu pekerjaan karyawan sehingga karyawan dalam bekerja tidak merasa terganggu, dari hal itu karyawan PT. Nusantara XIII kebun longkali merasa puas dengan lingkungan perusahaan tempat mereka bekerja, hal ini sangat berpengaruh terhadap keefektifan karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali, pekerjaan terlaksana dengan baik dan maksimal

Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan optimal, bila rasa aman dirasakan oleh pekerja mereka akan leluasa dalam bekerja. Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali menyenangi tempat kerjanya dibuktikan dengan mereka melakukan pekerjaannya dengan baik, mengapresiasi pekerjaannya sehingga pekerjaannya dapat terselesaikan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis ketiga (H3) berbunyi “kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis ketiga terdukung (**H3 diterima**). Dalam hal ini hipotesis ketiga yang di ajukan dalam penelitian

ini sesuai dengan penelitian terdahulu, penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh (Samtono, 2017), (Engko, 2006), dan (Biswas. 2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan yang diliputi perasaan puas terhadap pekerjaannya maka akan memberikan feedback yang baik terhadap hasil kerjanya, karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda beda, kepuasan kerja tersebut merupakan gambaran sikap karyawan terhadap pekerjaannya, banyak yang mempengaruhi terciptanya kepuasan kerja para karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali antara lain yaitu gaji yang diberikan, hubungan antar atasan dan rekan kerja, dari faktor-faktor tersebut seorang karyawan akan bersikap positif terhadap pekerjaannya. Semangat dalam bekerja datang tepat pada waktunya serta menghargai pekerjaannya, karyawan yang merasa puas dapat mempertahankan kinerjanya bahkan mampu meningkatkan kinerjanya, jika karyawan tidak merasa puas akan berdampak buruk terhadap kinerjanya, akan terus menurunkan kinerjanya karena diliputi perasaan tidak puas dan menghasilkan kinerja yang rendah.

#### **4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis keempat (H4) berbunyi “kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa, kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis keempat terdukung (**H4**

**diterima**). Dalam hal ini hipotesis keempat yang di ajukan dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu, penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh (Kosari, 2017), (Riansari, 2012) dan (Murty dan Hudiwinarsih, 2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Karyawan PT. Perkebunan Nusanara XIII jelas memiliki harapan yang baik pada pekerjaannya, banyak kebutuhan karyawan yang harus terpenuhi serta hasrat yang ingin dicapai di perusahaan dimana tempat mereka bekerja, diketahui bahwa kompensasi mempunyai pengaruh adanya hubungan yang bersifat profesional yaitu dimana tujuan dari karyawan bekerja adalah untuk mendapatkan imbalan, dan kompensasi adalah sebagai pemotivasi untuk karyawan agar tetap mempertahankan kinerjanya dalam bekerja, disisi organisasi perusahaan tempat mereka bekerja memberikan imbalan atau dengan membayar karyawan supaya karyawan dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan target yang harus dicapai perusahaan, tentunya perusahaan juga memiliki harapan yang tinggi dalam pencapaian tujuan yang dapat memajukan usaha perusahaan.

Beberapa karyawan PT. Perkebunan kinerjanya menurun yang disebabkan oleh kompensasi yang diterima mengalami penundaan dalam kurun waktu yang tidak menentu di beberapa tahun terakhir. Rendahnya komitmen karyawan dalam bekerja dapat diketahui dari tingkat absensi yang tinggi karyawan di kantor, bahkan ada yang mangkir dari pekerjaan mereka, hal ini ditandai bahwa kinerja mereka menurun dikarenakan

kompensasi yang mereka terima tidak sesuai dengan apa yang mereka kerjakan dengan apa yang mereka terima. Sedangkan kebutuhan dalam sehari-hari tidak dapat tertunda, tetapi gaji yang mereka terima mengalami penundaan.

Tidak sedikit pula karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali meskipun mengalami keterlambatan dalam pembayaran gaji bulanan, mereka akan tetap melakukan pekerjaan mereka dengan tugas dan porsi yang berikan perusahaan untuk tetap memberikan kontribusinya kepada perusahaan, karyawan PT. Perkebunan tetap bekerja keras dan melakukan pekerjaan mereka dengan baik sehingga kinerja mereka tidak menurun dalam bekerja diperusahaan tersebut.

## **5. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis kelima (H5) berbunyi “lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa, lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kelima tidak terdukung (**H5 ditolak**). Dalam hal ini hipotesis kelima yang di ajukan dalam penelitian ini tidak mengkonfirmasi penelitian terdahulu, penelitian sebelumnya yang dikemukakan (Sari dkk, 2017), (Yulina dkk, 2017) dan (Hamadiyah dkk, 2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik (Sofyan, 2013) dan (Arianto, 2013) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja PT. Perkebunan Nusantara XIII tidak mempengaruhi kinerja karyawannya, hal ini dikarenakan dengan lingkungan kerja yang demikian karyawan tetap memiliki kinerja yang tinggi, ada beberapa fasilitas yang tersedia di PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali kurang baik tetapi karyawan tetap bisa menjaga kestabilan dalam bekerja dan mempertahankan kinerjanya.

#### **6. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

Hipotesis keenam (H6) berbunyi “kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening”. berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa, kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga hipotesis keenam terdukung (**H6 diterima**). Dalam hal ini hipotesis keenam yang di ajukan dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu, penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh (Samudra dkk, 2014), (Nurchayani dan Adyani, 2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Besarnya tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka karyawan akan merasa puas dan kebutuhan sehari-hari dapat terpenuhi, karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII merasa puas dengan apa yang mereka terima sepadan dengan hasil kerja mereka, mereka termotivasi dalam mengerjakan pekerjaan yang telah menjadi bagian

mereka dan bersungguh-sungguh dalam bekerja, karyawan yang bersungguh-sungguh dalam mengerjakan sesuatu dipastikan kecil kemungkinan melakukan kesalahan, disini kinerja karyawan akan terukur bahwa karyawan yang merasa puas dipastikan kinerjanya akan meningkat.

#### **7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

Hipotesis ketujuh (H7) berbunyi “lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening”. berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga hipotesis ketujuh terdukung (**H7 diterima**). Dalam hal ini hipotesis keenam yang di ajukan dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu, penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh (Aulia, 2015) dan (Chrisandi, 2014) menyatakan bahwa ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Lingkungan Kerja PT. Perkebunan Nusantara XIII kebun longkali dipembahasan sebelumnya tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi didalam hipotesis ketujuh ini lingkungan berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel mediasi atau variabel intervening yaitu kepuasan kerja, kepuasan yang telah dirasakan pasti dapat meningkatkan kinerjanya. Dari sini diketahui bahwa kepuasan telah mampu menjadi variabel intervening atau variabel yang dapat memediasi.

