

ANALISIS JALUR TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS DAN LOYALITAS KARYAWAN PTPN IV KEBUN AIR BATU

Muhammad Isa Indrawan

Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi

Abstrak

Penelitian ini mengkaji fenomena masalah yang terjadi pada PTPN IV Kebun Air Batu Asahan Sumatra Utara, yaitu masih ada beberapa orang karyawan yang memiliki kelompok atau tim dalam menyelesaikan pekerjaannya tetapi lebih memilih bekerja secara individual, desain kerja yang masih sering berubah-ubah jika diperlukan dalam pencapaian target, sehingga seorang karyawan harus memiliki kerja tambahan yang mengakibatkan hasil kerja yang kurang memuaskan, budaya organisasi atau kebiasaan karyawan yang kembali kerumah saat jam kerja jika pimpinan tidak ada ditempat mengakibatkan pekerjaan yang seharusnya selesai tepat waktu membutuhkan waktu yang lebih lama dalam penyelesaiannya, sehingga produktivitas akan menurun seiring dengan kebiasaan buruk yang terus dilakukan dan berdampak juga kepada loyalitas karyawan yang akan menurun. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh teamwork, desain kerja, budaya organisasi, loyalitas, produktivitas, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 55 responden, penelitian ini menggunakan path analisis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa teamwork, desain kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dan terpisah terhadap produktivitas karyawan dan teamwork, desain kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dan terpisah terhadap loyalitas karyawan.

Kata Kunci: *Teamwork, Desain Kerja, Budaya Organisasi, Loyalitas, Produktivitas Karyawan.*

I. PENDAHULUAN

Perusahaan dapat membentuk sistem kerja secara *teamwork* (berkelompok/tim) untuk dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan sehingga setiap pekerjaan dapat dengan mudah diselesaikan dengan baik. "*Teamwork* ialah sekumpulan manusia yang berinteraksi bertatap muka, dimana masing-masing orang menyadari keanggotaannya, menyadari keanggotaan orang lain dan masing-masing memperoleh kepuasan kerja dan partisipasinya dalam aktifitas kelompok" Mulyadi, (2015: 59).

PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) didirikan di Bah Jambi, Simalungun, Sumatera Utara berdasarkan Akta Pendirian No. 37 tanggal 11 Maret 1996 dari Harun Kamil, S.H., Notaris di Jakarta dan telah mendapat pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2 8332.HT.01.01. Thn. 96 tanggal 8 Agustus 1996 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 81 tanggal 8 Oktober 1996, Tambahan No. 8675/1996, serta telah didaftarkan pada Kantor Pendaftaran Perusahaan Tingkat I Sumatera Utara Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Simalungun No. 001/BH.2.15/ IX/1996 tanggal 16 September 1996 dan telah diperbaharui dengan Nomor 07/BH/0215/VIII/01 tanggal 23 Agustus 2001. Terdapat beberapa faktor negatif terkait menurunnya produktivitas kerja karyawan PTPN IV Kebun Air Batu dikarenakan desain kerja yang kurang baik sehingga terjadi penumpukan pekerjaan pada sebahagian karyawan yang

mengakibatkan kecemburuan kepada karyawan lain yang hanya memiliki satu pekerjaan, kebiasaan karyawan yang senang jika tidak bekerja dan memilih keluar dari perusahaan jika pekerjaan sudah selesai menjadi budaya organisasi pada bagian produksi menjadi kebiasaan hingga saat ini. Karyawan yang merasa beban pekerjaannya lebih berat dari pada karyawan lain akan mengerjakan pekerjaannya secara terburu-buru yang mengakibatkan banyak kesalahan. Menurunnya produktivitas kerja karyawan yang diakibatkan desain kerja dan budaya organisasi yang kurang baik akan menurunkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Hal ini ditunjukkan berdasarkan daftar penilaian kinerja pada tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1 Daftar Penilaian Produktivitas Kerja Tahun 2015-2017

No.	Unit	2015	2016	2017
1.	Sangat Baik (A)	15	11	17
2.	Baik (B)	34	42	35
3.	Sedang (C)	19	15	17
4.	Rendah (D)	13	13	12
	Total	81	81	81

Sumber : PTPN IV Kebun Air Batu

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 diketahui adanya peningkatan hasil produktivitas kerja karyawan dalam kategori sedang dan rendah, dimana produktivitas karyawan kategori sedang terus meningkat sedangkan kategori rendah turun tahun 2017. Berikut perinciannya.

Tabel 1.2 Daftar Penilaian Produktivitas Kerja Karyawan

No.	Unit	Sangat baik (A)	Baik (B)	Sedang (C)	Rendah (D)	Jumlah
1.	Perkebunan Kelapa Sawit I (PKS I)	13	20	3	2	38
2.	Perkebunan Kelapa Sawit II (PKS II)	12	18	6	3	39
3.	Tanaman	1	2	1	0	4
	Total (persen)	26 (32,10%)	40 (49,39%)	10 (12,34%)	5 (6,17%)	81 (100%)

Sumber : PTPN IV Kebun Air Batu

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan belum menunjukkan kinerja yang optimal, hal ini dapat dilihat dengan masih ada karyawan yang memiliki produktivitas rendah dan produktivitas sedang. Ini tentu saja menimbulkan pertanyaan bagi peneliti pengukuran produktivitas di PTPN IV Kebun Air Batu perlu dikaji kembali agar produktivitas karyawan bisa lebih optimum. Dengan demikian arah penelitian adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor faktor yang mempengaruhi, sehingga dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam merumuskan strategi sumber daya manusia yang tepat guna meningkatkan produktivitas karyawan sebagai basis keunggulan bersaing. Produktivitas karyawan yang masih rendah tersebut berdampak pada kualitas pelayanan dan akhirnya menurunkan kepuasan karyawan.

Fenomena masalah yang pertama dengan adanya penurunan loyalitas kerja karyawan, disebabkan oleh minimnya perhatian yang perusahaan berikan terhadap hasil kinerja karyawannya, hal ini menyebabkan timbulnya rasa malas untuk bersaing memberikan hasil-hasil kerja yang maksimal, mengakibatkan turunnya produktivitas kerja karyawan. Fenomena masalah yang kedua dengan adanya penurunan Produktivitas kerja karyawan disebabkan Loyalitas terhadap karyawan dimana perusahaan kurang memperhatikan segala kebutuhan karyawannya, juga desain kerja dan budaya organisasi yang perlu diperhatikan lagi. Hal ini dapat menyebabkan produktivitas kian menurun karna ketidak puasan karyawan terhadap

perusahaan. Fenomena masalah yang ketiga dengan adanya penurunan Produktivitas kerja karyawan disebabkan pembentukan *teamwork* yang kurang baik, seperti penggabungan karyawan yang sedang bersiteru atau sedang memiliki masalah, sehingga pencapaian kinerja didalam *teamwork* tidak tercapai secara maksimal. Hal ini dapat menyebabkan produktivitas kian menurun karna masalah antar individu yang belum terselesaikan.

Fenomena masalah yang keempat dengan adanya penurunan produktivitas kerja karyawan yang disebabkan faktor desain kerja yang tidak terstruktur dengan baik menyebabkan adanya penumpukan pekerjaan di beberapa bagian yang menyebabkan penurunan produktivitas pekerjaan. Hal ini juga menjadi faktor yang harus terus di perhatikan, karena apabila perusahaan kurang baik dalam merancang desain kerja akan terciptalah budaya organisasi yang kurang baik pula. Fenomena masalah yang kelima yang mengakibatkan turunnya produktivitas kerja karyawan ialah budaya organisasi yang kurang baik di beberapa bagian yang mengalami penumpukan kerja dan bagian lain yang tidak bekerja sesuai dengan Job description (deskripsi pekerjaan) dimana hal ini juga disebabkan pembentukan struktur pekerjaan yang kurang baik. Hal ini menyebabkan seorang tidak mengerti dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, oleh sebab itu perusahaan harus memberikan tugas dengan benar agar para karyawan mengerti tanggung jawab serta posisinya.

Masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas, diantaranya di indikator tanggap menjalankan perintah organisasi atau tanggap dalam menentukan sikap dan berfikir ada 2 yang kurang puas dan 2 untuk tidak puas, untuk indikator perlu adanya dukungan atau dorongan dari pimpinan agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik ada 3 yang kurang puas dan 1 untuk tidak puas, untuk indikator Kepemimpinan diperlukan menentukan nilai-nilai serta sikap yang akan diterapkan dalam organisasi oleh pimpinan perusahaan ada 4 yang kurang puas dan 2 yang tidak puas, untuk indikator pimpinan perlu untuk meningkatkan keramahan kepada karyawan agar dapat menjadikan tauladan bagi karyawan ada 3 yang kurang puas dan 1 yang tidak, untuk indikator Kemampuan, sangat penting dalam kaitannya mencapai tujuan dari organisasi, ada 4 yang kurang puas dan 2 yang tidak puas.

II. TINJAUAN PUSTAKA

1. Produktivitas Kerja

Produktivitas berkenaan dengan usaha untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia dan masyarakat pada umumnya. Pengertian produktivitas menurut Sunyoto, (2015: 203), Secara filosofis produktivitas merupakan sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa suatu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Secara teknis produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan, produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara *input* dan *output* yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu.

Menurut, Robbins (dalam Sriyono, 2013), Bila suatu organisasi mengabaikan pengembangan sumber daya manusia berakibat turunnya semangat kerja dan menimbulkan turunnya produktivitas kerja pegawai. Adapun indikator produktivitas kerja yang timbul yaitu:

- 1) Tingkat absensi

Tinggi rendahnya tingkat absensi dari pegawai yang ada akan langsung berpengaruh terhadap produktivitas, karena pegawai yang tidak masuk kerja tidak akan produktif, dengan demikian hasil produksinya rendah yang akhirnya target produksi yang telah ditetapkan tidak tercapai.

- 2) Tingkat perolehan hasil

Telah dijelaskan diatas bahwa produktivitas adalah kemampuan seseorang dalam menghasilkan barang atau jasa. Berdasarkan dari pendapat tersebut dengan adanya produktivitas kerja pegawai rendah otomatis hasil produksi barang atau jasa akan menurun sehingga target produksi tidak tercapai.

3) Kualitas yang dihasilkan

Dalam kegiatan menghasilkan produk perusahaan akan berusaha agar produk tersebut mempunyai kualitas yang baik, karena apabila produk yang dihasilkan kurang baik maka produktivitas karyawan menurun.

4) Tingkat kesalahan

Salah satu penyebab dari turunnya produktivitas karyawan dalam menghasilkan produk adalah tingkat kesalahan, karena apabila tingkat kesalahan tinggi, maka produktivitas karyawan rendah.

5) Waktu yang dibutuhkan

Kegiatan proses produksi membutuhkan waktu yang cukup, karena apabila waktu yang diberikan untuk menghasilkan produk kurang dan yang dihasilkan juga akan sedikit, sehingga target produksi tidak tercapai.

Faktor produktivitas manusia memiliki peran besar dalam menentukan sukses suatu usaha. Secara konseptual produktivitas manusia sering disebut sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Maka produktivitas harus dapat ditingkatkan dengan berbagai faktor yang dapat dipenuhi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi antara lain yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), sikap (*attitude*), dan perilaku (*behaviors*), Sunyoto (2015: 204).

a) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas kerja. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Dengan demikian pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non-formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan.

b) Keterampilan (*skills*)

Keterampilan adalah kemampuan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekaryaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis keterampilan operasi komputer, membuat komputer, keterampilan bengkel mesin dan sebagainya.

c) Kemampuan (*abilities*)

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapan mencakup sejumlah kompetensi, pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian jika seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula.

d) Sikap (*attitude*) dan Perilaku (*behaviors*)

Sangat erat hubungan kebiasaan atau sikap dan perilaku. Sikap merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika sikap yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan, artinya jika sikap karyawan baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja dengan baik.

2. Loyalitas

Loyalitas adalah salah satu hal yang tidak dapat dibeli dengan uang, loyalitas hanya bisa didapatkan, namun tidak bisa dibeli. Mendapatkan loyalitas dari seorang karyawan bukanlah sesuatu hal yang mudah dilakukan oleh pimpinan atau perusahaan. Berbanding terbalik dengan kesulitan mendapatkannya, menghilangkan loyalitas seseorang sangat mudah dilakukan.

Loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Indikator-indikator yang mempengaruhi loyalitas kerja adalah: ketaatan atau kepatuhan, bertanggungjawab, pengabdian, dan kejujuran, (Sriyono, 2013).

Untuk itu sudah seharusnya pimpinan atau perusahaan memberikan hak-hak yang sudah seharusnya diterima oleh karyawan atas kinerjanya yang selama ini didedikasikan untuk perusahaan, sehingga karyawan merasa puas akan apa yang telah dikerjakannya dan yang telah diterimanya, sehingga muncul rasa setia, loyalitas yang tinggi yang nantinya karyawan akan dengan senang hati menunaikan tugas dan kewajibannya meskipun bukan di jam kerja atau lebih mendahulukan kepentingan perusahaan dibanding dengan urusan pribadi karyawan.

Menurut Utami, (2015: 33) indikator loyalitas terdiri dari beberapa unsur, yaitu :

1) Ketaatan/Kepatuhan

Merupakan kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati seluruh peraturan yang berlaku dan mentaati perintah atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang diberikan.

2) Kemauan untuk bekerja sama

Karyawan yang memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, tidak akan segan untuk bekerja sama dengan karyawan lain. Bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok memungkinkan seorang karyawan mampu mengerjakan sesuatu pekerjaan yang tidak mungkin dilakukan secara individu.

3) Tanggung Jawab

Kesanggupan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu dan berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

4) Pengabdian

Yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga karyawan secara ikhlas kepada perusahaan.

5) Kejujuran

Merupakan kesanggupan karyawan dalam melaksanakan tugas dengan penuh keiklasan, tidak menyalahgunakan wewenang, dan melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasan dengan apa adanya

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, hipotesis penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh signifikan *teamwork*, desain kerja, budaya organisasi berpengaruh berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Produktivitas karyawan pada PTPN IV Kebun Air Batu.
2. Terdapat pengaruh signifikan *teamwork*, desain kerja, budaya organisasi berpengaruh berpengaruh signifikan secara simultan terhadap loyalitas karyawan sebagai variabel intervening pada PTPN IV Kebun Air Batu
3. Terdapat pengaruh signifikan loyalitas terhadap produktivitas kerja karyawan secara bersama-sama maupun terpisah.
4. Loyalitas memediasi pengaruh *teamwork*, desain kerja, budaya kerja terhadap Produktivitas karyawan pada PTPN IV Kebun Air Batu.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Rusiadi et all (2014 : 12), “ Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan dan pola/bentuk pengaruh antar dua variabel atau lebih, dimana dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala”. Penelitian ini membahas “Analisis *Teamwork*, Desain Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Loyalitas Sebagai Variabel Intervening Pada Bagian Produksi PTPN IV Kebun Air Batu”. Jadi jumlah sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PTPN IV bagian produksi yang berjumlah 55 orang yang berstatus sebagai karyawan tetap. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Persamaan path analisis (pertama)

$$Y_1 = PY_1 X_1 + PY_1 X_2 + PY_1 X_3 + \epsilon_1$$

Persamaan path analisis (kedua)

$$Y_2 = PY_2 X_1 + PY_2 X_2 + PY_2 X_3 + PY_2 Y_1 + \epsilon_2$$

Keterangan :

- Y₁ = Loyalitas (*Endogenous Variable*)
 Y₂ = Produktivitas (*Endogenous Variable*)
 X₁ = *Teamwork* (*Eksogenous Variable*)
 X₂ = Desain Kerja (*Eksogenous Variable*)
 X₃ = Budaya Organisasi (*Eksogenous Variabel*)
 ε = *Error Term* / Tingkat Kesalahan

IV. PEMBAHASAN

Analisis jalur adalah suatu pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik pengujian ini untuk mengetahui besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel X₁, X₂, X₃ terhadap Y₂ dan dampaknya terhadap Y₁.

Tabel 1. Uji Determinasi *Teamwork* Terhadap Loyalitas
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755 ^a	.571	.563	2.673

a. Predictors: (Constant), *Teamwork*

b. Dependent Variable: Loyalitas

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS ver 17.0

Tabel 2 Interpretasi *Teamwork* Terhadap Loyalitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.400	4.317		1.482	.144
	<i>Teamwork</i>	.838	.100	.755	8.393	.000

a. Dependent Variable: Loyalitas

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS ver 17.0

Tabel 3. Uji Determinasi *Teamwork* Terhadap Produktivitas Melalui Loyalitas

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.882 ^a	.778	.769	1.655

a. Predictors: (Constant), Loyalitas, *Teamwork*

b. Dependent Variable: Produktivitas

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS ver 17.0

Tabel 4. Interpretasi *Teamwork* Terhadap Produktivitas Melalui Loyalitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.522	2.728		2.024	.048
	<i>Teamwork</i>	.639	.094	.675	6.771	.000
	Loyalitas	.215	.085	.253	2.531	.014

a. Dependent Variable: Produktivitas

Dari tabel diatas untuk mengetahui adanya pengaruh *teamwork* melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan digunakan analisis jalur (*path analysis*). Besarnya nilai error pada masing-masing pengaruh variabel independen terhadap dependen didapat melalui perhitungan sebagai berikut:

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,755^2} = 0,656$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - 0,882^2} = 0,471$$

Dalam teori trimming pengujian validitas model riset diamati melalui perhitungan koefisien determinasi total sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - P^2e_1 \cdot P^2e_2 \\ &= 1 - (0,656)^2 (0,471)^2 \\ &= 1 - (0,43) (0,222) \\ &= 0,91 \\ &= 91,0\% \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,91 menunjukkan bahwa 91,0% informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar 9% dijelaskan oleh error dan variabel lain diluar model. Angka koefisien pada model ini relatif besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

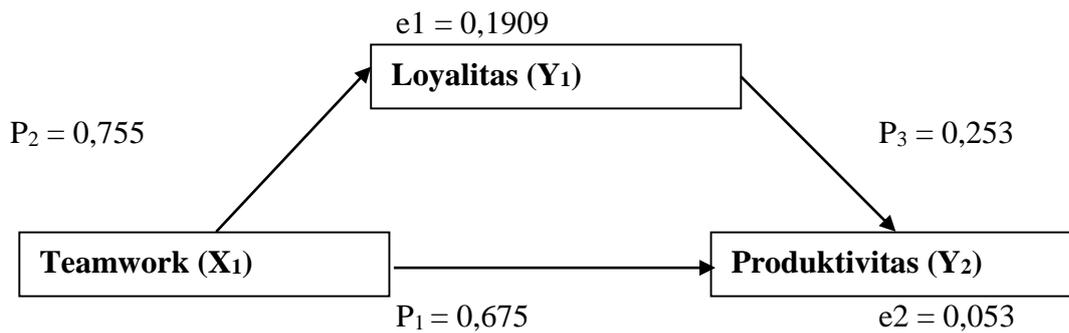
Dari hasil output SPSS memberikan nilai standardized beta untuk *teamwork* sebesar 0,755 dan signifikan pada 0,000 yang berarti *teamwork* mempengaruhi loyalitas. Nilai koefisien standardized beta 0,755 merupakan nilai path atau jalur P₂. Pada output SPSS tabel 4.33. nilai standardized beta untuk *teamwork* 0,675 dan loyalitas 0,253 semuanya signifikan. Nilai standardized beta *teamwork* 0,675 merupakan nilai jalur atau path P₁ dan nilai standardized beta loyalitas 0,253 merupakan nilai jalur atau path P₃.

$$\text{Besarnya nilai } e_1 = (1 - 0,563)^2 = 0,1909$$

$$\text{Persamaan I} = Y_1 = 0,755 X_1 + 0,1909 \text{ €1.}$$

$$\text{dan besarnya } e_2 = (1 - 0,769)^2 = 0,053.$$

$$\text{Persamaan II} = Y_2 = 0,675 X_1 + 0,253 Y_1 + 0,053 \text{ €2.}$$



Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *teamwork* dapat berpengaruh langsung ke produktivitas dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari *teamwork* ke loyalitas (sebagai variabel intervening) lalu ke produktivitas. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,675 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $(0,755) \times (0,253) = 0,191$ atau total pengaruh *teamwork* ke produktivitas = $0,675 + (0,755 \times 0,253) = 0,866$. Oleh karena nilai $(P_2 \times P_3 < P_1)$ maka loyalitas tidak berfungsi sebagai variabel intervening. Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan pengaruh secara tidak langsung melalui loyalitas lebih kecil dibanding pengaruh secara langsung terhadap produktivitas. Hasil ini menunjukkan bahwa *teamwork* tidak berpengaruh terhadap produktivitas melalui loyalitas sebagai variabel intervening, atau dapat disimpulkan bahwa loyalitas tidak menjadi variabel yang memediasi antara *teamwork* terhadap produktivitas. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *teamwork* berpengaruh terhadap produktivitas melalui loyalitas tidak mendapat dukungan empiris atau dapat disimpulkan hipotesis ditolak.

Tabel 5. Determinasi Desain Kerja Terhadap Loyalitas
 Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 ^a	.660	.654	2.377

a. Predictors: (Constant), Desain_Kerja

b. Dependent Variable: Loyalitas

Tabel 5. Interpretasi Desain Kerja Terhadap Loyalitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.069	3.996		.518	.607
	Desain_Kerja	.940	.093	.813	10.154	.000

a. Dependent Variable: Loyalitas

Tabel 6. Determinasi Desain Kerja Terhadap Produktivitas Melalui Loyalitas

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.858 ^a	.737	.727	1.802

a. Predictors: (Constant), Loyalitas, Desain_Kerja

b. Dependent Variable: Produktivitas

Tabel 7. Interpretasi Desain Kerja Terhadap Produktivitas Melalui Loyalitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	5.801	3.036		1.910	.062
	Desain_Kerja	.666	.120	.675	5.527	.000
	Loyalitas	.183	.104	.214	1.754	.085

a. Dependent Variable: Produktivitas

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS ver 17.0

Dari tabel diatas untuk mengetahui adanya pengaruh desain kerja melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan digunakan analisis jalur (*path analysis*). Besarnya nilai error pada masing-masing pengaruh variabel independen terhadap dependen didapat melalui perhitungan sebagai berikut :

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,813^2} = 0,583$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - 0,858^2} = 0,514$$

Dalam teori trimming pengujian validitas model riset diamati melalui perhitungan koefisien determinasi total sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - P^2_{e_1} \cdot P^2_{e_2} \\ &= 1 - (0,583)^2 (0,514)^2 \\ &= 1 - (0,339) (0,264) \\ &= 0,91 \\ &= 91,0 \% \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi sebesar 91,0 % menunjukkan bahwa 91,0 % informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar 9 % dijelaskan oleh error dan variabel lain diluar model. Angka koefisien pada model ini relatif besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

Dari hasil output SPSS memberikan nilai standardized beta untuk desain kerja sebesar 0,813 dan signifikan pada 0,000 yang berarti desain kerja mempengaruhi loyalitas. Nilai koefisien standardized beta 0,813 merupakan nilai path atau jalur P₂. Pada output SPSS tabel 4.37 nilai standardized beta untuk desain kerja 0,675 dan loyalitas 0,214 semuanya signifikan. Nilai standardized beta desain kerja 0,675 merupakan nilai jalur atau path P₁ dan nilai standardized beta loyalitas 0,214 merupakan nilai jalur atau path P₃.

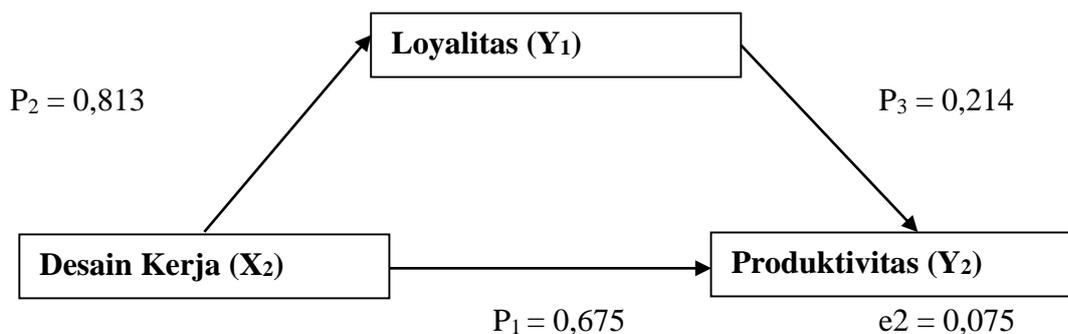
$$\text{Besarnya nilai } e_1 = (1 - 0,654)^2 = 0,119 .$$

$$\text{Persamaan I} = Y_1 = 0,813 X_2 + 0,119 \epsilon_1.$$

$$\text{dan besarnya } e_2 = (1 - 0,727)^2 = 0,075.$$

$$\text{Persamaan II} = Y_2 = 0,675 X_2 + 0,214 Y_1 + 0,075 \epsilon_2.$$

$$e_1 = 0,119$$



Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa desain kerja dapat berpengaruh langsung ke produktivitas dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari desain kerja ke loyalitas (sebagai variabel intervening) lalu ke produktivitas. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,675 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $(0,813) \times (0,214) = 0,174$ atau total pengaruh desain kerja ke produktivitas $= 0,675 + (0,813 \times 0,214) = 0,849$. Oleh karena nilai $(P_2 \times P_3 < P_1)$ maka loyalitas tidak berfungsi sebagai variabel intervening.

Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan pengaruh secara tidak langsung melalui loyalitas lebih kecil dibanding pengaruh secara langsung terhadap produktivitas. Hasil ini menunjukkan bahwa desain kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas melalui loyalitas sebagai variabel intervening, atau dapat disimpulkan bahwa loyalitas tidak menjadi variabel yang memediasi antara desain kerja terhadap produktivitas. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa desain kerja berpengaruh terhadap produktivitas melalui

loyalitas tidak mendapat dukungan empiris atau dapat disimpulkan hipotesis ditolak.

Tabel 8. Determinasi Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.825 ^a	.680	.674	2.307

a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi

b. Dependent Variable: Loyalitas

Tabel 9. Interpretasi Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.168	3.437		1.794	.078
	Budaya_Organisasi	.853	.080	.825	10.616	.000

Tabel 10. Determinasi Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Melalui Loyalitas Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814 ^a	.663	.650	2.039

a. Predictors: (Constant), Loyalitas, Budaya_Organisasi

b. Dependent Variable: Produktivitas

Tabel 11. Interpretasi Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Melalui Loyalitas Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.702	3.130		3.419	.001
	Budaya_Organisasi	.443	.126	.502	3.524	.001
	Loyalitas	.297	.121	.349	2.449	.018

a. Dependent Variable: Produktivitas

Dari tabel diatas untuk mengetahui adanya pengaruh budaya organisasi melalui loyalitas terhadap produktivitas kerja karyawan digunakan analisis jalur (*path analysis*). Besarnya nilai error pada masing-masing pengaruh variabel independen terhadap dependen didapat melalui perhitungan sebagai berikut:

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,825^2} = 0,32$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - 0,814^2} = 0,338$$

Dalam teori trimming pengujian validitas model riset diamati melalui perhitungan koefisien determinasi total sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - P^2_{e_1} \cdot P^2_{e_2} \\ &= 1 - (0,32)^2 (0,338)^2 \\ &= 1 - (0,102) (0,114) \\ &= 0,99 \\ &= 99,0 \% \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,99 menunjukkan bahwa 99,0 % informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar 1 % dijelaskan oleh error dan variabel lain diluar model. Angka koefisien pada model ini relatif besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

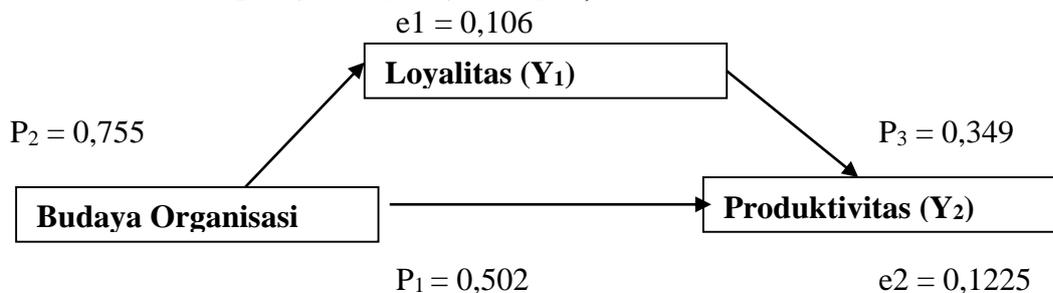
Dari hasil output SPSS memberikan nilai standardized beta untuk budaya organisasi sebesar 0,813 dan signifikan pada 0,000 yang berarti budaya organisasi mempengaruhi loyalitas. Nilai koefisien standardized beta 0,813 merupakan nilai path atau jalur P₂. Pada output SPSS tabel 4.31. Dari tabel 4.41. nilai standardized beta untuk desain kerja 0,502 dan loyalitas 0,349 semuanya signifikan. Nilai standardized beta desain kerja 0,502 merupakan nilai jalur atau path P₁ dan nilai standardized beta loyalitas 0,349 merupakan nilai jalur atau path P₃.

Besarnya nilai e₁ = (1 - 0,674)² = 0,106 .

Persamaan I = Y₁ = 0,825 X₃ + 0,106 €1.

dan besarnya e₂ = (1 - 0,650)² = 0,1225.

Persamaan II = Y₂ = 0,502 X₃ + 0,349 Y₁ + 0,1225 €2.



Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh langsung ke produktivitas dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari budaya organisasi ke loyalitas (sebagai variabel intervening) lalu ke produktivitas. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,502 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu (0,755) x (0,349) = 0,263 atau total pengaruh budaya organisasi ke produktivitas = 0,502 + (0,755 x 0,349) = 0,765. Oleh karena nilai (P₂ x P₃ < P₁) maka loyalitas tidak berfungsi sebagai variabel intervening.

Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan pengaruh secara tidak langsung melalui loyalitas lebih kecil dibanding pengaruh secara langsung terhadap produktivitas. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas melalui loyalitas sebagai variabel intervening, atau dapat disimpulkan bahwa loyalitas tidak menjadi variabel yang memediasi antara budaya organisasi terhadap produktivitas. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap

produktivitas melalui loyalitas tidak mendapat dukungan empiris atau dapat disimpulkan hipotesis ditolak.

V. Kesimpulan

Terdapat pengaruh signifikan teamwork, desain kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan secara serempak dan terpisah terhadap produktivitas karyawan pada PTPN IV Kebun Air Batu. Terdapat pengaruh signifikan teamwork, desain kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan secara serempak dan terpisah terhadap loyalitas karyawan pada PTPN IV Kebun Air Batu. Terdapat pengaruh signifikan produktivitas terhadap loyalitas kerja karyawan secara bersama-sama maupun terpisah. Loyalitas tidak berfungsi sebagai variabel mediasi antara *teamwork*, desain kerja, budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN IV Kebun Air Batu.

DAFTAR PUSTAKA

- Afia, Ika, Ranu, (2013). *Kontribusi Beban Kerja, Disiplin Kerja, Hubungan Dengan Teman Sekerja Terhadap Produktivitas Kerja Di Pt. Viccon Modern Industry*. Fakultas Ekonomi, Unesa, Kampus Ketintang, Surabaya.
- Amin, (2015). *Pengaruh Upah, Disiplin Kerja Dan Insentif Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Minmarket Rizky Di Kabupaten Sragen* Universitas Negeri Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi, (2008). *Prosedur Penelitian Suatu Pengantar Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta
- Budiasih, Yanti, (2012). *Stuktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan Studi Kasus pada Pt. XX Di Jakarta*. STIE Ahmad Dahan Jakarta.
- Chayati, Purwanti dan Nugraheni, (2012). *Profil Teamwork Skill Sebagai Gambaran Kemampuan Kompetitif Mahasiswa Program Studi Pendidikan Teknik Boga Dan Teknik Boga Angkatan Tahun 2009-2011*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Hamali, Arif Yusuf, (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Buku Seru.
- Hartanto, Eko, (2011). *Pengaruh Stressor, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Putera Dharma Industri Pulogadung Jakarta Timur*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.
- Hapsari, Rida, Astuti, Retno dan Anggarini, Sakunda, (2014). *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus di Bakso Bakar Pahlawan Trip, Malang)*. Universitas Brawijaya Malang.
- Lestari, Sriyono dan Farida, (2013). *Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Pada Perusahaan Jasa*. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Mulyadi, Deddy, (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung: Alfabet, CV
- Priyanto, Wahyu, (2014). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Distribusi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banyuwangi)*. Universitas Brawijaya Malang.
- Purnomo, Rudi, (2015). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung* Universitas Nusantara Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) Kediri.
- Rumondor, (2013). *Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Minahasa Selatan*. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Rusiadi, Subiantoro, Hidayat, (2014). *Metode Penelitian*, Medan: Penerbit USU press.
- Siregar, Syofian, (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*, Rawamangun: PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Siswanto, Susila dan Suyanto, (2017). *Metode Penelitian Kombinasi Kualitatif-Kuantitatif*, Klaten Selatan: Bosscript.
- Sugiyono, (2009). *Memahami Penelitian Bisnis*. Bandung: alfabeta
- Suhaji, (2012). *Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi "YAYASAN PHARMASI" Semarang)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala.

- Sunyanto, Danang, (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Buku Seru.
- Tinambunan, Agung Halomoan, (2015). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan*. Universitas Hkbp Nommensen.
- Utami, Andita Wahyu, (2015). *Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Karyawan sebagai intervening (Studi pada Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember*. Universitas Jember
- Wicaksono, Danang Agil, (2011). *Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Kompensasi Pada Pt. Danatrans Service Logistics Semarang*. Universitas Semarang.
- Widjanarko, (2016). *Pengaruh Motivasi Instrinsik, Pengawasan Dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PTPN IV Dolok Iilir*. STIM Sukma Medan.