

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGALAMAN
KERJATERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
(PERSERO) MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas – tugas dan Memenuhi
Syarat Mencapai Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

**KEKE AMELINI SIREGAR
1805160297**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 20 September 2022, Pukul 08:00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, terlibat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : KEKE AMELINI SIREGAR
N.P.M : 1805160297
Program Studi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

MUSLIH, SE, M.Si

Penguji II

ASWIN BANCIN, S.E., M.Pd

Pembimbing

RAHMAD BAHAGIA, SE, M.Si

Ketua

H. JANURI, S.E., M.M., M.Si



Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : KEKE AMELINI SIREGAR
N P M : 1805160297
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGALAMAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, September 2022

Pembimbing Skripsi



RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.



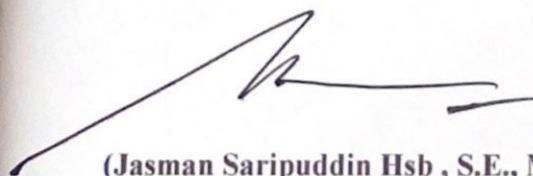
H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : Keke Amelini Siregar
 N.P.M : 1805160297
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Nama Dosen Pembimbing : Rahmad Bahagia, SE.M.Si
 Judul Penelitian : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Latar Belakang Masalah - Identifikasi Masalah	22 Juni 2022	
Bab 2	- Kerangka Konseptual	29 Juni 2022	
Bab 3	- Penambahan tabel sampel	22 Juni 2022	
Bab 4	- pembuatan Abstrak	14 Sep 2022	
Bab 5	- Penambahan tabel responden	14 Sep 2022	
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC Sidang skripsi	15 Sep 2022	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi



(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si.)

Medan, 2022

Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing



(Rahmad Bahagia, SE., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KEKE AMELINI SIREGAR
NPM : 1805160297
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN
PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT.PERKEBUNAN
NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data laporan keuangan dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari Instansi tersebut

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 16 September 2022

Yang membuat pernyataan



Keke Amelini Siregar
KEKE AMELINI SIREGAR

ABSTRAK

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Keke Amelini Siregar

Manajemen

kekeamelini@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, dari populasi yang ada dapat ditentukan sampel sebanyak 86 orang. Data yang digunakan penelitian ini berupa data Kuantitatif dan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer, dengan cara mengumpulkan data – data melalui penelitian lapangan (*field research*) yang dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner kepada 86 responden. Metode pengolahan data menggunakan metode regresi linear berganda. Hasil uji regresi ditemukan bahwa secara parsial variabel motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan variabel motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND WORK EXPERIENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT. NUSANTARA III PLANTATION (PERSERO) MEDAN

Keke Amelini Siregar

Manajemen

kekeamelini@gmail.com

This study aims to examine the effect of work motivation and work experience on employee performance. This research approach uses an associative approach. The population in this study were all permanent employees at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, from the existing population, a sample of 86 people can be determined. The data used in this study are quantitative data and the source of data in this study is primary data, by collecting data through field research conducted by distributing questionnaires to 86 respondents. Data processing method using multiple linear regression method. The results of the regression test found that partially work motivation and work experience had a significant effect on employee performance. Meanwhile, simultaneously the variables of work motivation and work experience have a significant effect on employee performance.

Keywords: Work Motivation, Work Experience and Employee Performance

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wata'ala yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini. selanjutnya shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu 'Alaihi Wasallam. penelitian ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih sebesar - besarnya terutama kepada:

1. Kepada Ayahanda tercinta Muhammad Ridwan Siregar dan Ibunda tercinta Asmarani Hasibuan yang telah memberikan dukungan kasih sayang serta dorongan dan semanga penulis selama ini dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah

Sumatera Utara.

3. Bapak H.Januri S.E.,M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si. selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si. selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Rahmad Bahagia, SE, M.Si. selaku pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna baik segi materi maupun penulisannya, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan

skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, September 2022

Penulis

KEKE AMELINI SIREGAR

1805160297

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah	6
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian.....	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Kinerja Karyawan	9
2.1.2 Motivasi Kerja.....	24
2.1.3 Pengalaman Kerja	35
2.2 Kerangka Konseptual	40
221 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	40
222 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	41
223 Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	42
2.3 Hipotesis.....	43
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	44
3.1 Pendekatan Penelitian.....	44
3.2 Definisi Operasional.....	44
3.3 Tempat dan Waktu penelitian.....	45
3.3.1 Tempat Penelitian	45

3.3.2 Waktu Penelitian	46
3.4 Populasi dan Sampel	46
3.4.1 Populasi.....	46
3.4.2 Sampel.....	47
3.5 Teknik Pengambilan Sampel.....	47
3.6 Teknik Pengumpulan Data	48
3.6.1 Studi Dokumentasi.....	49
3.6.2 Wawancara.....	49
3.6.3 Kuesioner	49
3.7 Teknik Pengujian Instrumen.....	50
3.7.1 Validitas	50
3.7.2 Reabilitas.....	51
3.8 Teknik Analisis Data	52
3.8.1 Regresi Linier Berganda	52
3.8.2 Asumsi Klasik.....	52
3.8.3 Uji Hipotesis	54
3.8.4 Koefisien Determinasi.....	56
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	59
4.1 Hasil Penelitian.....	59
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	59
4.1.2 Karakteristik Responden	59
4.1.3 Uji Validitas dan Reabilitas	61
4.1.4 Uji Asumsi Klasik.....	63
4.1.5 Uji Hipotesis	66
4.2 Pembahasan	71
BAB 5 PENUTUP.....	75
5.1 Kesimpulan.....	75
5.2 Saran.....	75
5.3. Keterbatasan Penelitian	76
DAFTAR PUSTAKA	77

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional	45
Tabel 3.2 Waktu Penelitian	46
Tabel 3.3 Daftar Karyawan PTPN III (Persero) Medan	46
Tabel 3.4 Penentuan Strata Sampel.....	48
Tabel 3.5 Skala Likert	49
Tabel 4.1 Jenis Kelamin	59
Tabel 4.2 Pendidikan.....	60
Tabel 4.3 Lama Bekerja	60
Tabel 4.4 Usia	61
Tabel 4.5 Uji Validitas	62
Tabel 4.6 Reabilitas.....	63
Tabel 4.7 Uji Normalitas	64
Tabel 4.8 Uji Multikolinearitas	65
Tabel 4.9 Uji Hipotesis	67
Tabel 4.10 Uji Simultan	69
Tabel 4.11 Koefisien Determinasi.....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Uji Hipotesis t	55
Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Uji Hipotesis F	56
Gambar 4.1 Uji Heterokedastisitas	65

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan eksistensi dan keberhasilan organisasi. Dimana sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi akan memberikan pengaruh positif bagi kemajuan organisasi. Sebagai aset yang berharga, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu berprestasi, memiliki motivasi tinggi, dan mampu bekerja sebaik mungkin dalam mencapai tujuan (Aryansah & Kusumaputri, 2013).

Hal ini membuat organisasi dituntut untuk bisa memperoleh dan mempertahankan karyawannya yang tidak hanya berkompentensi tinggi, tetapi juga berkepribadian baik dan loyalitas yang tinggi (Martono et al., 2020). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dilihat dari kinerja yang tinggi seperti tingkat penjualan, produktivitas dan keuntungan yang tinggi. Dimana hasil kerja organisasi yang baik dapat ditunjukkan melalui kontribusi secara aktif karyawan pada organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sutrisno, 2016). Kinerja sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah motivasi kerja dan pengalaman kerja, dimana kedua faktor tersebut yang akan kita bahas pada penelitian ini. Hal ini bisa sangat

berpengaruh terhadap kinerja dikarenakan keduanya akan langsung bersinggungan terhadap setiap individu yang terdapat di organisasi tersebut (Fitriasari, 2013).

Secara terukur dan terencana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama dan bekerja efektif secara terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai suatu tujuan. (Hasibuan, 2014). Melalui karyawan yang termotivasi, perusahaan dapat lebih mudah mencapai tujuannya karena karyawan akan secara sukarela bekerja dengan tingkat usaha yang maksimal, walau tanpa pengawasan dari atasan.

Motivasi biasa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal. Faktor internal berasal dari kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri pribadi seseorang, sedangkan faktor eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor intern yang dikendalikan oleh manajer. Dengan demikian tenaga kerja dapat dimotivasi melalui banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan kerja yang berarti.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Jufrizen & Pulungan, 2017) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan akan semakin meningkat dan baik juga kinerja yang di hasilkan.

Selain dengan adanya motivasi kerja yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan, pengalaman kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang sudah diketahui dan dikuasai seseorang sebagai akibat perbuatan atau pekerjaan

yang telah dilakukan sebelumnya selama jangka waktu tertentu (Ardana, Mujiati, & Utama, 2012).

Kebanyakan perusahaan pasti membutuhkan karyawan yang berpengalaman. Meskipun kebutuhan tenaga *fresh graduate* sudah semakin banyak, bukan berarti pekerja berpengalaman akan kehilangan kesempatan karena memiliki pengalaman kerja juga memberikan nilai tambah bagi seseorang. Pengalaman kerja tentu memberikan manfaat yang sangat penting dalam pengembangan karir seseorang. Salah satunya adalah dapat mengembangkan keterampilan seorang karyawan. Pada umumnya apapun bidang pekerjaan dijalani, pengalaman kerja akan menjadi sarana pengembangan keterampilan yang efektif.

Bergelut di suatu bidang dalam waktu lama akan membuat karyawan semakin *expert* dalam bidang tersebut dan jika seorang karyawan berhasil memadukannya dengan berbagai ilmu pengetahuan, tentu pekerja akan semakin berkualitas dan hal yang seperti itulah yang dicari banyak perusahaan. Manfaat pengalaman kerja juga penting untuk lingkungan pergaulan seorang karyawan. Semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin besar kesempatannya untuk bertemu banyak orang. Bahkan, seseorang bisa berkesempatan mendapat peluang peningkatan karir dari jalinan relasi tersebut. Pekerjaan akan terasa lebih mudah bila kamu memiliki banyak relasi di bidang pekerjaan yang sama.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Mohtar, 2019) dan (Situmeang, 2017) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif dan signifikan

menunjukkan bahwa semakin berpengalamannya seorang karyawan dalam bekerja maka akan semakin meningkat dan baik juga kinerja yang di hasilkan.

Penelitian ini mengambil objek pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang mana memiliki misi mengembangkan organisasi dan budaya yang prima serta SDM yang kompeten dan sejahtera dalam merealisasi potensi setiap insani. Namun berdasarkan observasi yang penulis lakukan di PTPN III (Persero) Medan terdapat beberapa masalah yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.

Berdasarkan prariset yang sudah peneliti lakukan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, terdapat masalah mengenai kinerja karyawan. Hal ini masih adanya karyawan yang memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal diluar pekerjaan. Misalnya, seperti pekerjaan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan tidak langsung dikerjakan oleh karyawan melainkan mengerjakan hal pribadi karyawan terlebih dahulu. Karena menurutnya pekerjaan yang diberikan tidak terlalu sulit untuk dikerjakan sehingga menyebabkan pekerjaan tidak selesai dengan tepat waktu.

Masalah kinerja tersebut juga berhubungan dengan motivasi kerja dan pengalaman kerja karyawan. Penulis menemukan masalah mengenai motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yaitu motivasi yang diberikan kurang tepat sasaran sehingga menurunkan motivasi kerja karyawan. Hal ini berhubungan dengan *reward* yang diberikan. *Reward* adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi meningkatkan kesukarelaan karyawan bekerja dengan kemampuan yang ia miliki. Pemberian *reward* terhadap karyawan yang berprestasi berkurang karena adanya pengalihan anggaran untuk kebijakan

covid-19 yang akhirnya menjadikan karyawan bekerja seadanya saja selama masih dalam standar perusahaan tanpa memberikan usaha lebih.

Selain itu masih ada beberapa karyawan yang terlihat kurang berpengalaman dalam bekerja. Sehingga masih adanya karyawan yang bekerja dengan keragu-raguan atau tidak lancar, selain itu masih ada karyawan yang kurang kepercayaan dirinya, serta kurang tanggap dalam menerka tanda-tanda masalah akan datang dan mengakibatkan kepanikan dalam bekerja. sebagai seorang karyawan sudah dibekali pengalaman maka kemungkinan untuk mewujudkan prestasi atau kinerja yang baik cukup meyakinkan dan sebaliknya bila tidak cukup pengalaman didalam melaksanakan tugasnya seseorang akan besar kemungkinan mengalami kegagalan. Berdasarkan uraian dan latar belakang masalah diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan prariset yang pernah dilaksanakan terlebih dahulu maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yang timbul pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yaitu :

1. Kinerja pegawai dinilai masih rendah karena adanya beberapa pegawai yang lebih mementingkan pekerjaan pribadi karena menganggap pekerjaan kantor sangat mudah dan bisa di kerjakan nanti.
2. Menurunnya kinerja karyawan karena pemberian motivasi yang belum efektif.

3. Menurunnya motivasi kerja beberapa karyawan dikarenakan pemberian *reward* terhadap karyawan yang berprestasi berkurang karena adanya pengalihan anggaran untuk kebijakan covid-19.
4. Masih adanya keraguan dan kepanikan yang timbul dari beberapa karyawan saat mengalami kesulitan dalam bekerja menandakan masih minimnya pengalaman kerja.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka penulis membatasi permasalahan yang perlu diangkat. Oleh sebab itu penulis hanya berfokus pada motivasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Objek pada penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
3. Apakah Motivasi kerja dan pengalaman kerja secara bersama-sama berpengaruh kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Medan).

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
 - b. Memberikan kontribusi untuk memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut motivasi kerja, pengalaman kerja dan kinerja karyawan.
2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah selanjutnya yang akan dilakukan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja sering kali kita dengar dan sangat penting bagi organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia, kinerja karyawan sangat dibutuhkan karena semangkin tinggi kualitas sumber daya manusia didalam suatu organisasi maka semangkin tinggi pula kinerja yang akan dicapai.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Moehariono, 2012).

Kinerja adalah konsep multikomponen dan pada tingkat fundamental seseorang dapat membedakan aspek proses kinerja, yaitu keterlibatan perilaku dari hasil yang diharapkan (Pradhan & Jena, 2017). Kinerja adalah sebagai proses komunikasi yang dilakukan terus-menerus dalam kemitraan karyawan dengan atasan langsung (Wibowo, 2016).

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang selama kurun waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang berikan organisasi pada priode tertentudan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja (Siagian & Khair, 2018).

Menurut (Hughes et al., 2012) Kinerja berkaitan dengan perilaku kearah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut. Di tempat kerja atau disekolah, kita dapat memilih melakukan berbagai bentuk perilaku, tetapi kinerja hanya meliputi perilaku yang berhubungan dengan penciptaan barang atau jasa atau perolehan nilai yang baik. Dari defenisi-defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi dengan tanggung jawab masing-masing. Kinerja karyawan sangat lah penting bagi suatu organisasi karena berhubungan erat dengan tujuan organisasi itu sendiri, semakin baik kinerja karyawan maka tujuan organisasi akan mudah dicapai.

2.1.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan disuatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) menguraikannya sebagai berikut:

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka

akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Pelatihan atau Pengembangan Diri

Karyawan dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian akan mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan. Keberhasilan pelatihan akan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki *self efficacy*/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan

pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah serta mengawasi bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Pengawasan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi, memantau dan memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela organisasi di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun organisasinya dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan/perasaan keterikatan karyawan (*employee engagement*) kepada organisasi. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi organisasi agar mencapai tujuan organisasi.

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Menurut (Marwansyah, 2016), Faktor-faktor kinerja dikelompokkan ke dalam empat faktor, yaitu:

1) Pengetahuan atau Keterampilan

Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar. Kurangnya keterampilan, pengetahuan dan kemampuan juga menjadi penghambat bagi karyawan untuk melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan organisasi.

2) Lingkungan

Lingkungan kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan diorganisasi/ organisasi disebabkan oleh kondisi kerja, proses yang buruk, dan lain-lain.

3) Sumber Daya

Kurangnya sumber daya atau teknologi di dalam organisasi/organisasi juga menghambat kinerja karyawan.

4) Motivasi

Dalam bekerja karyawan tidak hanya membutuhkan kompensasi besar, tetapi karyawan juga membutuhkan motivasi-motivasi.

Menurut (Sutrisno, 2016) menyatakan ada enam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, inisiatif, pengawasan dan motivasi. Berikut penjelasannya:

1) Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan organisasi.

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara organisasi dan karyawan.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

5) Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Proses adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

6) Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang berlangsung secara sadar dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapaiannya tujuan tertentu.

Sedangkan Cormick & Tiffin dalam (Riani, 2011) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1) Variabel Individu

Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.

2) Variabel Situasional

Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:

- a) Faktor sosial dari organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan kerja.
- b) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, beban kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja sangat penting dalam membawa organisasi kearah yang lebih baik, karena kinerja adalah wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Dan bagi suatu organisasi kinerja dijadikan sebagai dasar penilaian dan evaluasi yang dihasilkan oleh karyawan, karena untuk mengetahui seberapa besar kualitas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan untuk organisasi.

Maka dari itu pimpinan harus melakukan penilaian kinerja, dengan begitu organisasi akan mengetahui hasil dari penilaian kinerja tersebut apakah lebih baik atau tidak. Menurut (Fahmi, 2016) tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
- 2) Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.
- 3) Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan.
- 4) Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi

bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar organisasi.

- 5) Hasil penilaian kinerja jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi organisasi tersebut.

Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi. (Mangkunegara, 2017) mengemukakan tujuan dari evaluasi kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja yang ideal.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja menurut (Rivai, 2014), yaitu sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian Kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam menyelesaikan ganti-rugi, menentukan siapa saja yang

perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.

- 2) Keputusan penempatan. Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
- 3) Pelatihan dan Pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
- 4) Perencanaan dan Pengembangan Karir. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan organisasi.
- 5) Perbaikan Kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
- 6) Evaluasi Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
- 7) Definisi Proses Karyawan. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.
- 8) Kesempatan Kerja yang Adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan,

kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Posisi Tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) Bagi suatu organisasi penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain sebagai berikut:

1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi pat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya

subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan organisasi dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang menjadi tolak ukur yang dipergunakan dan dipakai sebagai patokan untuk menilai apakah kinerja sudah dapat dikategorikan baik atau buruknya. Menurut (Moehariono, 2012) menyatakan indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Efektivitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk

atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

- 4) Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk.
- 5) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal tenaga kerja.
- 6) Keselamatan Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawannya ditinjau dari aspek keselamatan.

Pendapat lain mengenai indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2017),

yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Keandalan
- 4) Sikap

Indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada organisasi sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan organisasi tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2) Kuantitas kerja

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan organisasi adalah suatu penilaian untuk menentukan karyawan tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3) Keandalan

Keandalan seseorang karyawan merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan organisasi. Dimana seorang karyawan dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehatian-hatian dalam bekerja.

4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang karyawan terhadap organisasi, maupun sikap karyawan tersebut terhadap karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Menurut (Robbins & Judge, 2013) ada beberapa indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- 1) Sikap dalam melaksanakan tugas, yaitu dapat dilihat dari sikap menganggap bawahan tidak lebih rendah statusnya dalam penguasaan pengetahuan, sikap kehati-hatian dalam menjalankan tugas, sikap kehati-hatian dalam membedakan fakta dengan hipotesis, sikap toleran dalam perbedaan pendapat, minat terhadap pekerjaan, sikap menularkan perasaan senang kepada karyawan lain.
- 2) Perencanaan dalam pekerjaan , dapat diamati dengan melihat kemampuan menyesuaikan dengan perkembangan iptek, kemampuan dalam melakukan

komunikasi interpersonal dengan teman sejawat, kemampuan membuat perencanaan kerja dengan jelas, kemampuan menyiapkan catatan kerja dengan baik (kerjakan apa yang ditulis dan apa yang sudah dikerjakan), kemampuan menyiapkan bahan dan alat kerja, kemampuan memilih referensi, kemampuan pendukung dalam melaksanakan tugas.

- 3) Proses pelaksanaan pekerjaan. dapat diamati dari kejelasan tujuan, kemampuan yang dimiliki, penguasaan pekerjaan, kemampuan melakukan *problem solving approach*, ketersediaan waktu, kemampuan menggunakan alat bantu, kemampuan memberikan umpan balik.
- 4) Kemampuan dalam melaksanakan tugasnya memiliki standar kinerja, dapat diamati dari pendidikan, persiapan rencana, pengelolaan program kerja, penguasaan kerja, kemampuan dalam memberikan pelayanan bantuan, menciptakan fasilitas bagi terlaksananya diskusi untuk memperjelas dan membangkitkan minat belajar karyawan.

Sedangkan (Sutrisno, 2016), mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kualitas
Menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas
- 2) Kuantitas
Berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- 3) Waktu kerja
Menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu karyawan tersebut.

4) Kerja sama

Menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.1.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi telah lama menjadi tugas manajemen, menimbulkan permasalahan yang paling sulit dan penting untuk dipecahkan. Manajemen telah menggunakan banyak metode untuk memperbaiki motivasi. Adapun pengertian dari motivasi yaitu sebagai berikut :

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Kadarisman, 2013)

Sedangkan (Wibowo, 2016) mengungkapkan motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan, pada pencapaian tujuan.

Menurut (Daulay, Pasaribu, Putri, & Astuti, 2017) motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut.

Dari pendapat di atas didefinisikan bahwa motivasi adalah merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau bertindak dan bekerja dengan

giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Kemudian karyawan yang termotivasi sangat mengerti tujuan dan tindakan mereka dan juga meyakini bahwa tujuan tersebut akan tercapai sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pemberian Motivasi Kerja

Pada dasarnya semua orang dalam menjalani aktivitas rutin di kehidupannya seahar hari membutuhkan suatu dorongan semangat yang berasal dari sebuah motivasi agar tiap individu menjadi lebih bergairah dalam menjalankan setiap aktivitasnya. Motivasi bertujuan memberi rasa senang pada tiap individu atau kelompok agar lebih maksimal dalam menjalankan suatu aktivitas, kegiatan, pekerjaan demi mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi itu sendiri tentunya memiliki manfaat dan tujuan sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini.

Menurut (Planda, 2018) manfaat motivasi adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar yang benar dan dalam jangka waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Selanjutnya menurut (Bukhari & Pasaribu, 2019) motivasi dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dan dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Motivasi kerja merupakan bagian yang *urgen* dalam suatu organisasi yang

berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai.

- 2) Motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi.
- 3) Motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala di dalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki manfaat untuk menjadi penggerak dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Karena motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itu, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama.

2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi terbentuk karena adanya dorongan dari dalam ataupun luar pihak yang termotivasi. Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan,

sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, kemampuan pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh beberapa para ahli berikut ini.

Menurut (Sutrisno, 2016) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri

seseorang akan di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun dia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu

dapat meliputi hal-hal:

- (1) Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- (2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- (3) Pimpinan yang adil dan bijaksana, dan
- (4) Organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- (5) Keinginan untuk berkuasa

e) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- (1) Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- (2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- (3) Pimpinan yang adil dan bijaksana, dan
- (4) Organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- (5) Keinginan untuk berkuasa

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memenuhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai

merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c) **Supervise yang baik**

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d) **Adanya jaminan pekerjaan**

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) **Status dan tanggung jawab**

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masamereka juga berharap akan dapat kesempatan meduduki jabatan dalam perkantoran.

f) **Peraturan yang fleksibel**

Bagi organisasi besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja keras yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi pera karyawan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut (Sunyoto, 2013) ada tujuh, yaitu:

- 1) Motivasi kerja
- 2) Prestasi Kerja

- 3) Pekerjaan itu sendiri
- 4) Penghargaan
- 5) Tanggung Jawab
- 6) Pengakuan
- 7) Keberhasilan dalam Bekerja

Berikut penjelasannya:

- 1) Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

- 2) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dimotivasi kerjakan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

- 3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian SDM, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

5) Tanggung Jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan organisasi kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak organisasi memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing- masing.

6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh organisasi. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh organisasi kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk

lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

2.1.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Adapun motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan indikator-indikator tertentu sebagai pilihan. Seperti menurut (Mangkunegara, 2017) yang menyatakan bahwa indikator motivasi kerja adalah:

- a. Kerja keras
- b. Orientasi Masa Depan
- c. Orientasi tugas/sasaran
- d. Usaha untuk maju
- e. Ketekunan
- f. Pemanfaatan waktu

Berikut penjelasannya:

- 1) Kerja keras, yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.
- 2) Orientasi masa depan, yaitu menafsirkan yang akan terjadi ke depan dan membuat rencana dalam hal tersebut.
- 3) Orientasi tugas/sasaran, yaitu selalu berorientasi pada hasil pekerjaan yang berkualitas
- 4) Usaha untuk maju, yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.
- 5) Ketekunan, yaitu melakukan segala pekerjaan dengan rajin dan bersungguh- sungguh.
- 6) Pemanfaatan waktu, yaitu menggunakan waktu dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan menurut (Wibowo, 2016) indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) *Engagement*
- 2) *Commitment*
- 3) *Satisfaction*
- 4) *Turnover*

Berikut penjelasannya:

1) *Engagement*

Engagement merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.

2) *Commitment*

Komitmen adalah suatu tingkat di mana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.

3) *Satisfaction*

Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.

4) *Turnover*

Turnover merupakan kehilangan pekerja yang dihargai.

2.1.3 Pengalaman Kerja

2.1.3.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja menjadi pertimbangan dalam hal promosi, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pengalaman kerja akan dapat memberikan keuntungan bagi seseorang dalam melaksanakan kerja selanjutnya karena setidaknya orang tersebut sudah pernah melakukan pekerjaan itu sehingga ia akan tahu tentang pekerjaan yang akan dihadapi.

Menurut (Handoko, 2013) menjelaskan bahwa pengalaman kerja ialah pelamar yang sering diminta untuk menguraikan pekerjaan-pekerjaan masa lalunya. Dari informasi ini, perusahaan dapat mengetahui apakah pelamar adalah seorang yang senang berpindah-pindah pekerjaan atau cenderung menjadi karyawan yang “setia”. Review terhadap nama, tugas-tugas, tanggung jawab jabatan dan gaji terakhir yang diterima menunjukkan apakah calon merupakan pelamar yang mempunyai kemampuan potensial.

Menurut (Samsudin, 2010) pengalaman kerja adalah proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting artinya dalam suatu seleksi. Suatu organisasi atau perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya. Selain itu, kemampuan intelegensi juga menjadi dasar pertimbangan selanjutnya sebab orang yang memiliki kecerdasan yang cukup baik.

Menurut (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2011) pengalaman kerja (*job experiences*) adalah hubungan, masalah, tuntutan, tugas, atau ciri lain yang

dihadapi para karyawan pada pekerjaannya. Penugasan pekerjaan yang baru membantu mengambil keuntungan dari berbagai keterampilan, pengalaman. Dan hubungan karyawan yang telah ada, sambil membantu mengembangkan yang baru.

Dari uraian beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seseorang. Sehingga semakin lama seseorang bekerja semakin bertambah pengalamannya terhadap pekerjaannya. Dengan banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki seseorang pekerja maka orang tersebut akan lebih menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik berarti orang tersebut mempunyai efektivitas kerja yang baik.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut (Rofi, 2012) menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu pengalaman kerja seseorang, diantaranya:

1) **Keramahtamahan dalam menghadapi pimpinan**

Dengan mempunyai sikap ramah, terampil dan cepat serta hasil kerja yang memuaskan akan memberikan daya tarik tersendiri bagi atasan.

2) **Kelengkapan pengalaman kerja**

Dengan adanya bermacam-macam jenis pengalaman kerja akan membantu kelancaran didalam menyelesaikan pekerjaan didalam suatu perusahaan. Selain itu kelengkapan pengalaman kerja merupakan suatu sarana dalam usaha menambah penilaian dari pimpinan, sebab karyawan dapat meningkatkan karier dengan menarik hati atasan disamping bekerja dengan sebaik mungkin dan jauh dari masalah yang dapat memberatkan.

Menurut (Kelejan, Lengkong, & Tawas, 2018) beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
- 2) Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.

Sedangkan menurut (Handoko, 2013) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah sebagai berikut:

- 1) Waktu
Semakin lama seseorang melaksanakan tugas orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.
- 2) Jenis Tugas
Semakin banyak tugas yang dilaksanakan oleh seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.
- 3) Penerapan
Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas pastinya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.
- 4) Hasil
Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

2.1.3.3 Manfaat Pengalaman Kerja

Manfaat pengalaman kerja sangat berpengaruh besar terhadap unjuk kerja. Suatu perusahaan akan cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman dari

pada yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan mereka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sekaligus tanggung jawab yang diberikan perusahaan dapat dikerjakan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan. Maka dari itu pengalaman kerja mempunyai manfaat bagi perusahaan maupun karyawan.

Manfaat pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan. Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain akan memberikan manfaat (Kadarisman, 2013) seperti:

- 1) Mendapatkan kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya.
- 2) Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
- 3) Pelaksanaan pekerjaan akan berjalan lancar karena orang tersebut telah memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
- 4) Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih baik.

Adapun manfaat adanya pengalaman kerja bagi perusahaan menurut (Manulang, 2013) adalah sebagai berikut:

- 1) Pengalaman kerja dapat berpengaruh terhadap kecermatan individu dalam memberikan suatu persepsi.
- 2) Melalui pengalaman kerja yang dimiliki, kualitas teknis dan keterampilan karyawan semakin meningkat, maka karyawan tersebut dapat menyelesaikan

tugas-tugas yang dikerjakan secara efektif dan efisien, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2.1.3.4 Indikator Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Menurut (Foster & Seeker, 2011) indikator pengalaman kerja yaitu:

1) **Lama Waktu/ Masa Bekerja**

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

2) **Keterampilan**

Keterampilan biasanya merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau penugasan.

3) **Penguasaan Terhadap Pekerjaan Dan Peralatan**

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

Menurut (Widodo, 2015), indikator yang dijadikan pengukuran dalam pengalaman kerja adalah sebagai berikut :

1) **Kelancaran**

Setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang baik dalam bekerja tanpa disertai keraguan.

2) **Pengalaman mneghadapi masalah**

Dengan pengalaman kerja yang dimilikinya maka seorang karyawan yang

sudah berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.

3) Ketenangan

Seorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

2.2 Kerangka Konseptual

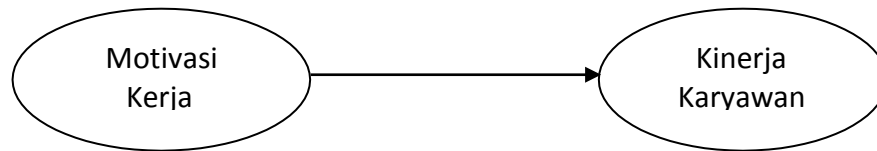
2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada karyawan untuk menaikkan kinerja karyawan. Sedangkan keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan,

(Winardi, 2010) menyatakan adanya hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yaitu bahwa seseorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Hasibuan & Handayani, 2017), (Hasibuan & Silvy, 2019), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020), (Jufrizen et al., 2020), (Astuti & Lesmana, 2018), (Gultom, 2014), (Tanjung, 2015), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020) dan

(Fachrezi & Pasaribu, 2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

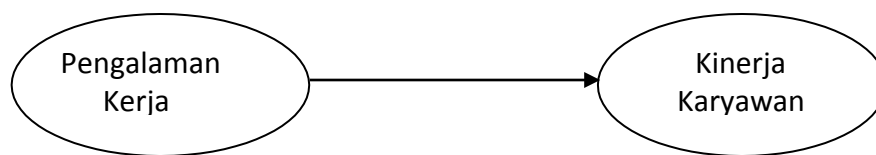
2.2.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kebanyakan perusahaan pasti membutuhkan karyawan yang berpengalaman. Meskipun kebutuhan tenaga *fresh graduate* sudah semakin banyak, bukan berarti pekerja berpengalaman akan kehilangan kesempatan karena memiliki pengalaman kerja juga memberikan nilai tambah bagi seseorang. Pengalaman kerja tentu memberikan manfaat yang sangat penting dalam pengembangan karir seseorang. Salah satunya adalah dapat mengembangkan keterampilan seorang karyawan. Pada umumnya apapun bidang pekerjaan dijalani, pengalaman kerja akan menjadi sarana pengembangan keterampilan yang efektif.

Bergelut di suatu bidang dalam waktu lama akan membuat karyawan semakin *expert* dalam bidang tersebut dan jika seorang karyawan berhasil memadukannya dengan berbagai ilmu pengetahuan, tentu pekerja akan semakin berkualitas dan hal yang seperti itulah yang dicari banyak perusahaan. Manfaat pengalaman kerja juga penting untuk lingkungan pergaulan seorang karyawan. Semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin besar kesempatannya untuk bertemu banyak orang. Bahkan, seseorang bisa berkesempatan mendapat peluang

peningkatan karir dari jalinan relasi tersebut. Pekerjaan akan terasa lebih mudah bila kamu memiliki banyak relasi di bidang pekerjaan yang sama.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Mohtar, 2019) dan (Situmeang, 2017) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah



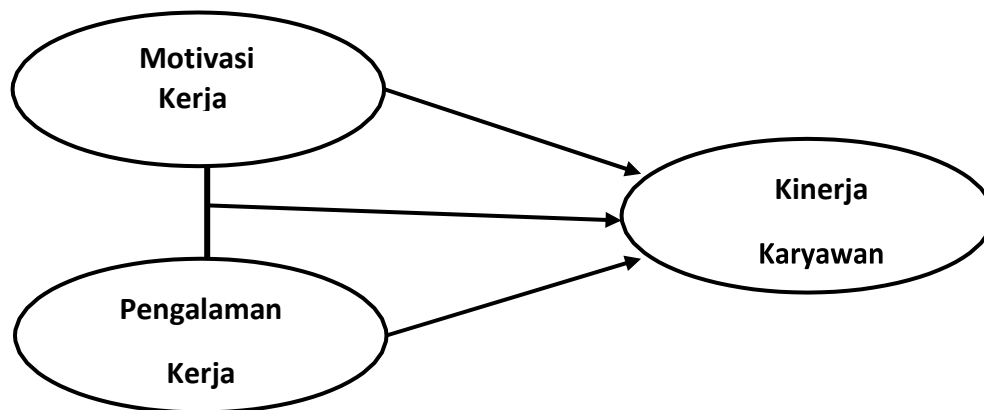
Gambar 2.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

223 Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Demi dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti yang diharapkan maka karyawan diharuskan memiliki motivasi kerja yang tinggi agar mampu melaksanakan tugas dengan baik dan benar. Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan, dengan Selain itu dengan adanya pengalaman kerja dapat meningkatkan skill bekerja yang juga akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga pelaksanaan kegiatan dalam suatu organisasi atau berjalan baik yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara motivasi kerja

dan pengalaman kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah di kemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
3. Motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri dari empat variabel yaitu motivasi kerja (X1 dan pengalaman kerja (X2) sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) Pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional variabel adalah unsur penelitian yang menjelaskan cara mengukur variabel. Dan dalam penelitian ini terdapat 2 variabel bebas (*independent variable*) dan 1 variabel terikat (*dependent variable*). Defenisi operasional berguna untuk lebih mengarahkan penelitian ini sesuai objek sasaran yang diharapkan maka dirasakan perlu untuk memberikan pengertian tentang konsep variabel sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Defenisi	Indikator
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sikap dalam melaksanakan tugas 2. Perencanaan dalam pekerjaan 3. Proses pelaksanaan pekerjaan 4. Kemampuan dalam melaksanakan tugas (Robbins & Judge, 2013)
Motivasi Kerja (X1)	Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang <i>visible</i> yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja keras 2. Orientasi Masa Depan 3. Orientasi tugas/sasaran 4. Usaha untuk maju 5. Ketekunan 6. Pemanfaatanwaktu (Mangkunegara, 2017)
Pengalaman Kerja (X2)	Pengalaman kerja adalah proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting artinya dalam suatu seleksi. Suatu organisasi atau perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lama Waktu/ Masa Bekerj 2. Keterampilan 3. Penguasaan Terhadap Pekerjaan Dan Peralatan (Foster & Seeker, 2011)

3.3 Tempat dan Waktu penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Jalan Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Simpang Tj., Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara 20122.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitiannya direncanakan dari bulan April 2022 sampai bulan Agustus 2022, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2 Waktu Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	April 2022				Mei 2022				Juni 2022				Juli 2022				Agustus 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■																			
2	Riset Awal		■	■																	
3	Pembuatan Proposal				■	■	■	■													
4	Bimbingan Proposal							■	■	■	■										
5	Seminar Prposal											■									
6	Riset											■	■								
7	Penyusunan Proposal													■	■	■					
8	Bimbingan Proposal																	■	■	■	
9	Sidang Meja Hijau																				■

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang berjumlah 635 orang.

Tabel 3.3 Daftar Karyawan PTPN III (Persero) Medan

NO	NAMA BAGIAN	JUMLAH
1	Bagian Operasional Keuangan dan Akuntansi	97
2	Bagian Operasional Pengadaan dan Teknologi	42
3	Bagian Operasional Traksi dan Infrastruktur	29
4	Bagian Operasional Pengolahan	59
5	Bagian Operasional SDM	46
6	Biro Sekretariat	63
7	Bagian Operasional Tanaman	48
8	Bagian Umum	211
9	Bagian Audit Internal & Manajemen Risiko	40
	Jumlah	635

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan (2022)

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2012). Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Dimana

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$\frac{635}{1 + 635 (0,1)^2}$$

$$n = 86,39$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 86 orang.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah *probability sampling* dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling*. *Proportionate stratified random sampling* adalah teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang heterogen (tidak sejenis) dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2016). Teknik pengambilan sampel secara *proportional stratified random sampling* digunakan dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang

representatif dengan melihat populasi karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang berstrata, yakni terdiri beberapa bagian yang heterogen (tidak sejenis). Sehingga peneliti mengambil sampel dari keseluruhan bagian yang ada di PT. Perkebunan Nusantara III Medan dan dari masing-masing golongan diambil wakilnya sebagai sampel.

Untuk menentukan besarnya sampel pada setiap bagian/unit dilakukan dengan alokasi proporsional agar sampel yang diambil lebih proporsional dengan cara:

Tabel 3 4 Penentuan Strata Sampel

NO	NAMA BAGIAN	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	Bagian Operasional Keuangan dan Akuntansi	97	$86 \times 97 / 635 = 13$
2	Bagian Operasional Pengadaan dan Teknologi In	42	$86 \times 42 / 635 = 7$
3	Bagian Operasional Traksi dan Infrastruktur	29	$86 \times 29 / 635 = 4$
4	Bagian Operasional Pengolahan	59	$86 \times 59 / 635 = 8$
5	Bagian Operasional SDM	46	$86 \times 46 / 635 = 6$
6	Biro Sekretariat	63	$86 \times 63 / 635 = 8$
7	Bagian Operasional Tanaman	48	$86 \times 48 / 635 = 6$
8	Bagian Umum	211	$86 \times 211 / 635 = 28$
9	Bagian Audit Internal & Manajemen Risiko	40	$86 \times 40 / 635 = 6$
	Jumlah	635	86

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi et al., 2015) ada tiga alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam sebuah penelitian. Adapun alat pengumpulan data tersebut adalah:

3.6.1 Studi Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya - karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.

3.6.2 Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil

3.6.3 Kuesioner

Kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.5 Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

Selanjutnya kuesioner yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

3.7 Teknik Pengujian Instrumen

3.7.1 Validitas

Uji validitas dipergunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner". Validitas juga berhubungan dengan tujuan pengukuran. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata dan benar. (Ghozali, 2013) "Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas pertanyaan/ Pernyataan kuesioner adalah Korelasi *Product Moment* dari *Karl Pearson* dengan ketentuan: jika r hitung lebih besar dari r tabel, maka skor butir pertanyaan/ pernyataan kuesioner valid tetapi sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari r tabel, maka skor butir pertanyaan/ pernyataan kuesioner dikatakan tidak valid".

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum x^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

(Sugiyono, 2016)

Dimana:

- N = Banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum X$ = Jumlah pengamatan variabel X
- $\sum Y$ = Jumlah pengamatan variabel Y
- $(\sum X^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variabel X
- $(\sum Y^2)$ = Jumlah kadrat pengamatan variabel Y
- $(\sum X)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel X
- $(\sum Y)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel Y
- $\sum XY$ = Jumlah hasil kali variabel X dan Y

Adapun langkah-langkah pengujian validitas dengan korelasi adalah sebagai berikut :

- 1) Korelasikan skor-skor suatu nomor angket dengan skor total variabelnya.
- 2) Jika nilai koefisien korelasi (r) yang diperoleh adalah positif, kemungkinan butir yang diuji tersebut adalah valid.
- 3) Kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :
 - a) Tolak H_0 jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung $<$ nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed $< \alpha 0,05$).
 - b) Terima H_0 jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung $>$ nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed $> \alpha 0,05$).

3.7.2 Reabilitas

Selanjutnya untuk menguji reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha* dikatakan reliable bila hasil *Alpha* $>$ 0,6 dengan rumus Alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum Si}{St} \right]$$

(Sugiyono, 2016)

Dengan keterangan:

r_{11} = Reliabilitas intrsumen

$\sum Si$ = Jumlah varians skor tiap- tiap item

St = Jumlah varians butir

K = Jumlah item

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* $>$ 0,60 dan sebaliknya dikatakan tidak reliabel jika *cronbach's alpha* $<$ 0,60.

3.8 Teknik Analisis Data

Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan kuantitatif yakni, menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut, dengan rumus dibawah ini.

3.8.1 Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabe terikat. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

(Sugiyono, 2016)

Dimana:

Y	= Kinerja Karyawan
A	= Konstanta
b1-b3, masing- masing variabel	= Besaran koefisien Regresi dari
X1	= Motivasi Kerja
X2	= Pengalaman Kerja
e	= <i>Standart Error</i>

3.8.2 Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari:

3.8.2.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak yaitu melalui pendekatan grafik. Pada pendekatan histogram data berdistribusi normal

apabila distribusi data tersebut tidak melenceng kekiri atau kekanan. Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data sepanjang garis diagonal (Basuki & Prawoto, 2016).

3.8.2.1 Uji Multikolinieritas Data

Uji multikolinieritas adalah adanya hubungan linear antara peubah bebas X dalam model regresi ganda. Jika peubah bebas X dalam model regresi ganda adalah korelasi sempurna maka peubah-peubah tersebut berkolinieritas ganda sempurna (*perfect multicollinearity*). Pendeteksian multikolinieritas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factors* (VIF). Kriteria pengujiannya yaitu apabila nilai *Tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 maka tidak terdapat multikolinieritas diantara variabel independent, dan sebaliknya apabila nilai *Tolerance* $< 0,1$ dan nilai VIF > 10 maka asumsi tersebut mengandung multikolinieritas (Basuki & Prawoto, 2016).

3.8.2.1 Uji Heterokedastisitas

Model regresi yang baik adalah model regresi yang memenuhi syarat tidak terjadinya heterokedastisitas. Ada tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melihat grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya (Basuki & Prawoto, 2016). Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas antara lain:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik- titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas atau

homoskedastisitas.

3.8.3 Uji Hipotesis

3.8.3.1 Uji t (uji parsial)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2013). Langkah langkah pengujian hipotesis parsial dengan menggunakan uji t adalah sebagai berikut:

Dengan menggunakan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-k}}{\sqrt{1-r^2}}$$

(Sugiyono, 2016)

Keterangan:

- t : Nilai t
- n : Jumlah sampel
- k : Variabel independen
- r : Nilai koefisien korelasi

Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

$H_0 = 0$, artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

$H_a = \rho \neq 0$, artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

- 1) kriteria pengambilan keputusan

H_a diterima jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$, pada $\alpha = 5\%$, $df = n-k$ H_0 diterima dan H_a ditolak jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} > -t_{tabel}$

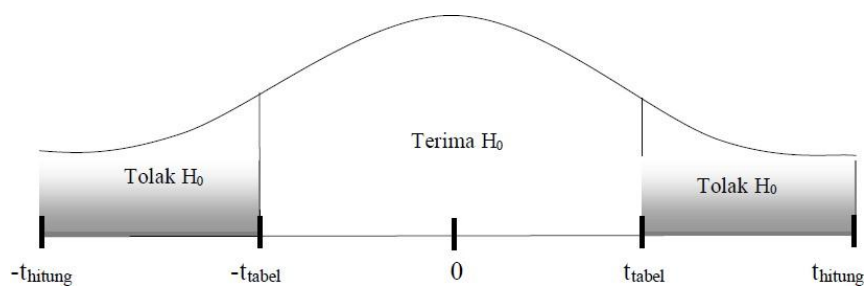
- 2) Kriteria Pengujian

a) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka terdapat pengaruh antara variabel bebas

(motivasi kerja dan pengalaman kerja) dengan variabel terikat (kinerja karyawan).

- b) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka tidak pengaruh antara variabel bebas (motivasi kerja dan pengalaman kerja) dengan variabel terikat (kinerja karyawan).

Daerah penerimaan dan penolakan dapat digambarkan sebagai berikut (Sugiyono, 2016):



Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Uji Hipotesis t

3.8.3.2 Uji F (simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan secara serentak apakah variabel bebas atau dependent variabel (X), mempunyai pengaruh yang positif atau negatif, serta signifikan terhadap variabel terikat atau dependent variabel (Y) (Ghozali, 2013). Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi ganda dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$F_h = \frac{r^2/k}{(1-r^2)(n-k-1)}$$

(Sugiyono, 2016)

Keterangan:

- F_h : Tingkat signifikan
 r^2 : Koefisien korelasi berganda
 k : Jumlah variabel independen

n : Jumlah sampel

1) Bentuk pengujiannya adalah :

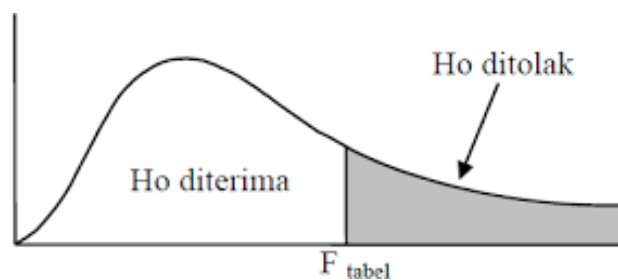
H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $-F_{hitung} < -F_{tabel}$ H_0 di terima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $-F_{hitung} > -F_{tabel}$

2) Kriteria Pengujian

a) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka terdapat pengaruh antara variabel bebas (motivasi kerja dan pengalaman kerja) dengan variabel terikat (kinerja karyawan).

b) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas (motivasi kerja dan pengalaman kerja) dengan variabel terikat (kinerja karyawan)

Daerah penerimaan dan penolakan dapat digambarkan sebagai berikut (Sugiyono, 2016):



Gambar 3 2 Kriteria Pengujian Uji Hipotesis F

3.8.4 Koefisien Determinasi

Guna menguji koefisien determinasi (d) yaitu untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dapat dijelaskan X dan variabel Y.

$$d = r^2 \times 100\%$$

(Sugiyono, 2016)

Dimana:

d = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi variabel bebas dengan variabel terikat

100% = Persentase Kontribusi

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel Motivasi Kerja (X1), 9 pernyataan untuk variabel Pengalaman Kerja (X2) dan 8 variabel Kinerja Pegawai (Y). Angket yang disebarkan diberikan kepada 86 responden karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

4.1.2 Karakteristik Responden

Karakteristik subjek penelitian diperoleh dari data diri atau identitas subjek yang tercantum pada skala yang terkumpul pada penelitian ini dengan jumlah responden adalah 86 orang karyawan. Data diri terdiri dari jenis kelamin, usia, pekerjaan, dan pendidikan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Tabel 4.1 Jenis Kelamin

		Jenis_Kelamin			
		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	Laki- Laki	68	79,1	79,1	79,1
	Perempu an	18	20,9	20,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Sumber : SPSS, 2022

Berdasarkan Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah responden berdasarkan jenis kelamin sebanyak 86 karyawan yang terbagi menjadi 2 bagian jenis kelamin yaitu, jumlah responden berdasarkan jenis kelamin laki-laki

sebanyak 68 dengan persentase sebesar 79,1 persen dan perempuan sebanyak 18 orang dengan persentase sebesar 20,9 persen. Dengan demikian responden karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mayoritas berjenis kelamin Pria.

Tabel 4.2 Pendidikan

		Pendidikan			
		Frekuensi	Persentase	Valid Persentase	Cumulatif Persentase
Valid	SM A	8	9,3	9,3	9,3
	D3	17	19,8	19,8	29,1
	S1	61	70,9	70,9	100,0
	Tot al	86	100,0	100,0	

Sumber : SPSS, 2022

Berdasarkan Tabel diatas diketahui bahwa karyawan dengan pendidikan terakhir SMA terdapat 8 orang dengan persentase sebesar 9,3 persen, dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 19,8 persen, dan pendidikan terakhir Diploma S1 sebanyak 61 orang dengan persentase sebesar 70,9. Dengan demikian, karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mayoritas berpendidikan terakhir S1.

Tabel 4.3 Lama Bekerja

		Lama Bekerja			
		Frekuensi	Persentase	Valid Persentase	Cumulatif Persentase
Valid	1-5 Tahun	19	22,1	22,1	22,1
	5-10 Tahun	54	62,8	62,8	84,9
	> 10 Tahun	13	15,1	15,1	100,0

	Total	86	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

Sumber : SPSS, 2022

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa karyawan dengan lama bekerja 1-5 tahun terdapat 19 orang dengan persentase sebesar 22,1 persen, dengan lama bekerja 5-10 Tahun sebanyak 54 orang dengan persentase sebesar 62,8 persen, dan karyawan dengan lama bekerja > 10 tahun sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 15,1 persen. Dengan demikian, karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mayoritas memiliki lama bekerja sebesar 5-10 tahun.

Tabel 4.4 Usia

Usia					
		Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	44	51,2	51,2	51,2
	30-40 Tahun	28	32,6	32,6	83,7
	> 40 Tahun	14	16,3	16,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Sumber : SPSS, 2022

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa karyawan dengan usia 20-30 tahun terdapat 44 orang dengan persentase sebesar 51,2 persen, dengan usia 30-40 tahun sebanyak 28 orang dengan persentase sebesar 32,6 persen, dan karyawan dengan usia > 40 tahun sebanyak 14 orang dengan persentase sebesar 16,3 persen. Dengan demikian, karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mayoritas memiliki usia sebesar >40 tahun.

4.1.3 Uji Validitas dan Reabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan setiap variabel memiliki nilai R_{hitung} (tabel pada kolom *cronbach's alpha*) yang lebih besar dari R_{tabel} , sehingga seluruh item pertanyaan dikatakan valid. pertanyaan suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Hal ini menandakan bahwa setiap item pertanyaan pada kuesioner tersebut valid atau terbukti akurat.

Tabel 4.5 Uji Validitas

Variabel	Item	R_{hitung}	R_{tabel}	Kesimpulan
KINERJA KARYAWAN	Y_1	,828	0.1786	Valid
	Y_2	,801		Valid
	Y_3	,788		Valid
	Y_4	,792		Valid
	Y_5	,778		Valid
	Y_6	,779		Valid
	Y_7	,796		Valid
	Y_8	,795		Valid
MOTIVASI KERJA	X1_1	,809	0.1786	Valid
	X1_2	,758		Valid
	X1_3	,758		Valid
	X1_4	,753		Valid
	X1_5	,777		Valid
	X1_6	,755		Valid
	X1_7	,757		Valid
	X1_8	,753		Valid
	X1_9	,766		Valid
	X1_10	,768		Valid
	X1_11	,788		Valid
	X1_12	,799		Valid
PENGALAMAN KERJA	X2_1	,806	0.1786	Valid
	X2_2	,792		Valid
	X2_3	,755		Valid
	X2_4	,773		Valid
	X2_5	,754		Valid
	X2_6	,756		Valid
	X2_7	,737		Valid
	X2_8	,743		Valid

	X2_9	,737		Valid
--	------	------	--	-------

Sumber : SPSS, 2022

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah cara untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran terhadap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama pula (Siregar, 2014:173). Uji reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha*.

Tabel 4.6 Reabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1.	Kinerja Karyawan	0.816	Reliabel
2.	Motivasi Kerja	0.786	Reliabel
3.	Pengalaman Kerja	0.783	Reliabel

Sumber : SPSS, 2022

Dari seluruh pengujian variabel didapat nilai *Cronbach Alpha* > 0,7. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel (handal).

4.1.4 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Uji normalitas ini menggunakan uji *kolmogorov-smirnov* dan data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai *asympt.sig* memiliki nilai yang lebih besar dari 0.05.

Tabel 4.7 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		86
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,33803678
Most Extreme Differences	Absolute	,068
	Positive	,068
	Negative	-,055
Test Statistic		,068
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber : SPSS, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat jika nilai signifikan pada Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,200 dan lebih besar dari 0,05. Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas *kolmogrov-smirnov*, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal dan asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi adanya masalah multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya, yaitu VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cutoff* yang dipakai untuk menandai adanya faktor-faktor

multikolinearitas adalah nilai *tolerance* < 0.10 atau sama dengan nilai *VIF* > 1.0 . Model regresi yang baik tidak terdapat masalah multikolinearitas atau adanya hubungan korelasi diantara variabel-variabel independennya.

Tabel 4.8 Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Motivasi_Kerja	,500	2,000
	Pengalaman_Kerja	,500	2,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

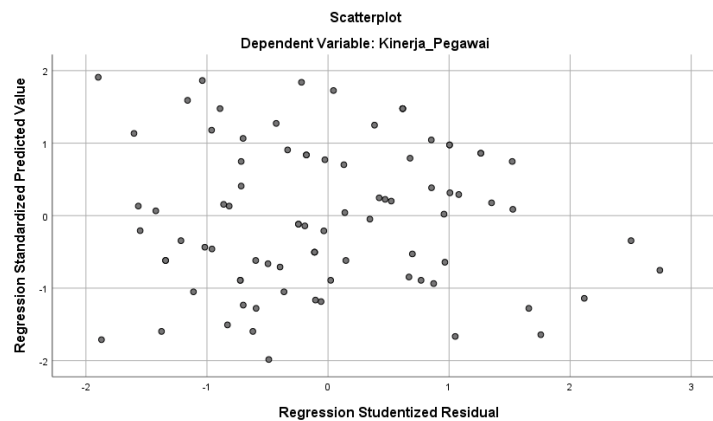
Sumber : SPSS, 2022

Berdasarkan tabel diatas nilai pada *Tolerance* setiap variabel lebih besar dari 0,1 dan nilai *VIF* lebih besar dari 1,0. Dengan itu dapat dikatakan bahwa data dalam penelitian ini terhindar atau terbebas dari multikolinearitas.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan atau yang lain. Pengujian heteroskedastisitas ini dilakukan dengan menggunakan *scatter plot*, dengan ketentuan apabila titik-titik berada di atas dan di bawah titik nol maka tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

Gambar 4.1 Uji Heterokedastisitas



Sumber : SPSS, 2022

Berdasarkan Gambar diatas dengan menggunakan *scatter plot* dapat dilihat jika titik-titik berada menyebar di atas dan di bawah titik nol dan tidak membentuk suatu pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastitas dalam model regresi tersebut.

4.1.5 Uji Hipotesis

1. Uji Parsial

Uji t dilakukan untuk pengujian terhadap koefisien regresi secara parsial, pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variabel independen (variabel bebas) terhadap variabel dependen (variabel terikat) dengan mengasumsikan bahwa variabel independen lain dianggap konstan.

Fungsi tabel t yaitu untuk menentukan sebuah hipotesis, yaitu dengan membandingkan nilai pada t hitung dengan nilai pada t tabel. Sebelum mengetahui bagaimana cara menghitung t tabel secara manual, terdapat beberapa parameter yang lebih dahulu untuk diketahui, yaitu:

k = Jumlah Variabel Penelitian (variabel bebas dan terikat)

n = Jumlah data/ responden yang digunakan

df = *degree of freedom* atau derajat kebebasan

Rumus yang digunakan untuk mencari *degree of freedom* atau derajat kebebasan (df) adalah $df = n - k$. Adapun langkah yang digunakan adalah, pertama yaitu untuk menentukan nilai *degree of freedom* (df) dengan menggunakan rumus ($df = n - k$). Dari data yang ada diperoleh bahwa, jumlah data responden (n) yang digunakan adalah 86 orang karyawan, dan jumlah variabel bebas dan terikat penelitian (k) adalah 2 variabel yaitu Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja. maka $df = 86 - 3 = 83$, sehingga nilai df adalah 83, kemudian mencari taraf signifikansi untuk dua sisi sebesar 0,05. Untuk selanjutnya nilai t tabel yang didapatkan adalah 1.98896.

Hasil perhitungan selanjutnya dibandingkan dengan t tabel dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. H_0 diterima jika nilai $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau nilai $sig > \alpha$
- b. H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau nilai $sig < \alpha$ yang lain konstan.

Tabel 4.9 Uji Hipotesis

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,963	1,739		-,554	,581
	Motivasi_Kerja	,347	,047	,462	7,391	,000
	Pengalaman_Kerja	,484	,057	,529	8,472	,000
a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai						

Sumber : SPSS, 2022

Hasil dari output uji parsial (uji t) pada tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Uji t Motivasi Kerja (X1)

Uji t terhadap variabel Motivasi Kerja (X1) didapatkan t hitung sebesar 7,391 dengan signifikansi t sebesar 0,000. Karena t hitung > t tabel ($7,391 > 1.98896$) atau signifikansi t lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka secara parsial variabel Motivasi Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

2) Uji t Pengalaman Kerja (X2)

Uji t terhadap variabel Motivasi Kerja (X1) didapatkan t hitung sebesar 8,472 dengan signifikansi t sebesar 0,000. Karena t hitung > t tabel ($8,472 > 1.98896$) atau signifikansi t lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka secara parsial variabel Motivasi Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengalaman Kerja (Y) Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

2. Uji Simultan

Uji f digunakan untuk membantu dalam pengujian hipotesis, yaitu dengan membandingkan nilai pada f hitung dengan yang ada pada f tabel. Selanjutnya, judul masing-masing baris adalah derajat bebas/ *degree of freedom* (df) untuk penyebut, atau dikenal dengan df2. Juga sering disimbolkan dalam tabel F dengan simbol N2. Cara menentukan df1 (N1) dan df2) N2) dengan menggunakan rumus:

$$Df1 = k - 1$$

$$Df2 = n - k - 1$$

Uji f ini dilakukan pada derajat kebebasan (n-k-1), dengan ketentuan:

n =jumlah responden

k =jumlah variabel bebas dan variabel terikat

α = tingkat keyakinan (digunakan 95%, dengan $\alpha=5\%$).

Menurut Ghozali (2011, hal 58) kriteria pengambilan keputusan adalah: Jika nilai F lebih besar daripada pada derajat kepercayaan 5%, maka H_0 ditolak atau H_a diterima. Hal ini menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen. Jika nilai F hitung lebih besar daripada F tabel, maka H_0 ditolak atau H_a diterima.

Tabel 4.10 Uji Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	788,344	2	394,172	214,985	,000 ^b
	Residual	152,179	83	1,833		
	Total	940,523	85			
a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Pengalaman_Kerja, Motivasi_Kerja						

Sumber : SPSS, 2022

Berdasarkan data di atas diperoleh F-hitung sebesar 214,985 dan sig 0,000. F-tabel pada taraf $\alpha=0.05$, $df_1 = (k - 1 = 3 - 1 = 2)$ dan $df_2 (n - k - 1 = 86 - 3 - 1 = 82)$, n adalah jumlah responden yang digunakan sebanyak 86 orang karyawan dan k adalah jumlah variabel penelitian yang digunakan Motivasi kerja Pengalaman kerja, dan Kinerja Karyawan maka nilai F-tabel = 3.11. Hal ini berarti F-hitung > F-tabel ($214,985 > 3,11$) dan sig < 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka hipotesis dapat diterima bahwa variabel Kebijakan digunakan Motivasi kerja dan Pengalaman kerja, berpengaruh bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.

3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan 1 atau ($0 < x < 1$). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

R-Square digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan model regresi yang kita gunakan dalam memprediksi nilai variabel dependen. Nilai ini merupakan fraksi dari variasi yang mampu dijelaskan oleh model. Nilai *R-square* berada pada interval angka nol dan satu.

Tabel 4.11 Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,916 ^a	,838	,834	1,35406
a. Predictors: (Constant), Pengalaman_Kerja, Motivasi_Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai				

Sumber : SPSS, 2022

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*R square*) yang diperoleh sebesar 0.916. Hal ini berarti 91,6% Kinerja Karyawan (Y) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dipengaruhi oleh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja sedangkan sisanya yaitu 0.084% Kinerja Karyawan (Y) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.

Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel yaitu $t_{hitung} = 7,391 < T_{tabel} = 1.98896$ dan nilai probabilitas t yakni sig adalah $0,000$ sedangkan taraf signifikan α yang ditetapkan sebelumnya adalah $0,05$, maka nilai sig $0,000 < \alpha$ $0,05$, sehingga H_1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Setiawan (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang”. Adapun besarnya pengaruh motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja adalah sebesar $26,68\%$. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Hasibuan & Handayani, 2017), (Hasibuan & Silvy, 2019), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020), (Jufrizen et al., 2020), (Astuti & Lesmana, 2018), (Gultom, 2014), (Tanjung, 2015), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi berarti karyawan telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. Motivasi seorang karyawan dalam bekerja juga dapat diindikasikan dari partisipasinya dalam mengambil keputusan. Partisipasi yang nyata dapat

dilihat dari masukan-masukan yang karyawan berikan pada pimpinan perusahaan. Partisipasi juga dapat dilihat dari kemauan karyawan untuk belajar dengan cara berkonsultasi dengan pimpinannya. Semakin tinggi tingkat partisipasi seorang karyawan semakin positif pula motivasinya dalam bekerja. Kebanggaan seorang karyawan pada pekerjaannya menjadi motivasi positif tersendiri baginya. Kebanggaan dalam bekerja dapat diwujudkan dengan memberikan tantangan dan penghargaan terhadap hasil kerja.

Tantangan kerja merupakan bagian dari eksistensi atau keberadaannya jika ada tantangan dalam pekerjaannya karena menyangkut kepercayaan. Pada dasarnya pemberian tantangan bagi seorang karyawan adalah pemberian kepercayaan itu sendiri sehingga ia akan merasa dihargai keberadaannya, namun harus diiringi dengan penghargaan yang sesuai apabila karyawan mencapai keberhasilan.

4.2.2 Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.

Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel yaitu $t_{hitung} = 8,472 < T_{tabel} = 1.98896$ dan nilai probabilitas t yakni sig adalah $0,000$ sedangkan taraf signifikan α yang ditetapkan sebelumnya adalah $0,05$, maka nilai sig $0,001 < \alpha$ $0,05$, sehingga H_1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Pengalaman kerja sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan lebih mudah dan cepat dalam melaksanakan pekerjaan atau

tugasnya, karena mempunyai pengalaman yang lebih dalam pekerjaannya. Sehingga ini akan meningkatkan kinerjanya dan juga meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Robbins dan Timothy (2008) menyatakan bahwa: “pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan dan keterampilan seseorang dalam bekerja yang tampaknya menjadi sebuah dasar perkiraan yang baik atas kinerja karyawan”.

Bergelut di suatu bidang dalam waktu lama akan membuat karyawan semakin *expert* dalam bidang tersebut dan jika seorang karyawan berhasil memadukannya dengan berbagai ilmu pengetahuan, tentu pekerja akan semakin berkualitas dan hal yang seperti itulah yang dicari banyak perusahaan. Manfaat pengalaman kerja juga penting untuk lingkungan pergaulan seorang karyawan. Semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin besar kesempatannya untuk bertemu banyak orang. Bahkan, seseorang bisa berkesempatan mendapat peluang peningkatan karir dari jalinan relasi tersebut. Pekerjaan akan terasa lebih mudah bila kamu memiliki banyak relasi di bidang pekerjaan yang sama. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Mohtar, 2019) dan (Situmeang, 2017) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.

4.2.3 Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Dalam penelitian ini Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Berdasarkan tabel uji F maka diperoleh $f_{hitung} 214,985 > 3,11$ dengan nilai signifikan sebesar 0,000 sedang taraf signifikan α yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka

nilai sig $0,000 < \alpha < 0,05$, sehingga H_0 ditolak. Dapat disimpulkan adanya pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Kemudian bisa dilihat dari hasil uji determinasi dimana nilai R square bernilai 0.916. Hal ini berarti 91,6% Kinerja Karyawan (Y) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dipengaruhi oleh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja sedangkan sisanya yaitu 0.084% Kinerja Karyawan (Y) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel yaitu $t_{hitung} = 7,391 < T_{tabel} = 1.98896$ dan nilai probabilitas t yakni sig adalah 0,000
2. pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel yaitu $t_{hitung} = 8,472 < T_{tabel} = 1.98896$ dan nilai probabilitas t yakni sig adalah 0,000
3. Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Berdasarkan tabel uji F maka diperoleh f hitung $214,985 > 3,11$ dengan nilai signifikan sebesar 0,000

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Kinerja Karyawan sudah dapat dikatakan baik, tetapi sebaiknya perusahaan memberikan lebih banyak lagi perhatian dan motivasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada perusahaan tersebut.
2. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan yang berkompeten berdasarkan pengalaman kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan

3. Bagi Peneliti terdahulu diharap dapat melibatkan lebih banyak variabel selain variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan dalam penelitian ini hanya pada 2 variabel, yaitu motivasi kerja dan pengalaman kerja. Sedangkan masih banyak lagi faktor-faktor lain diluar variabel tersebut yang mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Adanya keterbatasan penelitian dimana objek penelitian hanya dibatasi pada kantor PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, K., Mujiati, N. I., & Utama, I. W. M. U. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aryansah, I., & Kusumaputri, E. S. (2013). Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. *Humanitas*, 10(1), 75–85.
- Astuti, R., & Lesmana, O. P. A. (2018). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 42–50.
- Basuki, A. T., & Prawoto, N. (2016). *Analisis Regresi dalam Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Bukhari, B., & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). *Manajemen*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Karya Ilmiah Aqli.
- Fachrezi, H., & Pasaribu, H. K. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107-119.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert.). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Foster, B., & Seeker, K. (2011). *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PT.Toko Gunung Agung Tbk.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Sumber Daya dan Komunikasi*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angka Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 418–428.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu* (pp. 134–147).
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.
- Hughes, R. L., Ginnert, R., & Curphy, G. (2012). *LEADERSHIP Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding : The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 405–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of AICS-Social Sciences* (pp. 441–446).
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis: Konsep & Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kelejan, R. A., Lengkong, V. P., & Tawas, H. N. (2018). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan

- Di PT. Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4), 1918–1927.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Manulang, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Martono, S., Khoiruddin, M., Wijayanto, A., Ridloah, S., Wulansari, N. A., & Udin, U. (2020). Increasing teamwork, organizational commitment and effectiveness through the implementation of collaborative resolution. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 427–437.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedu.). Bandung: CV Alfabeta.
- Moehariono, M. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Mohtar, I. (2019). *Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Dengan Kinerja Guru Madrasah*. (Gianto, Ed.) (2nd ed.). Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Planda, D. (2018). *Kinerja Guru Kompetensi Guru Motivasi Kerja Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV. Jejek.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018* (pp. 216–222).
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.

- Rofi, A. N. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Departemen Produksi PT. Leo Agung Raya Semarang. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 1–21.
- Samsudin, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Situmeang, R. R. (2017). Pengaruh Pengawasan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Anugrah. *Jurnal Asia Inovasi Dan Kewirausahaan*, 2(2), 148–160.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 27–36.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Winardi. (2010). *Manajemen Prilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana

Lampiran Data Penelitian

Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Total
5	2	4	4	3	4	4	4	30
5	3	3	4	5	3	5	4	32
5	4	3	4	3	4	5	5	33
5	3	4	4	2	3	3	3	27
5	4	4	5	4	4	3	3	32
5	4	4	5	4	4	4	4	34
5	4	4	5	4	4	4	4	34
5	4	4	5	4	4	3	3	32
5	2	4	4	4	4	4	4	31
5	4	4	4	4	4	4	4	33
5	4	5	4	4	4	3	4	33
5	4	4	4	4	4	3	3	31
5	4	4	4	4	4	3	4	32
5	4	4	4	4	4	4	4	33
4	4	4	4	3	5	3	4	31
4	4	4	4	3	5	4	4	32
4	4	4	4	3	5	3	4	31
4	4	4	3	3	4	3	3	28
4	5	5	5	5	5	4	3	36
4	4	4	4	3	5	4	4	32
4	4	4	4	5	5	4	4	34
4	5	4	5	4	4	3	4	33
4	4	4	3	3	4	3	4	29
4	4	4	3	3	4	4	4	30
4	4	4	4	4	3	4	4	31
4	4	4	4	3	4	3	4	30
4	4	4	4	3	3	3	4	29
4	4	4	4	3	4	4	4	31
4	4	4	4	4	3	4	4	31
4	4	4	4	4	3	4	4	31
4	4	4	3	3	3	4	3	28
4	5	5	5	5	5	3	4	36
4	5	5	5	5	5	4	4	37
4	5	5	5	5	5	4	4	37
4	4	5	5	5	4	4	4	35
4	4	5	5	5	5	5	5	38
4	4	5	4	5	5	4	5	36
4	4	4	4	4	5	4	5	34
4	5	4	4	4	4	4	4	33
4	4	5	5	5	5	5	5	38

4	4	4	5	4	4	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	5	4	4	3	4	32
4	4	4	5	4	4	3	4	32
4	5	4	5	4	4	4	5	35
4	5	4	5	4	4	4	5	35
4	5	4	4	5	4	3	4	33
4	5	4	4	4	5	4	4	34
4	4	5	5	5	5	5	5	38
5	5	5	4	5	5	4	4	37
5	5	5	5	5	4	4	4	37
5	5	5	5	4	5	5	5	39
5	5	5	5	4	5	5	5	39
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	4	4	5	5	4	37
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	4	4	4	4	4	4	4	33
5	4	4	4	4	4	4	4	33
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	4	39
5	5	5	5	5	5	5	4	39
5	5	4	5	4	5	4	5	37
5	5	5	5	5	5	5	4	39
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	4	4	5	4	4	4	4	34
5	4	4	4	4	5	5	5	37
5	4	4	4	4	5	5	5	37
5	4	4	4	4	5	5	4	36
5	4	4	4	4	5	5	5	37
5	4	4	4	4	5	5	5	37
5	5	4	4	4	4	4	4	34
5	5	4	4	4	4	4	4	34
5	5	4	4	4	4	4	4	34
4	5	4	5	4	5	5	4	36
5	5	5	5	4	5	5	3	37
5	5	3	5	5	5	3	5	36
5	5	5	5	5	5	4	5	39
5	5	5	5	4	5	4	3	36
5	5	5	5	4	5	5	4	38
4	4	5	5	5	5	5	5	38
5	5	5	4	5	5	4	4	37
5	5	5	5	5	4	4	4	37

5	5	5	5	4	5	5	5	39
5	5	5	5	4	5	5	5	39
5	5	5	5	5	5	5	5	40

X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1_11	X1_12	Total
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	46
4	4	5	3	5	4	4	5	4	2	3	4	47
4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	2	4	48
4	4	2	3	3	5	5	4	5	3	2	3	43
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	52
4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	47
4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	50
2	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	48
3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	2	2	44
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	42
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	45
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	45
5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	1	1	46
4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	2	2	48
3	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	3	49
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	44
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	54
3	4	3	5	5	4	4	4	5	4	3	4	48
3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	48
4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	53
4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	44
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	44
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	46
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	43
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	42
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	45
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	47
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	42
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	53
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	49
3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	55
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	50
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	57
4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	2	50

4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	51
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47
4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	46
5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	50
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	56
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	52
4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	3	3	46
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	50
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	58
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	53
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	48
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	53
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	54
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	57
4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	51
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	57
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	57
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	56
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	52
2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	52
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	55
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	56
3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	45
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	1	3	50
2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	50
3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	52
3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	53
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	52
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	48
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	45
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	44
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	54
3	5	4	5	5	3	5	3	5	5	2	2	47
2	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	3	49
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	55
2	5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	3	50
3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	51

4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	58
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	53
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	48
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	53
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	54
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	57

X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	Total
4	3	4	4	3	4	4	4	4	34
2	4	5	4	5	3	5	4	5	37
5	5	4	4	3	4	5	5	5	40
5	5	4	4	2	3	3	3	3	32
4	5	4	5	4	4	3	3	3	35
5	5	4	5	4	4	4	4	4	39
5	4	3	5	4	4	4	4	4	37
5	4	3	5	4	4	3	3	3	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	3	4	3	34
4	4	4	4	4	4	3	3	3	33
3	3	3	4	4	4	3	4	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	3	5	3	4	3	34
3	4	4	4	3	5	4	4	4	35
3	4	2	4	3	5	3	4	3	31
5	4	4	3	3	4	3	3	3	32
3	3	3	5	5	5	4	3	4	35
5	5	3	4	3	5	4	4	4	37
5	5	4	4	5	5	4	4	4	40
5	4	4	5	4	4	3	4	3	36
4	4	4	3	3	4	3	4	3	32
5	4	3	3	3	4	4	4	4	34
5	4	3	4	4	3	4	4	4	35
5	5	4	4	3	4	3	4	3	35
5	5	4	4	3	3	3	4	3	34
4	3	4	4	3	4	4	4	4	34
5	4	4	4	4	3	4	4	4	36
4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
4	4	3	3	3	3	4	3	4	31
4	4	4	5	5	5	3	4	3	37
4	4	4	5	5	5	4	4	4	39
4	4	4	5	5	5	4	4	4	39
4	4	4	5	5	4	4	4	4	38

4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
4	4	4	4	5	5	4	5	4	39
4	4	4	4	4	5	4	5	4	38
4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
3	4	4	5	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	5	4	4	3	4	3	35
4	4	4	5	4	4	3	4	3	35
4	3	3	5	4	4	4	5	4	36
3	4	3	5	4	4	4	5	4	36
4	4	4	4	5	4	3	4	3	35
4	4	4	4	4	5	4	4	4	37
4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
4	4	4	4	5	5	4	4	4	38
5	5	5	5	5	5	4	4	4	41
4	4	4	5	4	5	5	5	5	41
4	4	4	5	4	5	5	5	5	41
4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
4	4	4	4	4	5	5	4	5	39
4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
4	4	4	5	5	5	5	4	5	40
5	5	5	5	5	5	5	4	5	43
5	5	5	5	5	4	5	4	5	42
5	3	5	5	5	5	5	4	5	41
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	4	4	4	4	40
5	4	5	4	5	5	5	5	5	43
5	4	5	4	5	5	5	5	5	43
5	5	4	4	5	5	4	5	4	41
4	5	5	4	5	5	5	5	5	43
4	5	5	4	5	5	5	5	5	43
2	3	3	4	4	4	4	4	4	32
5	4	5	4	4	4	4	4	4	38
4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
5	4	5	5	4	5	5	4	5	42
5	5	4	5	4	5	5	3	5	41
4	5	5	5	5	5	5	3	5	40
4	5	5	5	5	5	5	4	5	42

2	3	3	5	4	5	4	3	4	33
5	4	5	5	4	5	5	4	5	42
4	3	3	5	5	5	5	5	5	40
5	4	5	4	5	5	4	4	4	40
3	4	4	5	5	4	4	4	4	37
4	4	4	5	4	5	5	5	5	41
4	4	4	5	4	5	5	5	5	41
4	4	4	5	5	5	5	5	5	42