



**PENGARUH PENGHARGAAN DAN SANKSI KERJA TERHADAP
KUALITAS KERJA KARYAWAN DENGAN KEDISIPLINAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus Pada Karyawan PTPN XII (Persero)
Kantor Wilayah II Jember)**

SKRIPSI

Oleh

Edo Ary Nurwindiko

120810201379

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

2015



**PENGARUH PENGHARGAAN DAN SANKSI KERJA TERHADAP
KUALITAS KERJA KARYAWAN DENGAN KEDISIPLINAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus Pada Karyawan PTPN XII (Persero)
Kantor Wilayah II Jember)**

*THE EFFECT OF REWARD AND PUNISHMENT SYSTEM TO EMPLOYEE'S
JOB QUALITY WITH DISCIPLINE AS INTERVENING VARIABLE*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Edo Ary Nurwindiko

120810201379

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

2015

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Edo Ary Nurwindiko
NIM : 120810201379
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : **PENGARUH PENGHARGAAN DAN SANKSI
KERJA TERHADAP KUALITAS KERJA
KARYAWAN DENGAN KEDISIPLINAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi
Kasus Pada Karyawan PTPN XII (Persero)
Kantor Wilayah II Jember)**

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini, Saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 20 April 1991

Yang menyatakan,

Edo Ary Nurwindiko
NIM 120810201379

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : **PENGARUH PENGHARGAAN DAN SANKSI
KERJA TERHADAP KUALITAS KERJA
KARYAWAN DENGAN KEDISIPLINAN SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING.**

**(Studi Kasus Pada Karyawan PTPN XII (Persero)
Kantor Wilayah II Jember)**

Nama Mahasiswa : Edo Ary Nurwindiko

NIM : 120810201379

Jurusan : S-1 Manajemen/ Reguler

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan :

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Diana Sulianti T, S.E., M.Si.
NIP. 197412122000122001

Drs.Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb.
NIP. 196304021988021001

Ketua Jurusan
Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E, M,M
NIP. 197805252003122002

PENGESAHAN

Judul Skripsi

**PENGARUH PENGHARGAAN DAN SANKSI KERJA TERHADAP
KUALITAS KERJA KARYAWAN DENGAN KEDISIPLINAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus Pada Karyawan PTPN XII (Persero)**

Kantor Wilayah II Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama : Edo Ary Nurwindiko

NIM : 120810201379

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

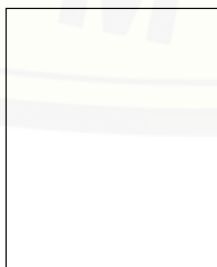
.....

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

1. Ketua : Dr. Purnamie Titisari S.E., Msi. (.....)
NIP. 197501062000032001
2. Sekretaris : Drs. Agus Priyono M.M. (.....)
NIP. 196010161987021001
3. Anggota : Drs.I Ketut Mawi Dwi Payana M.S.(.....)
NIP. 195112311979031017

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

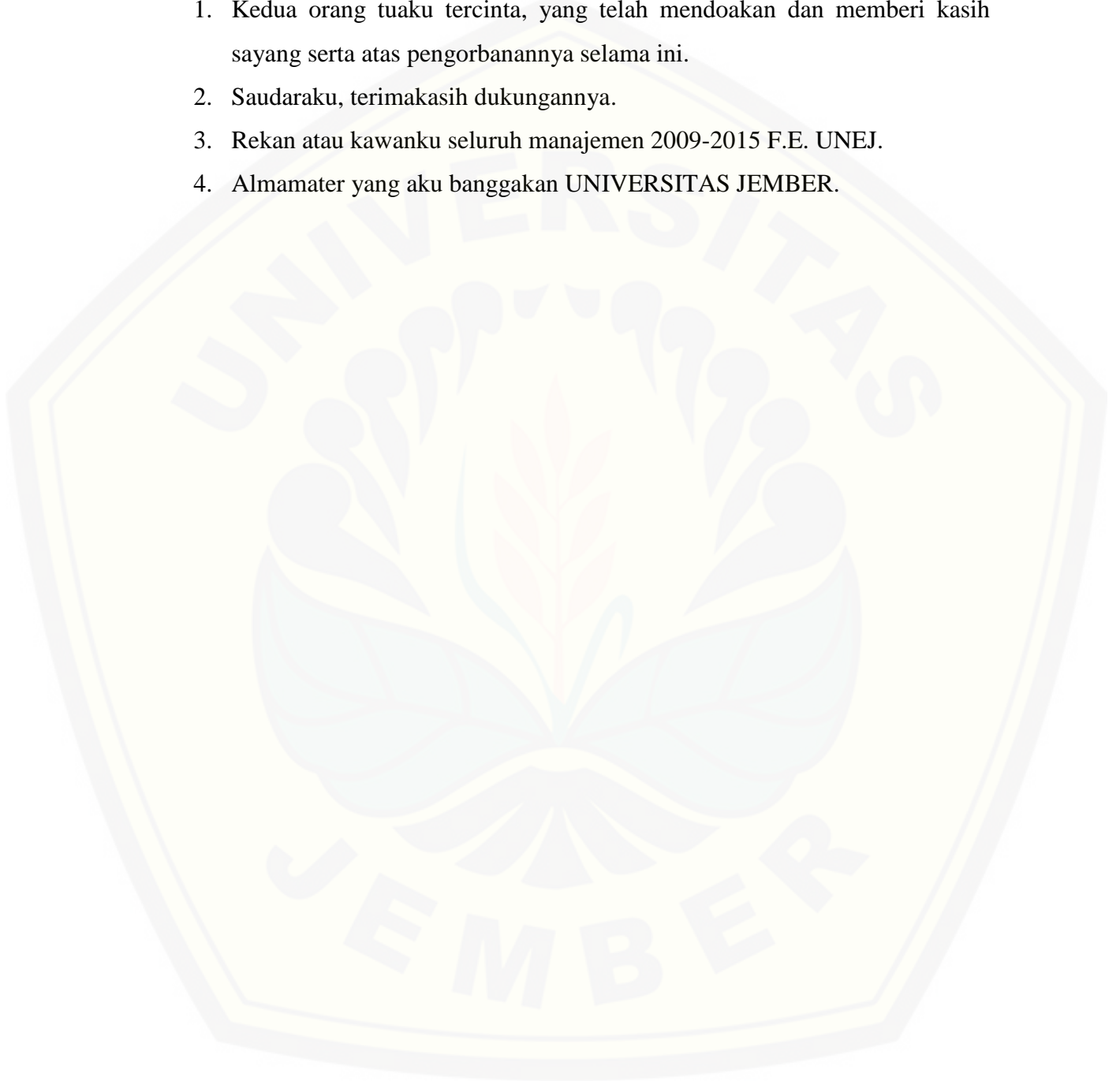


Moehammad Fathorrazi M.Si
NIP. 196306141990021001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada ;

1. Kedua orang tuaku tercinta, yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta atas pengorbanannya selama ini.
2. Saudaraku, terimakasih dukungannya.
3. Rekan atau kawanku seluruh manajemen 2009-2015 F.E. UNEJ.
4. Almamater yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER.



MOTTO

Ketika kumohon kepada Alloh, Alloh memberiku
kesulitan agar aku menjadi kuat.

Ketika kumohon kepada Alloh kebijaksanaan, Alloh memberiku
masalah untuk ku pecahkan.

Ketika kumohon kepada Alloh kesejahteraan, Alloh memberiku
akal untuk berfikir.

Ketika kumohon kepada Alloh sebuah cinta, Alloh memberiku
orang-orang bermasalah untuk ku tolong.

Ketika kumohon kepada Alloh bantuan, Alloh memberiku kesempatan.

Aku tidak pernah menerima apa yang aku pinta, tapi aku menerima
segala yang aku butuhkan.

(Terjemahan bebas dari History of Prayer)

Kita dinilai bukan dari apa yang kita mulai,
melainkan dari apa yang kita selesaikan.

(Bong Chanrdra)

Sukses tidak masalah yang penting bahagia,
daripada tidak sukses dan tidak bahagia.

(Thole Edo)

Berangkat dengan penuh keyakinan
Berjalan dengan penuh keikhlasan
Istiqomah dalam menghadapi cobaan

“ YAKIN, IKHLAS, ISTIQOMAH “

(TGKH. Muhammad Zainuddin Abdul Madjid)



**PENGARUH PENGHARGAAN DAN SANKSI KERJA TERHADAP
KUALITAS KERJA KARYAWAN DENGAN KEDISIPLINAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus Pada Karyawan PTPN XII (Persero)
Kantor Wilayah II Jember)**

*THE EFFECT OF REWARD AND PUNISHMENT SYSTEM TO EMPLOYEE'S
JOB QUALITY WITH DISCIPLINE AS INTERVENING VARIABLE*

SKRIPSI

Oleh

Edo Ary Nurwindiko

NIM 120810201379

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Dr. Diana Sulianti T, S.E., M.Si
Dosen Pembimbing II : Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb.

RINGKASAN

Pengaruh penghargaan dan sanksi kerja terhadap kualitas kerja karyawan dengan kedisiplinan sebagai variabel intervening (Studi kasus pada karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember); Edo Ary Nurwindiko; 120810201379; 2015; 101 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Jember.

Penelitian ini berjudul **“Pengaruh penghargaan dan sanksi kerja terhadap kualitas kerja karyawan dengan kedisiplinan sebagai variabel intervening (Studi kasus pada karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember;”**. Penelitian ini adalah bertujuan untuk mengetahui pengaruh penghargaan dan sanksi kerja terhadap kualitas kerja karyawan dengan kedisiplinan sebagai variabel intervening (Studi kasus pada karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember Metode sampling yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus dengan jumlah responden sebanyak 51 orang. Variabel digunakan yaitu sebanyak 4 variabel. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Ada pengaruh penghargaan kerja terhadap kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember; 2) Ada pengaruh sanksi kerja terhadap kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember; 3) Ada pengaruh kedisiplinan terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember; 4) Ada pengaruh penghargaan kerja terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember; 5) Ada pengaruh sanksi kerja terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII Kantor Wilayah II Jember; 6) Ada pengaruh penghargaan kerja terhadap kualitas kerja karyawan melalui kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember; 7) Ada pengaruh sanksi kerja terhadap kualitas kerja karyawan melalui kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

Kata kunci : Penghargaan Kerja; Sanksi Kerja; Kualitas Kerja dan Kedisiplinan

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang amat besar kepada ;

1. Bapak Dr. Mohammad Fathorozi, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Ika Barokah S, S.E, M,M selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Diana Sulianti T, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb. selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
5. Teristimewa Bapakku dan Ibu tersayang. Terima kasih teramat atas moril dan materiil, juga semangat, doa, nasehat, kasih sayang, dan juga perhatian.
6. Adikku Elda dan Wiga yang tersayang, tumbuh bersama kalian merupakan suatu pengalaman yang sangat berarti bagiku.
7. Rekan atau kawanku seluruh manajemen 2008 F.E. – UNEJ, terimakasih untuk doa dan bantuannya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan dari pihak pribadi. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 9 Mei 2014

Penulis

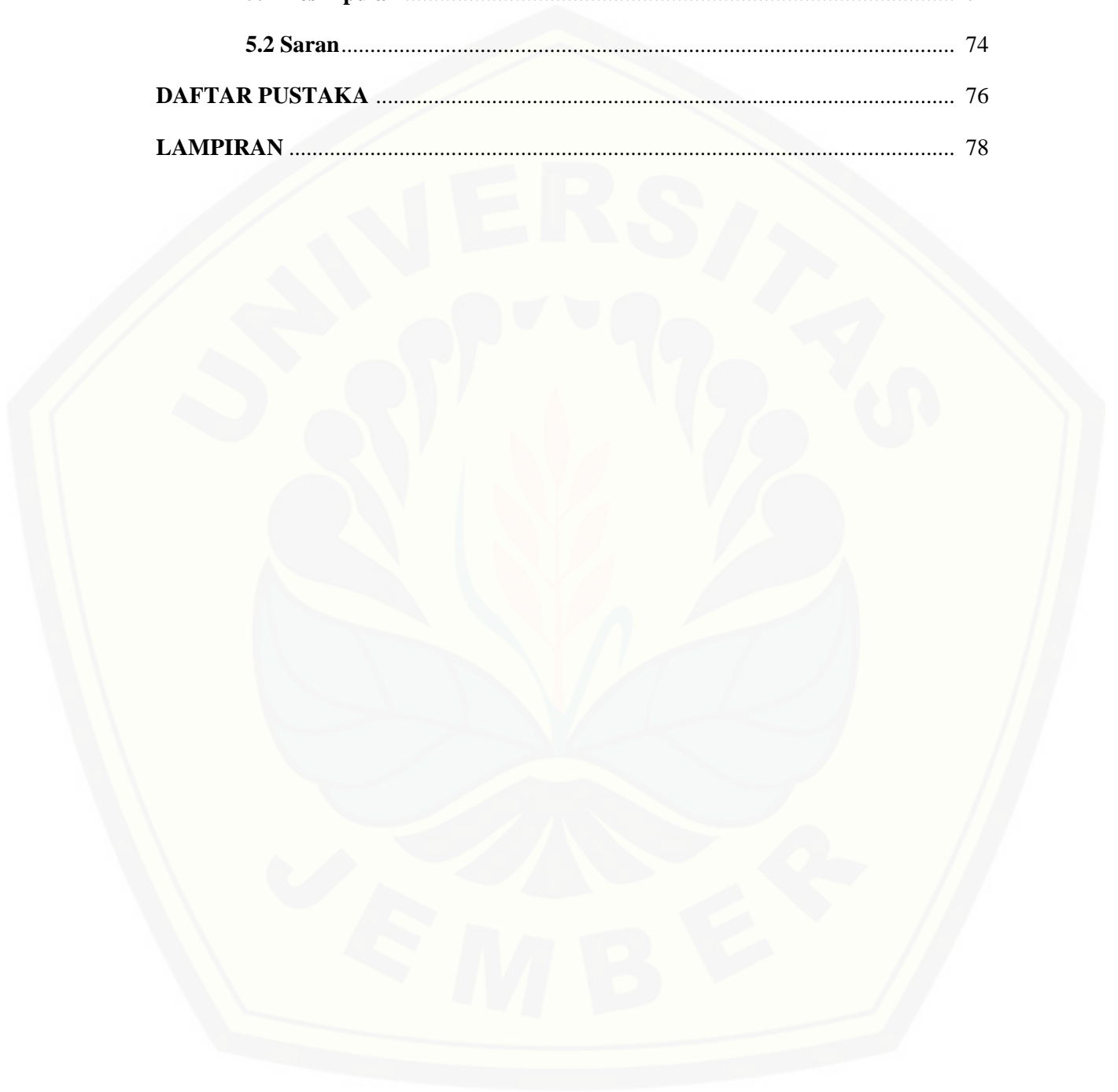
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PEMBIMBING	vii
RINGKASAN	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Landasan Teori	5
2.1.1 Penghargaan Kerja (<i>Reward</i>)	5
2.1.2 Sanksi Kerja (<i>Punishment</i>)	8
2.1.3 Kedisiplinan Kerja	11

2.1.4 Kualitas Kerja	15
2.1.5 Hubungan Penghargaan Kerja(<i>Reward</i>) Dengan Kedisiplinan	18
2.1.6 Hubungan Sanksi Kerja (<i>Punishment</i>) Dengan Kedisiplinan	19
2.1.7 Hubungan Penghargaan Kerja (<i>Reward</i>) Dengan Kualitas Kerja ...	19
2.1.8 Hubungan Sanksi Kerja (<i>Punishment</i>) Dengan Kualitas Kerja	20
2.1.9 Hubungan Kedisiplinan Dengan Kualitas Kerja	20
2.2 Kajian Empiris	21
2.3 Kerangka Konseptual	24
2.4 Hipotesis	24
BAB 3. METODE PENELITIAN	25
3.1 Rancangan Penelitian	25
3.2 Populasi Penelitian	25
3.3 Jenis dan Sumber Data	26
3.4 Metode Pengumpulan Data	27
3.5 Identifikasi Variabel.....	28
3.6 Definisi Operasional Variabel	28
3.7 Skala Pengukuran	30
3.8 Metode Analisa Data	31
3.8.1 Uji Instrumen	31
3.8.2 Uji Asumsi Klasik.....	33
3.9 Analisis Jalur (Path Analysis)	34
3.10 Uji Hipotesis	36
3.11 Trimming Theory	37
3.12 Perhitungan Jalur.....	38
3.13 Kerangka Pemecahan Masalah.....	39

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	41
4.1.1 Sejarah Singkat dan Wilayah Kerja	41
4.1.2 Visi, Misi dan Kebijakan Mutu Perusahaan	42
4.1.3 Produk dan Pemasaran.....	43
4.1.4 Organisasi dan Personalia.....	44
4.2 Hasil Analisis	48
4.2.1 Karakteristik Responden	48
4.3 Uji Instrument	51
4.3.1 Uji Validitas.....	51
4.3.2 Uji Reliabilitas	52
4.3.3 Uji Normalitas.....	52
4.3.4 Uji Asumsi Klasik.....	53
4.4 Analisis Data	56
4.4.1 Analisis Jalur dan Uji Hipotesis.....	56
4.4.2 Perhitungan Koefisien Jalur.....	59
4.5 Pembahasan	60
4.5.1 Pengaruh Penghargaan Kerja Terhadap Kedisiplinan	61
4.5.2 Pengaruh Sanksi Kerja Terhadap Kedisiplinan	63
4.5.3 Pengaruh Penghargaan Kerja Terhadap Kualitas Kerja.....	64
4.5.4 Pengaruh Sanksi Kerja Terhadap Kualitas Kerja.....	66
4.5.5 Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kualitas Kerja.....	68
4.5.6 Pengaruh Penghargaan Kerja Melalui Kedisiplinan Terhadap Kualitas Kerja	70
4.5.7 Pengaruh Sanksi Kerja Melalui Kedisiplinan Terhadap Kualitas Kerja	71

4.6 Keterbatasan Penelitian.....	73
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	74
5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	78



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	23
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Tingkat Pendidikan.....	50
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Usia.....	51
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Masa Kerja	51
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	52
Tabel 4.6 Hasil Uji Reabilitas	53
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas	53
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas	56
Tabel 4.9 Hasil Analisis Jalur	58

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual	240
Gambar 3.1 : Metode Analisis Jalur	35
Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah	39
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi	46
Gambar 4.2 : Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1	55
Gambar 4.3 : Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2	55
Gambar 4.4 : Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1	57
Gambar 4.5 : Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2	57
Gambar 4.6 : Hasil Analisis Jalur	60

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN	72
LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN	75
LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS	77
LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS	79
LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA	81
LAMPIRAN 6. HASIL UJI ANALISIS JALUR X1-Y.....	82
LAMPIRAN 7. HASIL UJI ANALISIS JALUR X2-Y	86
LAMPIRAN 8. HASIL UJI ANALISIS JALUR Z-Y	90
LAMPIRAN 7. TABEL t	93

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia yang diharapkan perusahaan adalah sumber daya manusia yang mampu bersaing secara sehat dan menanggapi suatu perkembangan baru dengan cara yang bijak. Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu memastikan organisasi memiliki karyawan yang memiliki kinerja tinggi dengan motivasi kerja yang tinggi serta taat pada aturan-aturan dan kebijakan perusahaan. Hal tersebut dapat tercipta melalui sistem pengadaan dan pengembangan karyawan yang baik sistem penghargaan (*reward*) dan integrasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan. Disamping hal tersebut diperlukan pendisiplinan (*punishment*) terhadap perilaku-perilaku karyawan yang menyimpang dari aturan-aturan dan kebijakan perusahaan.

Gibson, dkk (2000 : 179) dalam Wibowo (2007:149) menyatakan tujuan utama program penghargaan kerja (*reward*) adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga karyawan agar datang untuk bekerja, dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja. Kekeliruan dalam menerapkan sistem penghargaan kerja akan berakibat timbulnya ketidakpuasan kerja dikalangan karyawan dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik karyawan maupun organisasi.

Globalisasi membawa implikasi pada perubahan aktivitas perusahaan dimana berbagai perusahaan didorong untuk mampu bersaing baik dalam lingkup domestik maupun lintas antar negara. Semua perusahaan cenderung berorientasi memenangkan persaingan (*winner*) dan sejalan dengan itu semakin disadari perlunya memperhatikan masalah *reward* dan *punishment* karyawan.

PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember yang bergerak di bidang perkebunan kopi, karet dan kakao yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjadi lokomotif kemajuan ekonomi di Indonesia khususnya di sektor agribisnis harus terus melakukan penilaian dalam

rangka memberikan penghargaan, hukuman agar dapat memotivasi karyawan supaya kualitas kerja karyawan meningkat sehingga meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Kualitas kerja dan kedisiplinan karyawan merupakan nilai-nilai yang ditanamkan kepada seluruh karyawan agar karyawan menyadari bahwa mereka adalah karyawan terampil dengan motivasi kerja yang dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan.

Observasi pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember menunjukkan bahwa pimpinan cenderung memberikan gaji terhadap para karyawannya yang dihitung per bulan, sesuai dengan pangkat dan golongannya dan memberikan hukuman bagi kinerja yang tidak memenuhi harapan dan perilaku yang melanggar aturan. Kenyataannya masih terdapat para karyawan yang motivasi kerjanya rendah sehingga kinerja perusahaan masih belum optimal dan masih perlu ditingkatkan.

Sistem *reward* dan *punishment* di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memberikan motivasi kerja yang beragam terhadap karyawan, dimana ada karyawan yang puas, cukup puas dan tidak puas terhadap sistem *reward* dan *punishmentnya*. Hal ini dapat dilihat antara lain dengan menurunnya semangat kerja karyawan, rendahnya tingkat disiplin, tanggung jawab adanya kecenderungan tidak mematuhi ketentuan atau perintah.

Fakta-fakta yang dijumpai pada observasi awal tersebut menjadi dasar pertimbangan penulis untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan sistem *reward* dan *punishment* pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember, dengan judul **Pengaruh Penghargaan Dan Sanksi Kerja Terhadap Kualitas kerja Karyawan Dengan Kedisiplinan Sebagai Variabel Intervening.**

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang diatas ,permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah penghargaan kerja berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember?
- b. Apakah sanksi kerja berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember?
- c. Apakah kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember?
- d. Apakah penghargaan kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember?
- e. Apakah sanksi kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember?
- f. Apakah penghargaan kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan melalui kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember?
- g. Apakah sanksi kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan melalui kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh penghargaan kerja terhadap kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.
- b. Untuk mengetahui pengaruh sanksi kerja terhadap kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kedisiplinan terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.
- d. Untuk mengetahui pengaruh penghargaan kerja terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

- e. Untuk mengetahui pengaruh sanksi kerja terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII Kantor Wilayah II Jember.
- f. Untuk mengetahui pengaruh penghargaan kerja terhadap kualitas kerja karyawan melalui kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.
- g. Untuk mengetahui pengaruh sanksi kerja terhadap kualitas kerja karyawan melalui kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada beberapa pihak, yaitu:

a. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengalaman penelitian dan menambah pengetahuan praktis tentang penghargaan, sanksi dan kedisiplinan serta kualitas kerja karyawan.

b. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan pimpinan perusahaan dalam menyusun sistem penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan agar dapat menjadikan karyawan lebih termotivasi dan berkualitas untuk menjadi lebih baik dan terbaik.

c. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi penelitian berikutnya yang berkaitan dengan penghargaan, sanksi dan kedisiplinan serta kualitas kerja karyawan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Penghargaan Kerja (*Reward*)

Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002). Penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005 : 89).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2007) penghargaan berarti pahala, upah dan hadiah tergantung dari konteks pembicaraannya. Jika berhubungan dengan agama dan kepercayaan terhadap tuhan YME, maka *reward* di artikan sebagai pahala. Sedangkan jika berhubungan dengan tindakan baik antar sesama manusia maka artinya adalah hadiah, upah atau hukuman yang bersifat baik dan menyenangkan. Penghargaan bisa dikatakan juga sebagai pengakuan atas suatu prestasi, akan memberikan kepuasan yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah (Bedjo Siswanto, 2000 : 245).

Untuk mendapatkan karyawan yang profesional perusahaan perlu melakukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan karyawan agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Salah satu upaya pembinaan karyawan adalah pemberian penghargaan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:226) tujuan utama dari program *reward* adalah:

- a. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- b. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja .
- c. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Reward merupakan bentuk dorongan yang positif perusahaan dan apabila diberikan secara tepat dan bijak, ma⁵ menjadi sarana untuk memotivasi

karyawan untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah mereka capai.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Mattesondalam Gania (2006:226) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu :

1) Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

a) Penghargaan finansial:

(1) Gaji dan upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

(2) Tunjangan karyawan

Seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

(3) Bonus/insentif

Adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

b) Penghargaan non finansial :

(1) Penghargaan *interpersonal*

Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

(2) Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2) Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

a) Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b) Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c) Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

Menurut Perjanjian Kerja Bersama PTPN XII (Persero) Pasal 16 (2015:11-12) menjelaskan bahwa karyawan yang diberikan penghargaan adalah karyawan yang dinilai berprestasi sesuai kriteria yang berlaku dan mampu menciptakan inovasi yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Pada Pasal 15 menjelaskan bahwa penghargaan yang diberikan kepada karyawan PTPN XII (Persero) berupa :

- (1) Promosi Jabatan
- (2) Kenaikan Golongan

Berdasarkan teori-teori tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa penghargaan merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja karyawan, sehingga dapat mendorong karyawan lebih giat dan kinerjanya lebih tinggi. Pemberian penghargaan dimaksudkan pula sebagai dorongan agar kedisiplinan kerja karyawan menjadi lebih baik.

2.1.2 Sanksi Kerja (*Punishment*)

Menurut Mangkunegara (2000:130) “*Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”. Sanksi atau *punishment* adalah hukuman yang diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan. (Purwanto, 2007:186). Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:226) “*Punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”.

Sehubungan dengan *punishment* yang dijatuhkan kepada karyawan, maka tujuan yang ingin dicapai adalah agar karyawan yang melanggar peraturan merasa jera dan tidak mengulangi hal yang sama. Tujuan pemberian *punishment* ada dua macam yaitu tujuan dalam jangka pendek dan tujuan dalam jangka panjang. Tujuan dalam jangka pendek adalah untuk menghentikan tingkahlaku yang dianggap salah, sedangkan tujuan dalam jangka panjang adalah untuk mengajar dan mendorong karyawan agar dapat menghentikan sendiri tingkah lakunya yang salah. (Pahlevi, 2012:42).

Sanksi kerja (*punishment*) akan diberikan kepada karyawan yang tidak dapat bekerja dengan baik dan tidak bisa mengikuti aturan perusahaan, selalu melanggar apa yang menjadi aturan perusahaan. Perusahaan wajib memberikan sanksi apabila karyawannya tersebut tidak memberikan kinerja yang maksimal dan hanya lari ditempat tidak mengindahkan apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Punishment merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif, tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment* yang dikemukakan oleh M.Ngalim Purwanto MP (1993:238) sebagai berikut:

- a. Teori Pembalasan

Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang (karyawan).

b. Teori Perbaikan

Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan itu lagi.

c. Teori Perlindungan

Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan- perbuatan yang untuk melindungi masyarakat dari perbuatan- perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan- kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.

d. Teori Ganti Rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian- kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan- kejahatan atau pelanggaran- pelanggaran itu.

e. Teori Menakut- nakuti

Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

Sanksi kerja harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada seluruh karyawan. Sanksi kerja harus bersifat mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya yang bertentangan dengan peraturan menjadi ketentuan yang sudah disepakati bersama agar dapat menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk menjaga dan memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

Menurut Veithzal Rivai (2005:450) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut:

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis :
 - a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
 - b) Teguran tertulis.
 - c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis :

- a) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya.
 - b) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan.
 - c) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
- 3) Hukuman berat, dengan jenis :
- a) Penurunan pangkat atau demosi
 - b) Pembebasan dari jabatan
 - c) Pemberhentian kerja sementara
 - d) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

Menurut Perjanjian Kerja Bersama PTPN XII (Persero) Pasal 17 dan 18 (2015:12-13) menjelaskan bahwa sanksi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat berupa :

- (1) Penurunan Jabatan (Demosi)
- (2) Perpindahan Kerja (Mutasi)

Dengan demikian, pada suatu perusahaan sanksi memang diberikan kepada karyawan yang lalai dan melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Hal tersebut bertujuan untuk menimbulkan rasa yang tidak menyenangkan bagi karyawan agar karyawan tersebut tidak mengulangi kesalahannya lagi. Jadi sanksi yang diberikan adalah untuk memperbaiki dan mendidik karyawan ke arah yang lebih baik.

2.1.3 Kedisiplinan

Pendisiplinan merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota perusahaan memenuhi berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi oleh para anggota perusahaan. (Siagian, 1998:305-307). Hasibuan (2000:194) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan peraturan-peraturan yang berlaku.

Menurut Ekosiswoyo dan Rachman (2000), kedisiplinan hakikatnya adalah sekumpulan tingkah laku individu maupun masyarakat yang mencerminkan rasa ketaatan, kepatuhan, yang didukung oleh kesadaran untuk menunaikan tugas dan kewajiban dalam rangka pencapaian tujuan. Kedisiplinan dapat diartikan sebagai

serangkaian aktivitas / latihan yang dirancang karena dianggap perlu dilaksanakan untuk dapat mencapai sasaran tertentu. (Sukadji, 2000).

Dengan demikian kedisiplinan merupakan aktivitas karyawan yang sangat penting karena merupakan suatu sikap dan perilaku yang mencerminkan ketaatan dan ketepatan terhadap peraturan, tata tertib, norma-norma yang sudah ditetapkan perusahaan, baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

Adapun ukuran tingkat disiplin karyawan menurut (Levine : 72) adalah sebagai berikut : Apabila pegawai datang dengan teratur dan tepat waktu, apabila mereka berpakaian serba baik dan tepat pada pekerjaannya, apabila mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, apabila menghasilkan jumlah dan cara kerja yang ditentukan oleh kator atau perusahaan dan selesai pada waktunya. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut diatas, maka tolok ukur kedisiplinan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Kepatuhan terhadap jam-jam kerja
- b. Kepatuhan terhadap instruksi dari atasan, serta pada peraturan dan tata tertib yang berlaku.
- c. Berpakaian yang baik pada tempat kerja dan menggunakan tanda pengenal instansi.
- d. Menggunakan dan memelihara bahan-bahan dan alat-alat perlengkapan kantor dengan penuh hati-hati
- e. Bekerja dengan mengikuti cara-cara/ aturan bekerja yang telah ditentukan

Disiplin kerja adalah sikap mental atau keadaan karyawan dimana ia berniat untuk patuh, taat dan tunduk terhadap peraturan, perintah, dan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Menurut Hasibuan (2006 : 194), Hal yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu perusahaan, di antaranya :

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/ pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4) Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5) Pengawasan Melekat (Waskat)

Pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

Menurut Perjanjian Kerja Bersama PTPN XII (Persero) (2015:35) Pasal 61 ayat 1 tentang pembinaan disiplin kerja menjelaskan bahwa dalam rangka pembinaan disiplin kerja, kepada karyawan yang tidak mengindahkan tata tertib kerja akan diberikan :

- a) Teguran
- b) Peringatan
- c) Pemberhentian kerja sementara (skorsing)
- d) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pada dasarnya tindakan pendisiplinan perusahaan mengandung efek negatif bagi karyawan karena tindakan disiplin ini mengharuskan karyawan untuk mentaati segala peraturan yang berlaku dengan cara membatasi karyawan dalam

bekerja agar bisa mencegah terjadinya perilaku yang tidak diinginkan yang dapat merugikan perusahaan.

Tetapi walaupun demikian perusahaan harus mempunyai strategi khusus dalam memberikan tindakan kedisiplinan kepada karyawan, agar karyawannya pun merasa tergugah untuk menghindari dijatuhinya hukuman untuk disiplin tersebut dan tetap setia mengikuti aturan manajemen yang berlaku di dalam perusahaan. Berikut merupakan hal yang harus diperhatikan perusahaan dalam memberikan tindakan disipliner kepada karyawan (Flippo, 1984 : 207-208).

- (1) Pengenaan suatu hukuman harus mengandung unsur yang bersifat membangun.

Karyawan harus diberi tahu tentang bagaimana caranya menghindari pelanggaran dalam bekerja agar pelanggaran-pelanggaran tersebut tidak akan diulangnya di masa yang akan datang.

- (2) Tindakan disipliner harus di kenakan oleh penyelia/ atasan langsung.

Hal ini dilakukan untuk menghindari pelanggaran atas gugat tunggal antar karyawan agar status sebagai atasan benar-benar di jalankan dan dilestarikan dengan baik.

- (3) Kemendadakan (*promptness*) adalah penting dalam melakukan tindakan disipliner.

Pentingnya tindakan kemendadakan (langsung dikenakan) adalah untuk mengetahui respon karyawan apabila pemberitahuan itu dilakukan secara mendadak, agar mereka langsung mengetahui pelanggaran yang dilakukan dan berusaha untuk cepat membenarkannya. Kemendadakan ini juga merangsang karyawan agar tidak takut menyampaikan hal yang penting secara langsung agar tidak terlalu lama dipendam dan sampai menimbulkan kebencian yang akan mengganggu keharmonisan dalam lingkungan bekerja.

- (4) Konsistensi dan tanggung jawab dalam pelaksanaan disipliner adalah sangat penting.

Konsistensi dalam tindakan disiplin sangat diperlukan dalam membangun produktivitas dan kualitas kerja karyawan karena karyawan sangat menghargai

suatu keputusan yang benar-benar bisa dipertanggungjawabkan agar karyawan tidak kecewa pada peraturan yang diberlakukan atasannya.

- (5) Seorang penyelia/atasan tidak boleh langsung dikenakan hukuman didepan karyawannya.

Posisi dan kekuasaan atasan dalam bekerja harus dijaga dan dilestarikan agar status mereka dalam bekerja tidak hancur dan mendapat pandangan jelek dari karyawan yang berdampak ke mulut-mulut karyawan lain yang akan menimbulkan fitnah yang merusak suasana nyaman dalam bekerja.

- (6) Sesudah dilakukan tindakan disipliner, atasan harus berusaha bersikap wajar terhadap karyawan.

Hal ini dilakukan agar menghindarkan perasaan takut karyawan terhadap atasan yang mengakibatkan karyawan merasa tertekan dan tidak bisa nyaman bekerja. Maka setelah memberikan tindakan disipliner atasan harus bersikap wajar dan pintar-pintar mengetahui karakter karyawannya sehingga dalam menjalankan tindakan disipliner tersebut dapat berjalan lancar, pada situasi maupun kondisi yang tepat.

2.1.4 Kualitas kerja

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:57) “Kualitas (*quality*) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Wilson dan Heyel (1987:101), mengatakan bahwa “Kualitas kerja (*quality of work*) menunjukkan sejauh mana mutu seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian”.

Kualitas itu menyangkut mutu sumber daya manusia, yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan nonfisik (kecerdasan dan mental). (Notoatmodjo (2003:3). “Kualitas kerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien” (Heidjrachman, Suad Husnan, 1993).

Kualitas kerja karyawan mengacu pada kualitas sumber daya manusia (Matutina,2001:205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada :

a. Pengetahuan (knowledge)

Yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensidan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.

b. Ketrampilan (skill)

Yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan.

c. Kemampuan (Abilities)

Yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerja sama dan tanggungjawab.

Kualitas SDM harus selalu ditingkatkan melalui pelatihan dan pemberian kompensasi yang adil termasuk berbagai fasilitas kesejahteraan karyawan. Ada beberapa pendapat yang dipaparkan oleh para ahli tentang pengertian dari kualitas sumber daya manusia. Di antaranya Menurut Soekidjo Notoatmodjo dalam bukunya yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia”, beliau mengatakan bahwa :“Kualitas sumber daya manusia adalah menyangkut dua aspek yaitu aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkaut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan”.

Sedangkan menurut pendapat dari M. Dawam Raharjo dalam bukunya yang berjudul “ Intelektual, Inteligensia dan prilaku politik bangsa”, beliau mengatakan bahwa yang dimaksud kualitas sumber daya manusia adalah: “Kualitas sumber daya manusia itu tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya saja, akan tetapi juga ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuannya, pengalaman atau kematangannya dan sikapnya serta nilai-nilai yang dimilikinya”. Dan beliau juga mengatakan bahwa aspek biologi juga memiliki peran dan arti penting bagi peningkatan kualitas sumber dayamanusia. Dengan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kualitas sumberdaya manusia adalah sumber daya manusia yang memenuhi kriteria kualitas fisik (kesehatan) dan kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan).

Untuk mendukung terciptanya peningkatan kualitas kerja karyawan, perusahaan harus memperhatikan unsur-unsur yang menunjang kualitas kerja karyawan antara lain :

- 1) Kompensasi
- 2) Kesejahteraan
- 3) Hubungan kerja
- 4) Training bagi para manajere
- 5) Survei opini
- 6) Penilaian prestasi
- 7) Jam kerja yang luwes
- 8) Gugus kendali
- 9) Dana pengeluaran
- 10) Tercapainya sasaran kerja

Flippo (1995:28) berpendapat tentang kualitas kerja sebagai berikut: “Meskipun setiap organisasi berbeda pandangan tentang standar dari kualitas kerja karyawan, tetapi pada intinya efektifitas dan efisiensi menjadi ukuran yang umum.” Bertitik tolak dari definisi yang diberikan oleh Flippo (1995:28), maka dapat dikatakan bahwa inti dari kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Kualitas sumber daya manusia memiliki manfaat ditinjau dari pengembangan perusahaan yaitu:

- a) Perbaikan kinerja.
- b) Penyesuaian kompensasi.
- c) Keputusan penempatan.
- d) Kebutuhan pelatihan.
- e) Perencanaan dan pengembangan karier.
- f) Efisiensi proses penempatan staf.
- g) Kesempatan kerja yang sama.

Perusahaan yang baik cenderung mempunyai keterbukaan terhadap karyawannya dalam bekerjasama menyelesaikan pekerjaannya, serta memberikan

perlakuan yang adil agar karyawannya mampu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi.

Menurut Gray Dessler (1992 ;476) kualitas kerja karyawan dapat tercapai apabila para karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting, dapat bekerja dalam perusahaan., dan kemampuan untuk melakukan pekerjaannya. Hal itu dipengaruhi atau bergantung pada apakah terdapat adanya :

- (1) Perlakuan yang fair, adil, dan sportif terhadap para karyawan
- (2) Kesempatan bagi tiap karyawan untuk menggunakan kemampuan secara penuh dan kesempatan untuk mewujudkan diri, yaitu untuk menjadi orang yang mereka rasa mampu mewujudkannya.
- (3) Komunikasi terbuka dan saling mempercayai diantara semua karyawan.
- (4) Kesempatan bagi semua karyawan untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan-pekerjaan mereka.
- (5) Tanggung jawab dan konsistensi karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan.
- (6) Kompensasi yang cukup dan fair.
- (7) Lingkungan yang aman dan sehat

Hal tersebut diatas merupakan hal yang harus diperhatikan perusahaan dalam memberikan perlakuan yang pantas kepada karyawannya agar dapat memberikan kualitas kerja yang diinginkan. Maka kualitas kerja sangat menunjang kegiatan dan kinerja karyawan terhadap perusahaan karena menyangkut kemampuan karyawan dalam menghasilkan dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien serta bentuk keuletan atau kecakapan yang mereka tunjukkan untuk meningkatkan mutu dan kualitas dalam bekerja di perusahaan.

2.1.5 Hubungan penghargaan kerja (*reward*) dengan kedisiplinan.

Singodimedjo (2002), mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan nentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat pencapaian

tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Pemberian penghargaan oleh perusahaan karena kedisiplinannya menjadikan karyawan lebih sadar dan bersemangat dalam bekerja. Sehingga dengan adanya penghargaan dari perusahaan secara otomatis tingkat pelanggaran karyawan terhadap peraturan yang telah dibuat dan disepakati bersama sebelumnya menjadi lebih minim dan memberikan pengaruh yang positif terhadap kualitas kerja karyawan.

2.1.6 Hubungan sanksi kerja (*punishment*) dengan kedisiplinan.

Alfred R. Lateiner dan I.S. Levine telah memberikan definisi bahwa, disiplin merupakan suatu kekuatan yang selalu berkembang di tubuh para pekerja yang membuat mereka dapat mematuhi keputusan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. I.S. Livine Teknik Memimpin Karyawan dan Pekerja (Terjemahan oleh iral Soedjono, Cemerlang, Jakarta, 1980, hal 71).

Perusahaan mengharapkan dalam peraturan yang sudah disepakati bersama dapat dijalankan oleh karyawan, agar prinsip pemberian penghargaan dan sanksi di perusahaan berjalan sesuai fungsinya. Maka perusahaan harus bisa membedakan perlakuan terhadap sistem pemberian penghargaan dan sanksi kepada karyawan yang benar-benar disiplin atau yang tidak disiplin. Sanksi yang diberikan perusahaan harus adil dan bijaksana agar tidak menciptakan masalah-masalah baru dan kemudian timbul kecemburuan antar karyawan di lingkungan kerja dalam perusahaan.

2.1.7 Hubungan penghargaan kerja (*reward*) dengan kualitas kerja.

Bitner dan Zeithaml (dalam Riorini, 2004:22) menyatakan untuk dapat meningkatkan *performance quality* (kualitas kerja) ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan memberikan pelatihan atau training, memberikan *insentive* atau bonus dan mengaplikasikan atau menerapkan teknologi yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat memberikan penghargaan kepada karyawannya yang mempunyai kinerja dan kualitas kerja bagus. Sehingga dampak dari apresiasi tersebut, kemajuan perusahaan menjadi meningkat.

Selama perusahaan memberikan penghargaan secara adil dan fair maka akan berdampak sangat kondusif bagi lingkungan kerja yang akan berpengaruh pada kualitas kerja karyawan karena mereka ingin berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik dan mendapatkan penghargaan tersebut.

2.1.8 Hubungan sanksi kerja (*punishment*) dengan kualitas kerja.

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Mangkunegara (2002:67) Karyawan yang secara kualitas dan kuantitas kerja dalam perusahaan kurang baik akan diberikan sanksi kerja yang telah ditentukan agar karyawan senantiasa bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang akan dikerjakannya.

Salah satu tujuan perusahaan memberikan sanksi adalah memberikan konsekuensi atau efek jera bagi karyawan yang sudah melanggar peraturan dan kesepakatan berlaku dalam perusahaan. Jadi sanksi yang dilakukan perusahaan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik bagi karyawan dan perusahaan.

Jika sistem pemberian sanksi kerja dilaksanakan dengan konsisten dan tidak pandang bulu, maka karyawan akan mempunyai kesadaran dirinya untuk menghindari sanksi tersebut agar karyawan selalu bertanggungjawab terhadap kinerja dan kualitas kerja mereka.

2.1.9 Hubungan kedisiplinan dengan kualitas kerja

Mathis dan Jackson (2002 : 78) menyatakan bahwa unsur yang membentuk kinerja karyawan antara lain : kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Kedisiplinan kerja yang tinggi selalu berbanding lurus dengan kualitas kerja yang dihasilkan karyawan. Oleh karena itu kedisiplinan merupakan cerminan dari kualitas kerja karyawan dalam perusahaan. Menurut survey yang sudah dilakukan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan para karyawan pada suatu perusahaan maka kualitas kerjanya juga akan meningkat.



2.2 Kajian Empiris

Penelitian yang dilakukan oleh Haselman (2010) berjudul “Analisis *reward* dan *punishment* studi kasus pada kantor Perum Damri Makassar ini bertujuan untuk mendeskripsikan gambaran *reward* yang dominan dapat mencapai keberhasilan perusahaan pada Kantor Perum Damri Makassar dan gambaran *punishment* yang dominan dapat mencapai keberhasilan perusahaan pada Kantor Perum Damri Makassar. Jenis penelitian ini adalah penelitian “kualitatif”, yaitu penelitian yang mengutamakan data yang bersifat kualitas, subyektif dan fenomenologis dengan strategi penulisan adalah studi kasus dengan tipe kasus eksplanatif atau penjelasan. Adapun subyek penelitian adalah Kepala Unit Perum Damri Makassar dengan kategori berhasil. Data dikumpulkan terutama menggunakan pedoman wawancara dan teknik observasi langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perusahaan menerapkan *reward* dan *punishment* sehingga karyawan dapat termotivasi untuk bekerja, namun tidak ada jaminan perusahaan dapat berhasil. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya yang ada dalam perusahaan khususnya sumber daya manusia yang melaksanakan sistem yang diberlakukan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, disarankan kepada pimpinan, agar senantiasa memelihara sdm agar penerapan *reward* dan *punishment* terlaksanan dengan baik dan adil. Sehingga perusahaan senantiasa mencapai keberhasilan agar pelayanan pada masyarakat semakin baik. Demikian juga kajian mengenai penerapan *reward* dan *punishment* sebaiknya dikembangkan dan juga disesuaikan dengan kembangan zaman.

Penelitian yang dilakukan oleh Galih Dwi Koencoro (2011) berjudul “Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja {Survei Pada Karyawan PT. INKA (Persero) Madiun}” ini bertujuan untuk menganalisis dan menggambarkan variabel *Reward* Karyawan, variabel *Punishment* Karyawan, dan variabel kinerja karyawan, Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif karena dilatar belakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai pengaruh variabel-variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel penelitian tersebut adalah variabel *Reward* Karyawan(X1), variabel *Punishment*

Karyawan(X2) sebagai variabel yang mempengaruhi dan variabel kinerja karyawan(Y) sebagai variabel yang dipengaruhi. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menyebarkan kuesioner dan mencatat dokumen-dokumen. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan komputer dengan program *SPSS 17.0 for Windows*. Hasil penelitian dan pembahasan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi parsial pada variabel *Reward* Karyawan (X1) sebesar 37,6%. Nilai koefisien determinasi parsial variabel *Punishment* Karyawan (X2) sebesar 15,3%. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,548 menunjukkan bahwa variabel *Reward* Karyawan (X1), dan *Punishment* Karyawan (X2), secara simultan memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 54,8%. Hasil yang didapat dari penelitian tersebut adalah variabel *Reward* Karyawan(X1), variabel *Punishment* Karyawan(X2) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan(Y).

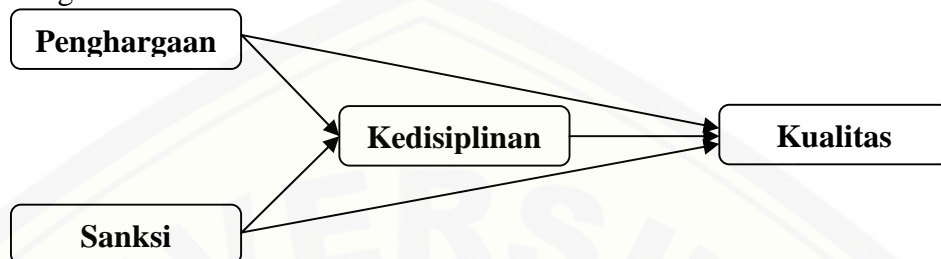
Penelitian yang dilakukan oleh Edo Ary Nurwindiko (2014) yang berjudul “Pengaruh penghargaan dan sanksi kerja terhadap kualitas kerja karyawan dengan kedisiplinan sebagai variabel intervening”. Studi kasus pada karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel penghargaan kerja dan sanksi kerja terhadap kualitas kerja karyawan melalui intervening kedisiplinan kerja. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (Path analysis). Variabel Penghargaan kerja(X1), Variabel Sanksi kerja(X2), berpengaruh signifikan terhadap Kualitas kerja(Y) melalui Kedisiplinan kerja(Z).

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian (Kesimpulan)
1	Haselman (2010)	Reward (X1) Punishment (X2)	Studi Kasus dengan tipe kasus eksplanatif atau penjelasan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen Kantor Perum Damri Makassar menerapkan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sehingga karyawan dapat termotivasi untuk bekerja, namun tidak ada jaminan perusahaan dapat berhasil.
2	Galih Dwi Koencoro (2011)	Reward karyawan (X1) Punishment karyawan (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis linier berganda	Hasil yang didapat dari penelitian tersebut adalah variable <i>Reward</i> Karyawan(X1), variabel <i>Punishment</i> Karyawan(X2) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan(Y) dalam perusahaan PT. INKA (Persero) Madiun.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kajian teoritis yang telah disajikan di atas, maka kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka konseptual penelitian, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 :Penghargaan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.
- H2 :Sanksi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.
- H3 :Kedisiplinan secara signifikan berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.
- H4 :Penghargaan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.
- H5 :Sanksi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.
- H6 :Penghargaan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan melalui kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.
- H7 :Sanksi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap terhadap kualitas kerja karyawan melalui kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian memuat suatu rencana tentang informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sumber khusus dari mana informasi diperoleh, strategi untuk mengumpulkannya dan bagaimana menganalisisnya (Murti dan Salamah, 2006:47).

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini, penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*. *Explanatory Research*, yaitu penelitian untuk menguji antar variabel yang dihipotesis. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel disebabkan/dipengaruhi atautkah tidak oleh variabel lainnya (Faisal, 2007:21).

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*), sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara langsung maupun tidak langsung. Peneliti ingin mengetahui pengaruh penghargaan kerja dan sanksi kerja terhadap kualitas kerja karyawan dengan kedisiplinan sebagai variabel intervening. Studi kasus : pada karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

3.2 Populasi Penelitian

Menurut Margono (2004 : 118), populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2002 : 108). Jadi populasi berhubungan dengan data, bukan manusianya. Kalau setiap manusia memberikan suatu data maka banyaknya atau ukuran populasi akan sama dengan banyak manusianya. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

Apabila subjek populasi kurang dari 100 lebih baik diambil seluruhnya. Sedangkan jika subjek lebih dari 100 maka di ambil 10 % sampai 15 % dari populasi. (Arikunto, 2006 :131). Jumlah karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berjumlah 51 karyawan, maka dapat dijadikan sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi (sensus). Penelitian dilakukan di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember dimulai pada 14 Februari 2015 sampai 14 Maret 2015

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap , PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember yang terdiri dari karyawan golongan IIIA – IVD sebanyak 8 orang, karyawan golongan IB - IID sebanyak 33 orang dan karyawan golongan IA sebanyak 10 orang. Sehingga jumlah keseluruhan karyawan tetap PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berjumlah 51 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini dibutuhkan sejumlah data yang relevan dengan masalah penelitian yang dilakukan. Terdapat dua jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya (Sayid, 2011:5). Data primer dalam penelitian ini meliputi hasil dari wawancara dan jawaban atas pernyataan kuesioner yang telah disebar, serta hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember yang terkait dengan penghargaan kerja, sanksi kerja, kedisiplinan kerja dan kualitas kerja karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Sayid, 2011:5). Data sekunder dalam penelitian ini digunakan sebagai data pendukung dari data primer. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah buku-buku

tentang Ekonomi, Manajemen dan Sumber Daya Manusia , Internet (Google, Website, Blog dan lain-lain) , laporan skripsi kakak senior maupun dari pakar atau peneliti dan instansi yang terkait dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain:

a. Kuisisioner

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Data yang diperoleh dari kuisisioner ini adalah tentang penghargaan kerja, sanksi kerja, kedisiplinan kerja dan kualitas kerja karyawan pada karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

b. Wawancara dan observasi

Suatu kegiatan mengumpulkan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan objek penelitian. Data yang diperoleh dari hasil wawancara adalah gambaran umum tentang penghargaan kerja, sanksi kerja, kedisiplinan kerja dan kualitas kerja karyawan pada karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember. Observasi merupakan metode yang dilakukan peneliti untuk mendapatkan data dengan cara datang ke lokasi atau tempat penelitiannya sehingga langsung bertemu dengan objek penelitiannya guna mendapatkan data yang lebih akurat.

c. Studi Pustaka

Suatu kegiatan mengumpulkan data dengan menggunakan buku dan internet, serta mempelajari dan memahami materi yang ada kaitannya dengan penelitian.

3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah diajukan maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga macam, yaitu:

a. Variabel Independen (*Independent Variable*),

Yaitu : Penghargaan kerja (X1) dan Sanksi Kerja (X2).

- b. Variabel Antara (*Intervening Variable*), yaitu Kedisipinan Kerja (Z).
- c. Variabel Dependent (*Dependent Variable*), yaitu Kualitas Kerja (Y).

3.6 Definisi Operasional Variabel

- a. Variabel Penghargaan Kerja (*Reward*) (X1)

Karyawan yang berprestasi tinggi dan mampu menciptakan inovasi yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan akan mendapatkan penghargaan (*reward*) dari perusahaan yang penentuan pemberiannya sudah ditetapkan dengan keputusan Direksi.

Adapun indikator- indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penghargaan ini adalah sebagai berikut :

- 1) Promosi Jabatan

Karyawan berhak dipromosikan jabatannya setelah mempertimbangkan struktur organisasi perusahaan, prestasi, asesmen dan kesesuaian kompetensi jabatan dengan karyawan yang bersangkutan.

- 2) Gaji

Gaji karyawan diberikan menurut golongan karyawan di perusahaan mulai dari golongan IA – IVD yang skala penggajiannya sudah ditetapkan dengan surat keputusan Direksi.

- 3) Tunjangan

Balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan kinerjanya di perusahaan, yang dapat diukur, dinilai atau di lihat dari kebutuhan masing- masing karyawan pada setiap golongan.

- b. Variabel Sanksi Kerja (*Punishment*) (X2)

Karyawan menyadari bahwa karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran yang ditetapkan perusahaan akan mendapatkan sanksi (*punishmet*) yang sesuai tingkat kesalahan dan pelanggarannya.

Adapun indikator- indikator yang digunakan untuk mengukur variabel sanksi kerja ini adalah sebagai berikut :

1) Skorsing

Skorsing merupakan tindakan perusahaan yang diberikan kepada karyawan yang sudah melanggar dengan tujuan agar karyawan tidak mengulangi kesalahannya lagi dengan memberhentikan sementara kegiatan kerjanya.

2) Penurunan jabatan (Demosi)

Penurunan jabatan dapat dilakukan direksi apabila karyawan yang bersangkutan tidak sesuai atau tidak memenuhi syarat lagi untuk menduduki jabatan atas dasar evaluasi kerjanya.

3) Pemindahan (Mutasi)

Karyawan yang melakukan kesalahan tertentu bisa dipindah kerjakan dari kantor satu ke kantor maupun unit lainnya agar karyawan tersebut bisa dibina lagi agar bisa memperbaiki kerjanya dan bisa lebih berkembang lagi.

c. Variabel Kedisiplinan (Z)

Tindakan kedisiplinan pada suatu perusahaan sangat mempengaruhi kualitas dan kinerja kerjanya dan semakin tinggi tingkat kedisiplinan para karyawan pada suatu perusahaan maka kualitas dan kinerja kerjanya juga akan meningkat.

Adapun indikator- indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kedisiplinan ini adalah sebagai berikut :

1) Teguran

Teguran diberikan kepada karyawan agar karyawan menyadari atas kesalahannya untuk segera diperbaikinya. Misalnya karyawan tidak melakukan ijin resmi atau membolos pada waktu bekerja.

2) Surat peringatan

Surat peringatan diberikan secara resmi kepada karyawan karena kerjanya terlalu sering melanggar aturan yang sudah ditetapkan perusahaan agar karyawan takut dan merasa bersalah karena telah melanggar peraturan perusahaan.

d. Variabel Kualitas Kerja (Y)

Pada perusahaan diperlukan karyawan yang mampu bekerja secara profesional. Hal tersebut sangat mempengaruhi tingkat kinerja, kualitas kerja dan sumber daya manusianya. Oleh karena itu karyawan dengan kemampuan dan keahliannya diharapkan bisa bekerja secara standar operasional perusahaan.

Adapun indikator- indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kualitas kerja ini adalah sebagai berikut :

1) Ketepatan

Para karyawan harus mematuhi segala macam kebijakan yang telah dibuat perusahaan agar bisa bekerja secara tepat pada waktu, tempat dan bidangnya.

2) Kelengkapan

Menggunakan atribut dan fasilitas perusahaan sesuai dengan kebijakan yang ditentukan perusahaan merupakan wujud kualitas dan kinerja karyawan sudah memenuhi SOP yang di tentukan perusahaan.

3) Kerapian

Berpakaian rapi dalam bekerja, memelihara kebersihan dan kerapian ruang bekerja dan bisa merapikan atau menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan merupakan bentuk kualitas kerja yang harus di miliki oleh masing-masing karyawan.

3.7 Skala Pengukuran

Pengukuran variabel X1 (penghargaan kerja), variabel X2 (sanksi kerja), variabel Z (kedisiplinan kerja) dan variabel Y (kualitas kerja) yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner dengan menggunakan *Skala Likert* dengan 5 pilihan jawaban. Menurut Sugiyono (2011:93) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Hasil jawaban diberi skor sebagai berikut:

- a. Skor 5 : Sangat Benar (SB)
- b. Skor 4 : Benar (B)
- c. Skor 3 : Ragu-Ragu (R)
- d. Skor 2 : Tidak Benar (TB)
- e. Skor 1 : Sangat Tidak Benar (STB)

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus, (Prayitno, 2010:70) ;

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan ;

- r = Koefisien korelasi
- X = Skor pertanyaan
- Y = Skor total
- n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi 5%.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:75). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha () yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:75) ;

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan;

- = koefisien reliabilitas
- r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel
- k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

Menurut Santoso (dalam Susanti, 2011 : 39). Jika butir pertanyaan atau pernyataan untuk masing-masing variabel kurang dari sepuluh item, maka angka kriteria untuk mengukur reabilitas instrumen adalah 0,20. Jadi keputusan yang digunakan untuk menguji reabilitas ini adalah :

- 1) Jika *Cronbach Alfa* > 0,20 maka seluruh butir pernyataan atau pertanyaan adalah reliabel. Dengan kata lain insrrumen layak dan dapat digunakan.
- 2) Jika *Cronbach Alfa* < 0,20 maka seluruh butir pernyataan atau pertanyaan adalah tidak reliabel

c. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan () sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan

memenuhi asumsi normalitas (Prayitno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah;

- 1) Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain : data berdistribusi normal tidak ada multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

a) Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

b) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi

multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

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

3.9 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

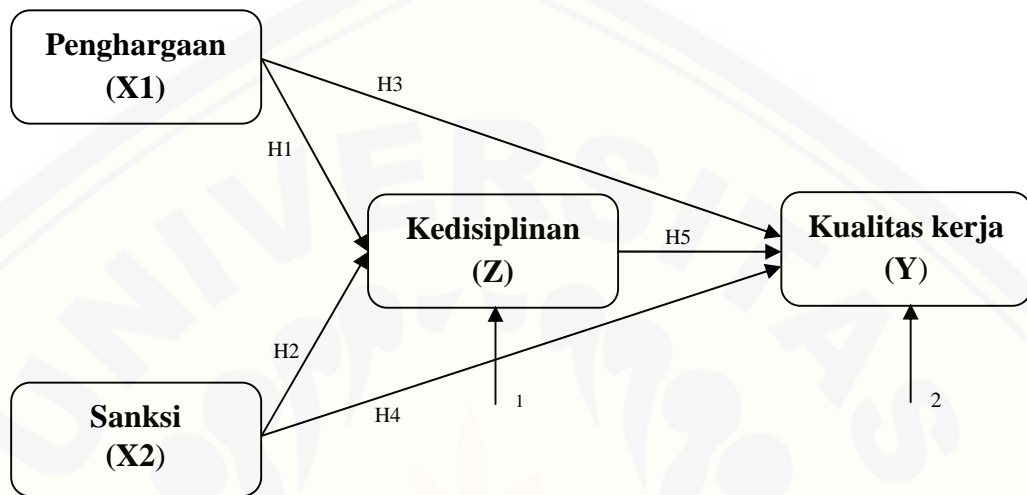
Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara, (Sarwono, 2006:147). Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi linier sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut ;

- 1) Semua variabel berskala interval
- 2) Pola hubungan antar variabel bersifat linier
- 3) Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya
- 4) Model hanya bersifat searah

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu

analisis jalur (*path analysis*), dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta () yang signifikan terhadap jalur.:



Gambar 3.1 : Metode Analisis Jalur

Sumber : Data Diolah (2014)

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut ini:

$$Z = \beta_{Z1}X_1 + \beta_{Z2}X_2 + \beta_{Z3} + \epsilon_1 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{Y1}X_1 + \beta_{Y2}X_2 + \beta_{Y3} + \beta_{Y4}Z + \epsilon_2 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 2)}$$

Keterangan ;

- X₁ = Penghargaan Kerja
- X₂ = Sanksi Kerja
- Z = Kedisiplinan
- Y = Kualitas Kerja
- ε₁, ε₂ = Variabel Pengganggu

3.10 Uji Hipotesis

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel penghargaan kerja (X₁) sanksi kerja (X₂) terhadap kedisiplinan (Z) melalui kualitas kerja (Y).

- a. Rumus Hipotesis

$$t = \frac{bi}{Se(bi)}$$

Keterangan :

- t = test signifikan dengan angka korelasi
bi = koefisien regresi
Se (bi) = *standard error* dari koefisien korelasi

- b. *Level of significane 95%*.

- c. Kriteria hipotesis uji t ;

- 1) $H_0 : bi = 0, i = 1, 2, 3$

H_0 diterima artinya, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

- 2) $H_a : bi \neq 0, i = 1, 2,$

H_0 ditolak artinya, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

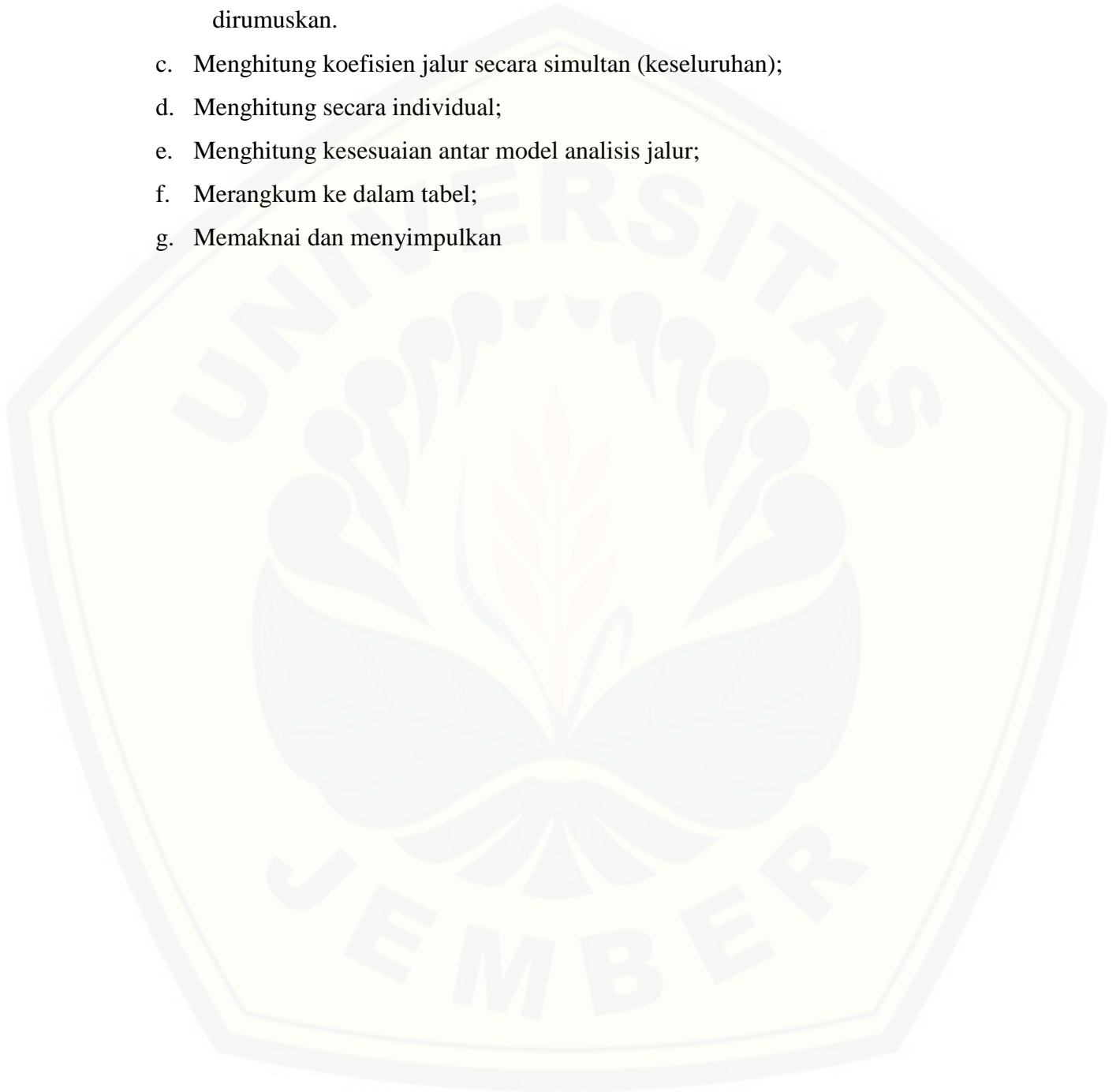
3.11 *Trimming Theory*

Menurut Riduwan (dalam Erna, 2013:32) *Trimming Theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model trimming terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu mempertimbangkan model analisis jalur yang telah di hipotesiskan.

Cara menggunakan model *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduwan, 2008:128):

- a. Merumuskan persamaan struktural;

- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi:
 - 1) Membuat gambar diagram jalur lengkap;
 - 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan);
- d. Menghitung secara individual;
- e. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur;
- f. Merangkum ke dalam tabel;
- g. Memaknai dan menyimpulkan



3.12 Perhitungan Jalur

Proses perhitungan jalur dalam penelitian ini adalah:

a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):

1) Pengaruh Penghargaan Kerja (X1) terhadap Kedisiplinan (Z)

$$DE_{ZX1i} = X1 \quad Z$$

2) Pengaruh Sanksi Kerja (X2) terhadap Kedisiplinan (Z)

$$DE_{ZX2i} = X2 \quad Z$$

3) Pengaruh Penghargaan Kerja (X1) terhadap Kualitas Kerja (Y)

$$DE_{YiX1i} = X1 \quad Y$$

4) Pengaruh Sanksi Kerja (X2) terhadap Kualitas Kerja (Y)

$$DE_{YiX2i} = X2 \quad Y$$

5) Pengaruh Kedisiplinan (Z) terhadap Kualitas Kerja (Y)

$$DE_{YiZi} = Z \quad Y$$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):

1) Pengaruh Penghargaan Kerja (X1) terhadap Kualitas Kerja Karyawan (Y) melalui Kedisiplinan (Z)

$$IE_{YiZiX1i} = X1 \quad Z \quad Y$$

2) Pengaruh Sanksi Kerja (X2) terhadap Kualitas Kerja Karyawan (Y) melalui Kedisiplinan (Z)

$$IE_{YiZiX2i} = X2 \quad Z \quad Y$$

c. Menghitung pengaruh total (*Total Effect* atau ED):

1) Pengaruh Penghargaan Kerja terhadap Kualitas Kerja Karyawan melalui Kedisiplinan

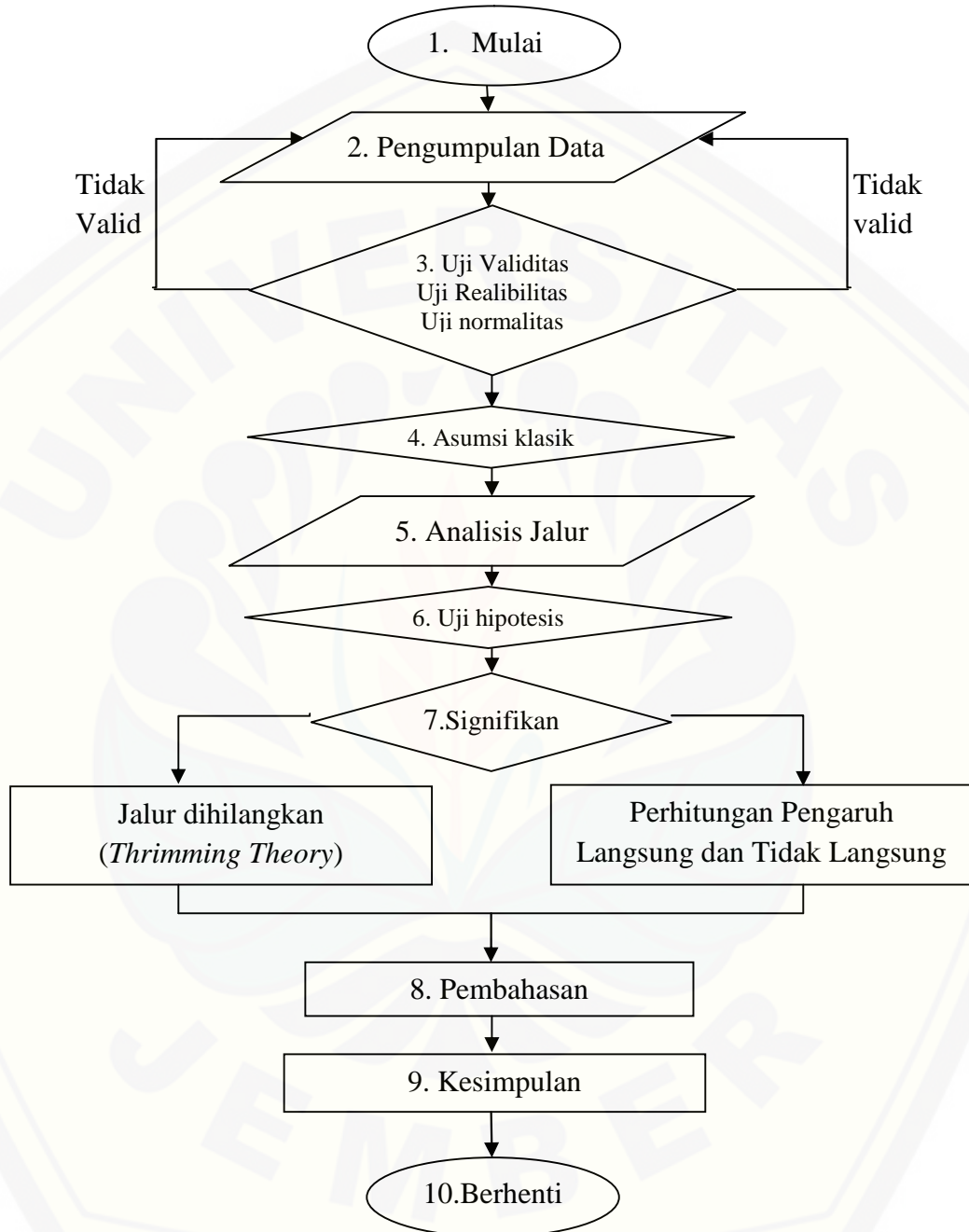
$$TE_{YiZiX1i} = DE_{YiX1i} + IE_{YiZiX1i}$$

2) Pengaruh Sanksi Kerja terhadap Kualitas Kerja Karyawan melalui Kedisiplinan

$$TE_{YiZiX2i} = DE_{YiX2i} + IE_{YiZiX2i}$$

3.13 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2. : Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber : Data diolah (2014)

Keterangan :

- a. Mulai, yaitu tahap awal atau persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi antara lain menentukan daerah penelitian, penentuan responden, menyusun daftar kuisisioner.
- b. Pengumpulan data, tahap ini dilakukan dengan mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian melalui penyebaran kuisisioner berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis dan wawancara responden. Kuisisioner dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan.
- c. Uji validitas dan uji realibilitas
 1. Uji validitas, untuk mengetahui layak tidaknya suatu instrument untuk digunakan
 2. Uji realibilitas, untuk mengetahui konsisten dan stabilitas dari nilai hasil skala pengukuran tertentu.
 3. Uji normalitas
- d. Uji asumsi klasik. Setelah diuji dengan analisis jalur, kemudian pengolahan data selanjutnya adalah asumsi klasik, diantaranya yaitu uji multikolinearitas, uji autokolerasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas model
- e. Analisis jalur (*Path Analysis*). Menganalisis data dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen.
- f. Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui ada tid aknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
- g. Signifikan.
 1. Tidak. Berdasarkan perhitungan uji t, apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus melakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
 2. Apabila jalur terbukti signifikan pada uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- h. Pembahasan. Melakukan pembahasan dari hasil pengolahan data.
- i. Kesimpulan. Mengambil suatu kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang telah dilakukan.
- j. Berhenti. Penyelesaian atau berakhirnya penelitian dilakukan.

BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

4.1.1 Sejarah Singkat Dan Wilayah Kerja

a. Sejarah Singkat

PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas. Didirikan berdasarkan PP. No.17 tahun 1996, dituangkan dalam akte notaris Harun Kamil, SH No : 45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan SK No : C.2-8340 HT.01 tanggal 8 Agustus 1996. Akte perubahan Anggaran Dasar perusahaan No.62 tanggal 24 Mei 2000 dibuat oleh notaris Justisia Soetandio, SH dan disahkan Menteri Hukum dan Perundang-undangan Republik Indonesia dengan SK No : C.22950 HT 01.04 tahun 2000.

PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berusaha dalam bidang perkebunan khususnya tanaman keras. Komoditi utama yang diusahakan adalah Kopi Arabika, Kopi Robusta, Kakao Edel, Kakao Bulk, Karet Dan Teh Hitam Orthodox/CTC serta memasarkan dan mengusahakan tanaman hortikultura, aneka kayu hilir yang tidak kalah peluangnya sebagai komoditas komparatif, diantaranya adalah sayuran dan paprika, pisang heliconia, bunga lely, gula kelapa, kopi bubuk, dan teh kemasan dengan merk Rollas Coffe dan Rollas Tea serta ragam lainnya. Pada sektor Industri pariwisata telah dikembangkan argowisata perkebunan di Wonosari, Kebun Kalisat Jampit dan Kebun Belawan.

b. Wilayah Kerja

Menurut Surat Keputusan PTPN XII (Persero) berkantor pusat di jalan Rajawali No.44 Surabaya Jawa Timur. Wilayah kerja PTPN XII (Persero) tersebar di 11 Kabupaten di Jawa Timur perbatasan Jawa Tengah (Ngawi) sampai ujung timur Pulau Jawa (Banyuwangi). Unit usaha yang dikelola terdiri dari 34 kebun dan 2 rumah sakit yang berada di wilayah Karisidenan Besuki Jawa

Timur. Wilayah Kantor I Banyuwangi terdiri dari 12 kebun, yaitu : Kaliserolegi, Pasewaran, Malangsari, Kali Kempit, Kalirejo, Jatirono, Kadanglembu, dan Kali Sapanjang.

Wilayah Kantor II Jember terdiri dari 13 kebun, yaitu : Zeelandia, Banjarsari, Renteng, Mumbul, Kottablater, Glantangan, Kalisanen, Blawan, Kalisat/Jampit, Kayumas, Silosanen, Sumber Tengah dan Pancur Nggrek.

Wilayah Kantor III Malang terdiri dari 9 kebun, yaitu : Tretes, Ngrakah Pawon, Bantaran, Bangelan, Pancursari, Kalibakar, Wonosari, Kertowono dan Gunung Gambir. Dan sebagai wujud kepedulian kepada masyarakat dalam hal kesehatan, PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memberikan pelayanan kesehatan kepada karyawan dan masyarakat melalui RSU Kaliwates Jember dan RS Bhakti Husada Krikilan Banyuwangi.

4.1.2 Visi, Misi Dan Kebijakan Mutu Perusahaan

PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berusaha dalam bidang perkebunan dan usaha-usaha yang lain yang menunjang penyelenggaraan usaha dibidang perkebunan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku akan senantiasa melakukan penilaian dalam rangka memberikan penghargaan, sanksi agar dapat memotivasi karyawan supaya kualitas kerja karyawan meningkat sehingga produktifitas dan profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember menetapkan visi, misi dan kebijakan mutu perusahaan sebagai berikut :

a. Visi

Visi pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember adalah menjadi perusahaan agribisnis yang berdaya guna saing tinggi dan mampu tumbuh kembang berkelanjutan.

b. Misi

Misi pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember adalah sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme.

- 2) Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan melalui inovasi serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam menyediakan produk berkualitas dengan cara kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.
- 3) Menghasilkan laba yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi stakeholder dan shareholder.
- 4) Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada pelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha.

c. Kebijakan Mutu Perusahaan

PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berkomitmen untuk mengutamakan harapan pelanggan melalui penerapan sistem manajemen mutu secara berkelanjutan sesuai peraturan perundang-undangan.

- 1) Meningkatkan kompetensi karyawan menuju profesionalisme kerja.
- 2) Meningkatkan mutu produk yang dihasilkan melalui kontinuitas dan konsistensi produktivitas, inovasi dan efisiensi dalam pengolahan.
- 3) Meningkatkan laba kebun untuk pertumbuhan dan pengembangan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kepedulian pada kelestarian alam , tanggung jawab sosial pada karyawan dan masyarakat sekitar.

4.1.3 Produk Dan Pemasaran

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa produk dan kegiatan usaha perkebunan yang dilakukan oleh PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember meliputi :

a. Tanaman Pokok Perkebunan

Meliputi : Kopi arabika, kopi robusta, kakao bulk, kakao edel, karet, teh.

b. Aneka kayu

Meliputi : Sengon, balsa jati, gamelina, mahoni, mindi, dan lain-lain.

c. Holtikultura dan Tananam Semusim

Meliputi : Kelapa, petai, strawbery, dan lain-lain.

d. Argowisata

Terdapat di kebun Blawan, Wonosari, Kalisat Jampit.

e. Industri Hilir

Merupakan produk-produk dari tanaman perkebunan dan aneka kayu yang diolah meliputi : Gula kelapa, kopi luwak, log kayu, dan lain-lain.

Kegiatan perkebunan meliputi pembenihan, pembibitan, pemeliharaan tanaman, pemupukan, penyadapan (karet), penderesan (kelapa), panen dan pengangkutan, penimbunan, penmgepakan dan sortasi.

PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember seperti yang diketahui merupakan perusahaan milik Negara yang bergerak dibidang agribisnis yang menghasilkan produk perkebunan baik berupa komoditi ekspor maupun lokal. Sebagian besar ($\pm 80\%$) produk core businnes (produk dari kegiatan utama perusahaan) merupakan komoditi ekspor sedangkan lainnya untuk pasar dalam negeri. Komoditi ekspor antara lain :

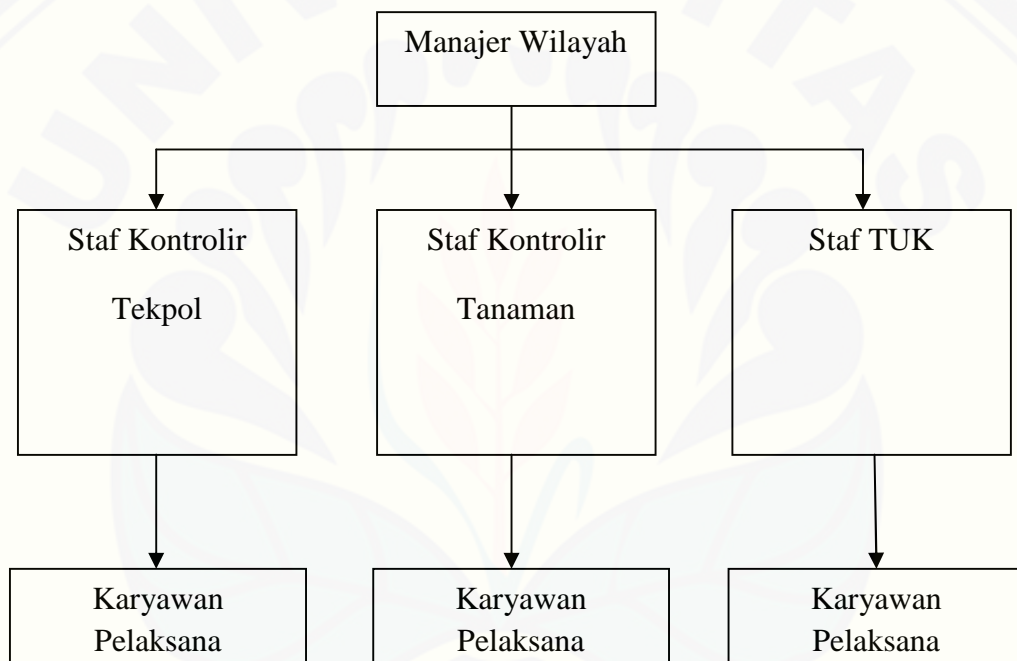
- 1) Kopi Arabika yang di ekspor ke Negara Amerika, Belanda, Canada dan Jerman.
- 2) Kopi Robusta yang di ekspor ke Negara Italia, Switzzerland, Jepang, Benelux, dan Afrika Utara (Maroko).
- 3) Kakao Edel yang di ekspor ke Negara Jerman, Benerlux, Amerika, China dan Jepang.
- 4) Kakao Bulk yang di ekspor ke Negara Jepang, China, Thailand dan Belanda.
- 5) Karet yang di ekspor ke Negara Amerika, China, Jepang, Singapura, Inggris, Perancis dan Brazil.
- 6) Teh yang di ekspor ke Negara Pakistan, Uni Emiirat Arab, Polandia, Rusia, Inggris, Canada, Amerika, Turki dan India (hasil wawancara) dengan karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II Jember.

4.1.4 Organisasi Dan Personalia

PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memiliki sumber daya manusia sebagai aset perusahaan yang memiliki peranan sangat penting bagi suatu perusahaan, karena sumber daya manusia diperlukan oleh perusahaan dalam

mendukung kegiatan operasional perusahaan. Jumlah karyawan tetap PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember sebanyak **51** orang terdiri dari : golongan IIIA – IVD sebanyak 8 orang, karyawan golongan IB - IID sebanyak 33 orang dan karyawan golongan IA sebanyak 10 orang.

Struktur organisasi yang digunakan oleh PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember adalah bentuk struktur organisasi staf. Semua karyawan menerima perintah dan petunjuk langsung dari pimpinan serta bertanggungjawab penuh kepada atasan atau pimpinan. Struktur organisasi PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember dapat dilihat pada gambar 4.1



Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

Sumber : PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

Berikut merupakan tugas dan wewenang karyawan organisasi PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember dibedakan berdasarkan masing-masing bagian :

- a. Manajer Wilayah

Melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi program jangka pendek, jangka panjang dan bisnis baru yang dilaksanakan di masing-masing wilayah sehingga dapat mendukung kinerja perusahaan.

1) Tugas Rutin

- a) Monitoring pencapaian target baik kuantum maupun mutu produksi masing-masing unit usaha.
- b) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan bisnis baru di wilayahnya.
- c) Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi kepada Dewan Direksi.
- d) Mewakili Dewan Direksi dalam hubungan dengan pihak eksternal terutama Muspida.

2) Tugas Insidental

- a) Melakukan tugas khusus dari Direksi

3) Wewenang dan Tanggung Jawab

- a) Mengelola aset Kantor Wilayah
- b) Mengelola anggaran Kantor Wilayah.
- c) Menilai kinerja bawahan.

b. Staf Kontrolir Tanaman

Melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi pencapaian RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) bidang tanaman, yang dilaksanakan di masing-masing wilayah sehingga dapat mendukung kinerja perusahaan.

1) Tugas Rutin

- a) Memonitoring pencapaian target baik kuantum maupun mutu produksi bidang tanaman pokok, kayu dan semusim masing-masing unit usaha.
- b) Memonitoring dan evaluasi pelaksanaan program bisnis baru yang terkait dengan tanaman pokok, kayu dan semusim di wilayah masing-masing.
- c) Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi kepada Manajer Wilayah.

2) Tugas Insidental

- a) Melakukan tugas khusus dari Manajer Wilayah

c. Staf Kontrolir Teknik dan Pengolahan (Tekpol)

Melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi pencapaian kualitas dan kuantitas produk terhadap RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan), yang dilaksanakan di masing-masing wilayah sehingga dapat mendukung kinerja perusahaan.

1) Tugas Rutin

- a) Monitoring pencapaian target kualitas dan kuantitas produk masing-masing unit usaha.
- b) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan program bisnis baru yang terkait dengan Tekpol di wilayah masing-masing.
- c) Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi kepada Manajer Wilayah.

2) Tugas Insidental

- a) Melakukan tugas khusus dari Manajer Wilayah.

d. Staf Tata Usaha Kantor (TUK)

Melaksanakan kegiatan administrasi keuangan dan umum di kantor wilayah untuk mendukung operasional kantor wilayah sehingga kegiatan operasional Kantor Wilayah bisa berjalan lancar dan tertib.

1) Tugas Rutin

- a) Mengelola anggaran Kantor Wilayah
- b) Mengelola kegiatan akuntansi dan keuangan Kantor Wilayah
- c) Mengelola kegiatan umum Kantor Wilayah
- d) Mengelola aset wilayah
- e) Mengelola kegiatan manajemen SDM Kantor Wilayah
- f) Membuat laporan manajemen Kantor Wilayah.
- g) Menyusun RKAP Kantor Wilayah
- h) Monitoring dan evaluasi RKAP Kantor Wilayah

2) Tugas Insidental

- a) Melakukan tugas khusus dari Manajer Wilayah.

4.2 Hasil Analisis

4.2.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan pengumpulan data yang dilakukan, diperoleh data karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember sebanyak 51 orang. Karyawan dibedakan berdasarkan tingkat golongan yaitu sebagai berikut golongan IIIA – IVD berjumlah 8 orang, golongan IB – 2D berjumlah 33 orang, dan golongan IA berjumlah 10 orang.

Dari data responden yang dijadikan populasi penelitian, maka dapat diketahui gambaran umum tentang jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia dan masa kerja, berikut penjelasannya :

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember terdiri dari karyawan laki-laki dan karyawan perempuan. Data responden bisa dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki – laki	37	72,55%
Perempuan	14	27,45%
Jumlah	51	100%

Sumber : PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

Berdasarkan tabel 4.1 tersebut dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang atau 72,55% dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang atau 27,45%. Jadi jumlah responden laki-laki lebih besar daripada jumlah responden perempuan. Dari data tersebut bisa disimpulkan bahwa tenaga kerja yang banyak dibutuhkan adalah laki-laki karena mengingat bahwa PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember ini adalah perusahaan yang bergerak dan menangani langsung di bidang perkebunan. Selain itu karyawan laki-laki dan perempuan memberikan kontribusi yang berbeda dalam menjalankan kebijakan yang diberikan perusahaan. Laki-laki cenderung bersifat fleksibel dengan hal-hal yang terjadi di dalam perusahaan

maupun yang menyangkut keadaan dilapangan. Sedangkan perempuan disini lebih condong pada pekerjaan yang bersifat administratif perusahaan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan yang dikumpulkan dari 51 responden diperoleh data tentang pendidikan responden. Adapun direksi responden berdasarkan tingkat pendidikan tersusun pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2 : Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SD	7	13,73%
SMP	6	11,76%
SMA/ Sederajat	25	49,02%
D3	2	3,92%
S1	11	21,57%
Jumlah	51	100%

Sumber : PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diketahui bahwa dari 51 responden karyawan terdapat 25 responden atau 49,02% memiliki tingkat pendidikan SMA/ Sederajat. Dalam hal ini tingkat pendidikan bukan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan. Mengingat PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember adalah perusahaan yang sejak lama berdiri yang memiliki banyak kantor wilayah dan memiliki pembagian kerja dalam jumlah besar, sehingga tenaga kerja yang dimiliki masih dalam tingkat pendidikan yang bervariasi. Faktor pengalaman ataupun kemampuan yang dimiliki menjadi sangat penting ketika karyawan dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik berdasarkan usia dari responden sangat bervariasi, oleh sebab itu untuk memperoleh hasil penelitian kuesioner yang baik maka peneliti mengelompokkan menjadi empat kategori. Penyajian data usia responden secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden.

Usia	Jumlah	Prosentase
<40	11	21,57%
41-50	31	60,78%
51-56	9	17,65%
Jumlah	51	100%

Sumber : PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

Tabel 4.3 memberikan gambaran bahwa rentang umur karyawan tetap PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember yang mendominasi adalah rentang umur 41 – 50 yaitu sebanyak 31 orang atau sebesar 60,78%. Dari data diatas didapat kesimpulan bahwa perbedaan usia karyawan memberikan perbedaan pula pada cara menanggapi kebijakan dan peraturan yang ditetapkan perusahaan. Semakin tua usia karyawan maka semakin mengerti alasan peraturan itu dibuat dan bersedia mentaati peraturan tersebut. Semakin muda usia karyawan maka kecenderungan ingin melakukan sesuatu yang baru sering muncul dan peraturan yang ada dianggap dapat mengurangi dan membatasi kemampuan.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data responden dapat di bedakan pada masa kerja karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4 : Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Responden.

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
55 tahun	43	84,31%
56 tahun	8	15,69%
Jumlah	51	100%

Sumber : PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

Tabel 4.4 diatas memberikan gambaran mengenai distribusi responden karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember Masa kerja 56 tahun yaitu sebanyak 8 orang atau sebesar 15,69% . Sedangkan yang paling mendominasi adalah masa kerja karyawan 55 tahun, yaitu sebanyak 43 orang dan sebesar 84,31% . Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden

karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember mempunyai kesempatan dalam mengembangkan kariernya, baik senior maupun junior memiliki peluang yang sama selama memenuhi persyaratan dan mempunyai kompetensi yang baik.

4.3 Uji Instrument

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010:90). Berikut pada Tabel 4.1, hasil pengujian validitas ;

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas

Variabel	<i>Product Moment Pearson's</i>	Sig.	<i>a</i>	Keterangan
X _{1,1}	0,581	0,000	< 0,05	Valid
X _{1,2}	0,605	0,000	< 0,05	Valid
X _{1,3}	0,619	0,000	< 0,05	Valid
X _{2,1}	0,536	0,000	< 0,05	Valid
X _{2,2}	0,464	0,000	< 0,05	Valid
X _{2,3}	0,560	0,000	< 0,05	Valid
Z ₁	0,612	0,000	< 0,05	Valid
Z ₂	0,701	0,000	< 0,05	Valid
Y ₁	0,576	0,000	< 0,05	Valid
Y ₂	0,492	0,000	< 0,05	Valid
Y ₃	0,583	0,000	< 0,05	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.5, diketahui bahwa masing-masing indikator (item) dalam variabel yang digunakan mempunyai hasil nilai *product moment pearson's* dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga indikator (item) yang digunakan dalam variabel penelitian ini dapat dinyatakan relevan dan dapat digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan atau pernyataan yang baik adalah pertanyaan atau pernyataan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Uji reliabilitas menggunakan *crobach's alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *crobach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Berikut pada Tabel 4.4 disajikan hasil pengujian reliabilitas ;

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut off</i>	<i>N of Item</i>	Keterangan
X ₁	0,740	> 0,6	3	Reliabel
X ₂	0,726	> 0,6	3	Reliabel
Z	0,635	> 0,6	2	Reliabel
Y	0,706	> 0,6	3	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.6, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yakni 0,740, 0,726, 0,635, dan 0,706 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

4.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan () sebesar 5% (Prayitno, 2010:71). Adapun hasil pengujian dapat disajikan sebagai berikut ;

Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas

<i>Test of Normality</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Keterangan
	Sig.	<i>Cutt off</i>		
X ₁	0,116	>	0,05	Normal
X ₂	0,122	>	0,05	Normal
Z	0,079	>	0,05	Normal
Y	0,103	>	0,05	Normal

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.7, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel, yaitu 0,116, 0,122, 0,079, dan 0,103 > 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.3.4 Uji Asumsi Klasik

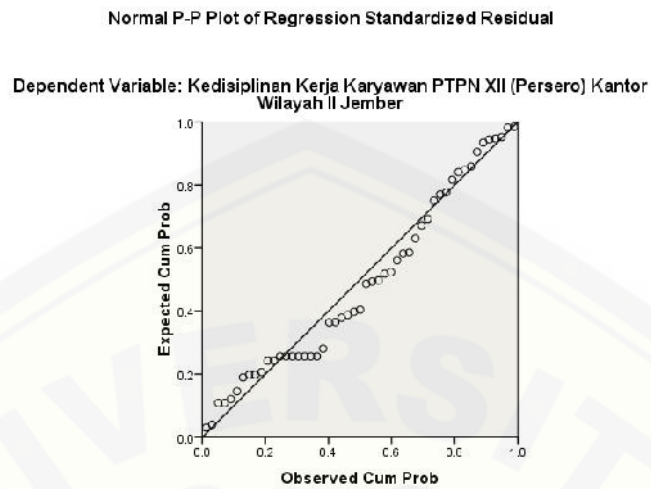
Setelah memperoleh model, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*). Uji Asumsi BLUE yang harus dipenuhi adalah model berdistribusi normal, tidak adanya multikolinieritas dan tidak adanya heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas Model

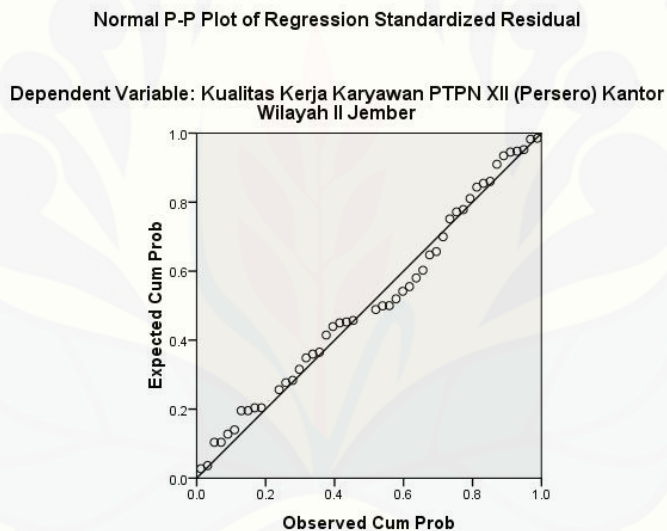
Uji normalitas model bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Adapun hasil pengujian atau persamaan disajikan pada Gambar 4.2 dan 4.3, sebagai berikut ;



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1



Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2

Gambar 4.2 dan 4.3, menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Asumsi multikolinieritas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model. Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan

linear dalam variabel independen dalam model. Ada atau tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya. Berikut ini disajikan hasil uji multikolinearitas ;

Tabel 4.8 Uji Multikolinearitas

<i>Test of Multikolinierity</i>	VIF	<i>Cutt off</i>	Keterangan
X ₁	1,522 <	10	Tidak terjadi multikolinieritas
X ₂	1,522 <	10	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Lampiran 6 – 7

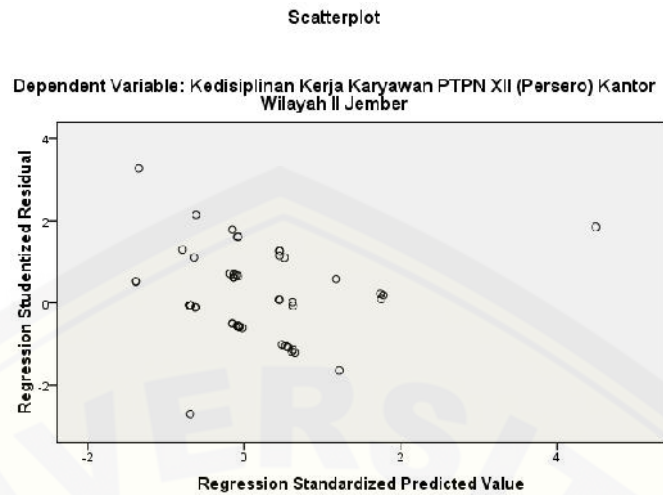
Tabel 4.8, menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel *independen* karena menunjukkan nilai VIF kurang dari 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

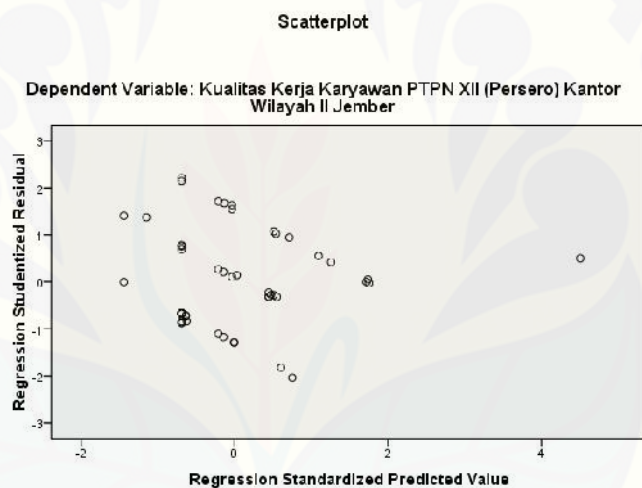
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

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

Adapun hasil pengujian dan persamaan disajikan pada Gambar 4.4 dan 4.5, sebagai berikut ;



Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1



Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2

Gambar 4.4 dan 4.5, menunjukkan bahwa tidak adanya heteroskedastisitas, karena tebaran data tidak membentuk garis tertentu atau tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y.

4.4 Analisis Data

4.4.1 Analisis Jalur dan Uji Hipotesis

Setelah melalui tahap uji instrument dan asumsi kelayakan model regresi, maka selanjutnya dilakukan analisis jalur. Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel *dependen* pada satu atau lebih variabel *independen*

atau *intervening* dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *independen* atau *intervening* terhadap variabel *dependen*. Hasil analisis jalur antara variabel *independen* yaitu penghargaan kerja dan sanksi kerja dan variabel *intervening* yaitu kedisiplinan kerja, serta variabel *dependen* yaitu kualitas kerja. Berikut pada Tabel 4.9 disajikan hasil analisis jalur ;

Tabel 4.9 Analisis Jalur dan Hasil Pengujian Hipotesis

Standardized		t _{hitung}		t _{tabel}	Sig.			Hasil Uji Hipotesis
Jalur	Beta ()							
X ₁ → Z	0,327	2,379	>	2,010	0,021	<	0,05	Ho Ditolak
X ₂ → Z	0,386	2,804	>	2,010	0,007	<	0,05	Ho Ditolak
X ₁ → Y	0,439	3,303	>	2,010	0,002	<	0,05	Ho Ditolak
X ₂ → Y	0,306	2,303	>	2,010	0,026	<	0,05	Ho Ditolak
Z → Y	0,439	3,420	>	2,010	0,001	<	0,05	Ho Ditolak
1	0,604	-		-	-		-	-
2	0,578	-		-	-		-	-

Sumber : Lampiran 6 - 9

Berdasarkan koefisien jalur pada Tabel 4.9, maka persamaan yang dapat dibentuk adalah ;

$$Z = 0,327 X_1 + 0,386 X_2 + 0,604 \quad 1$$

$$Y = 0,439 X_1 + 0,306 X_2 + 0,439 Z + 0,578 \quad 2$$

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen* secara signifikan. Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\%$ (uji 2 sisi, $0,05 : 2 = 0,025$), dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $51-2-1 = 48$. Hasil analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh penghargaan kerja dan sanksi kerja dan variabel *intervening* yaitu kedisiplinan kerja, serta variabel *dependen* yaitu kualitas kerja. Berdasarkan hasil analisis jalur (dalam hal ini untuk menguji pengaruh secara parsial) diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut ;

a. Pengaruh penghargaan kerja terhadap kedisiplinan kerja

Variabel penghargaan kerja terhadap kedisiplinan kerja diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,379 > 2,010$) dan signifikansi $0,021 < 0,05$. Maka Ho ditolak, yang berarti ada pengaruh penghargaan kerja terhadap kedisiplinan kerja. t_{hitung} positif, maka

jika ada peningkatan pada variabel penghargaan kerja akan meningkatkan kedisiplinan kerja;

b. Pengaruh sanksi kerja terhadap kedisiplinan kerja

Variabel sanksi kerja terhadap kedisiplinan kerja diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,804 > 2,010$) dan signifikansi $0,007 < 0,05$. Maka H_0 ditolak, yang berarti ada pengaruh sanksi kerja terhadap kedisiplinan kerja. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel sanksi kerja akan meningkatkan kedisiplinan kerja;

c. Pengaruh penghargaan kerja terhadap kualitas kerja

Variabel penghargaan kerja terhadap kualitas kerja diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,303 > 2,010$) dan signifikansi $0,002 < 0,05$. Maka H_0 ditolak, yang berarti ada pengaruh penghargaan kerja terhadap kualitas kerja. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel penghargaan kerja akan meningkatkan kualitas kerja;

d. Pengaruh sanksi kerja terhadap kualitas kerja

Variabel sanksi kerja terhadap kualitas kerja diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,303 > 2,010$) dan signifikansi $0,026 < 0,05$. Maka H_0 ditolak, yang berarti ada pengaruh sanksi kerja terhadap kualitas kerja. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel sanksi kerja akan meningkatkan kualitas kerja;

e. Pengaruh kedisiplinan kerja terhadap kualitas kerja

Variabel kedisiplinan kerja terhadap kualitas kerja diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,420 > 2,010$) dan signifikansi $0,001 < 0,05$. Maka H_0 ditolak, yang berarti ada pengaruh kedisiplinan kerja terhadap kualitas kerja. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel kedisiplinan kerja akan meningkatkan kualitas kerja;

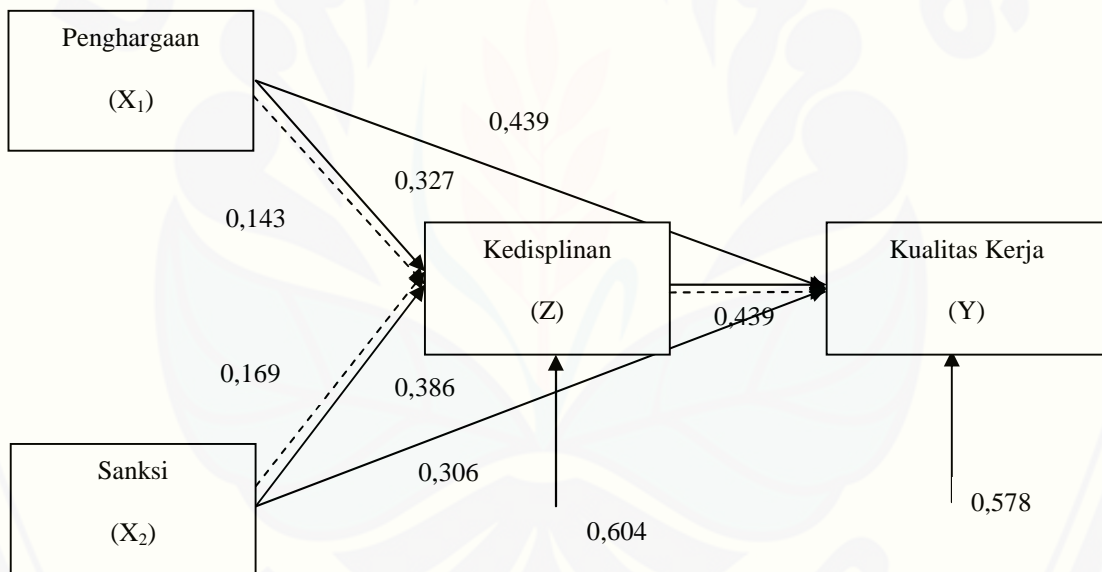
f. Pengaruh 1 variabel lain selain X_1 , dan X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned} &= 1 - R \\ &= 1 - 0,635 \\ &= 0,365 \\ &= 0,604 \text{ atau } 60,4\% \end{aligned}$$

- g. Pengaruh 2 variabel lain selain X_1 , dan X_2 terhadap Y
- $$= 1 - R$$
- $$= 1 - 0,666$$
- $$= 0,334$$
- $$= 0,578 \text{ atau } 57,8\%$$

4.4.2 Perhitungan Koefisien Jalur

Setelah dilakukan uji hipotesis, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan koefisien jalur. Pengujian koefisien jalur dilakukan secara langsung untuk mengetahui “seberapa besar pengaruh langsung variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen*”. Berdasarkan Tabel 4.7, berikut hasil uji perhitungan koefisien jalurnya ;



Gambar 4.6 : Hasil Analisis Jalur

Sumber : Tabel 4.7 dan Lampiran 6 – 8

- a. Pengaruh langsung (*Direct Effect*)
- 1) Pengaruh langsung variabel penghargaan kerja terhadap kedisiplinan kerja adalah sebesar 32,7%;
 - 2) Pengaruh langsung variabel sanksi kerja terhadap kedisiplinan kerja adalah sebesar 38,6%;

- 3) Pengaruh langsung variabel penghargaan kerja terhadap kualitas kerja adalah sebesar 43,9%;
 - 4) Pengaruh langsung variabel sanksi kerja terhadap kualitas kerja adalah sebesar 30,6%;
 - 5) Pengaruh langsung variabel kedisiplinan kerja terhadap kualitas kerja adalah sebesar 43,9%.
- b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)
- 1) Pengaruh secara tidak langsung variabel penghargaan kerja melalui kedisiplinan kerja terhadap kualitas kerja
 $(0,327 \cdot 0,439) = 0,143$ atau 14,3%
 - 2) Pengaruh secara tidak langsung variabel sanksi kerja melalui kedisiplinan kerja terhadap kualitas kerja
 $(0,386 \cdot 0,439) = 0,169$ atau 16,9%
- 3) *Total Effect*
- 1) *Total Effect* : $Y \leftarrow X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,439 + 0,143 = 0,582$ atau 58,2%;
 - 2) *Total Effect* : $Y \leftarrow X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,306 + 0,169 = 0,475$ atau 47,5%;

4.5 Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa penghargaan kerja dan sanksi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kedisiplinan kerja dan kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa penghargaan kerja, dan sanksi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember dan menunjukkan juga bahwa kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan signifikan kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “ada pengaruh penghargaan kerja, dan sanksi kerja

terhadap kedisiplinan kerja dan kualitas kerja, dan ada pengaruh kedisiplinan kerja terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember” adalah diterima.

4.5.1 Pengaruh Penghargaan Kerja Terhadap Kedisiplinan

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan jenis kelamin, diketahui karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang atau 72,55% lebih banyak dari pada karyawan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang atau 27,45%. Karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember karyawan laki-laki kontribusinya lebih di butuhkan daripada karyawan perempuan. Namun dalam hal prestasi kerja jenis kelamin tidak begitu di bedakan, karena semua karyawan mempunyai tanggung jawab pada bidang kerjanya masing-masing sehingga penghargaan atas kinerja yang telah mereka berikan kepada perusahaan akan mereka dapatkan jika mereka benar-benar bekerja sesuai standar operasional perusahaan dan akan diberikan promosi jabatan dan tunjangan-tunjangan lain kepada karyawan yang berprestasi. Dengan pemberian penghargaan yang adil dan fair tersebut akan menciptakan suatu dorongan atau motivasi karyawannya untuk lebih disiplin dan mematuhi aturan kerja yang ada.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa cenderung karyawan yang berpendidikan SMA/ Sederajat berjumlah 25 orang atau 49,02% lebih banyak di bandingkan karyawan yang berpendidikan lebih tinggi di atasnya, karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember tingkat pendidikan bukan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan melainkan faktor pengalaman atau kemampuan setiap karyawannya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, tingkat pendidikan memang di bedakan, karena hanya dibutuhkan karyawan yang berpengalaman dan mempunyai kemampuan tertentu untuk menempati bidang kerja yang sesuai di perusahaan. Namun semua karyawan tetap mempunyai tanggung jawab pada bidang kerjanya masing-masing akan tetapi penghargaan atas kinerja yang telah mereka berikan kepada perusahaan juga mereka dapatkan

sesuai jika mereka benar-benar bekerja sesuai standar operasional perusahaan dan akan diberikan promosi jabatan dan tunjangan-tunjangan lain kepada karyawan yang berprestasi. Dengan pemberian penghargaan yang adil dan fair tersebut akan menciptakan suatu dorongan atau motivasi karyawannya untuk lebih disiplin dan mematuhi aturan kerja yang ada, sehingga mereka lebih bertanggungjawab atas tugas yang mereka kerjakan.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan usia, diketahui bahwa rentang umur karyawan yang mendominasi adalah rentang umur 41-50 tahun yaitu sebanyak 31 orang atau 60,78% dan rata-rata masa kerja karyawan yang mendominasi di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember selama 56 tahun yaitu sebanyak 43 orang atau 84,31%. Artinya bahwa PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memang menyeleksi karyawan yang akan bekerja di perusahaan karena pada rentang umur tersebut karyawan lebih matang dan lebih mudah menanggapi kebijakan dan peraturan yang ada di perusahaan. Sedangkan masa kerja karyawan yang di tetapkan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memberikan waktu dan peluang yang sama pada setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, usia dan masa kerja memang di bedakan, karena perbedaan usia dan perbedaan masa kerja beda juga bidang kerja yang akan ditempati karyawan. Namun semua karyawan tetap mempunyai tanggung jawab pada bidang kerjanya masing-masing akan tetapi penghargaan atas kinerja yang telah mereka berikan kepada perusahaan juga mereka dapatkan sesuai aturan perusahaan jika mereka benar-benar bekerja sesuai standar operasional perusahaan dan akan diberikan promosi jabatan dan tunjangan-tunjangan lain kepada karyawan yang berprestasi. Dengan pemberian penghargaan yang adil dan fair tersebut akan menciptakan suatu dorongan atau motivasi karyawannya untuk lebih disiplin dan mematuhi aturan kerja yang ada, sehingga karyawan lebih bertanggungjawab atas tugas kerjanya dan dapat menyelesaikannya tugasnya tepat waktu.

4.5.2 Pengaruh Sanksi Kerja Terhadap Kedisiplinan

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan jenis kelamin, diketahui karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang atau 72,55% lebih banyak dari pada karyawan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang atau 27,45%. Karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember karyawan laki-laki kontribusinya lebih di butuhkan daripada karyawan perempuan. Namun dalam pemberian sanksi kerja jenis kelamin tidak begitu di bedakan, karena semua karyawan yang telah melakukan kesalahan baik laki-laki maupun perempuan dalam bekerja akan diberi sanksi berupa skorsing, penurunan jabatan dan pemindahan (mutasi) berdasarkan tingkat kesalahan yang dilakukan. Sanksi yang diberikan perusahaan merupakan tindakan ketegasan untuk mendisiplinkan karyawannya.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa cenderung karyawan yang berpendidikan SMA/ Sederajat berjumlah 25 orang atau 49,02% lebih banyak di bandingkan karyawan yang berpendidikan lebih tinggi di atasnya, karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember tingkat pendidikan bukan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan melainkan faktor pengalaman atau kemampuan setiap karyawannya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, tingkat pendidikan memang di bedakan, karena hanya dibutuhkan karyawan yang memang berpengalaman dan mempunyai kemampuan tertentu untuk menempati bidang kerja yang sesuai di perusahaan. Namun semua karyawan tetap mempunyai tanggung jawab pada bidang kerjanya masing-masing akan tetapi sanksi kerja tetap di berikan kepada semua karyawan yang telah melakukan kesalahan. Sanksi kerja berupa skorsing, penurunan jabatan dan pemindahan (mutasi) tetap diberikan tidak pandang bulu meskipun karyawan mempunyai tingkat pendidikan yang berbeda-beda. Sanksi diberikan berdasarkan tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan. Sanksi yang diberikan perusahaan merupakan tindakan ketegasan untuk mendisiplinkan karyawannya agar lebih rajin dan giat bekerja.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan usia, diketahui bahwa rentang umur karyawan yang mendominasi adalah rentang umur 41-50 tahun yaitu sebanyak 31 orang atau 60,78% dan rata-rata masa kerja karyawan yang mendominasi di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember selama 56 tahun yaitu sebanyak 43 orang atau 84,31%. Artinya bahwa PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memang menyeleksi karyawan yang akan bekerja di perusahaan karena pada rentang umur tersebut karyawan lebih matang dan lebih mudah menanggapi kebijakan dan peraturan yang ada di perusahaan. Sedangkan masa kerja karyawan yang di tetapkan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memberikan waktu dan peluang yang sama pada setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, usia dan masa kerja memang di bedakan, karena perbedaan usia dan perbedaan masa kerja beda juga bidang kerja yang akan ditempati karyawan. Namun semua karyawan tetap mempunyai tanggung jawab pada bidang kerjanya masing-masing, akan tetapi sanksi kerja tetap di berikan kepada setiap karyawan yang telah melakukan kesalahan. Sanksi kerja berupa skorsing, penurunan jabatan dan pemindahan (mutasi) tetap diberikan tidak pandang bulu meskipun karyawan mempunyai usia dan masa kerja yang berbeda-beda. Sanksi diberikan berdasarkan tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan. Sanksi yang diberikan perusahaan merupakan tindakan ketegasan untuk mendisiplinkan karyawannya agar lebih rajin dan giat bekerja dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan perusahaan.

4.5.3 Pengaruh Penghargaan Kerja Terhadap Kualitas Kerja Karyawan

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan jenis kelamin, diketahui karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang atau 72,55% lebih banyak dari pada karyawan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang atau 27,45%. Karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember karyawan laki-laki kontribusinya lebih di butuhkan daripada karyawan perempuan. Namun dalam hal prestasi kerja jenis kelamin tidak begitu di bedakan, karena semua karyawan mempunyai tanggung jawab

pada bidang kerjanya masing-masing sehingga penghargaan atas kinerja yang telah mereka berikan kepada perusahaan akan mereka dapatkan jika mereka benar-benar bekerja sesuai standar operasional perusahaan dan akan diberikan promosi jabatan dan tunjangan-tunjangan lain kepada karyawan yang berprestasi. Dengan pemberian penghargaan yang adil dan fair tersebut akan menciptakan suatu dorongan atau motivasi karyawannya untuk lebih disiplin dan mematuhi aturan kerja yang ada. Menjadikan karyawan lebih tepat waktu, memakai kelengkapan atribut kantor, bekerja dengan rapi dan aktif didalam bekerja sehingga lingkungan kerja menjadi lebih kondusif dan memberikan efek positif bagi semua karyawannya.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa cenderung karyawan yang berpendidikan SMA/ Sederajat berjumlah 25 orang atau 49,02% lebih banyak di bandingkan karyawan yang berpendidikan lebih tinggi di atasnya, karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember tingkat pendidikan bukan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan melainkan faktor pengalaman atau kemampuan setiap karyawannya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, tingkat pendidikan memang di bedakan, karena hanya dibutuhkan karyawan yang berpengalaman dan mempunyai kemampuan tertentu untuk menempati bidang kerja yang sesuai di perusahaan. Namun semua karyawan tetap mempunyai tanggung jawab pada bidang kerjanya masing-masing, akan tetapi penghargaan atas kinerja yang telah mereka berikan kepada perusahaan juga mereka dapatkan jika mereka benar-benar bekerja sesuai standar operasional perusahaan dan akan diberikan promosi jabatan dan tunjangan-tunjangan lain kepada karyawan yang berprestasi. Dengan pemberian penghargaan yang adil dan fair tersebut akan menciptakan suatu dorongan atau motivasi karyawannya untuk meningkatkan kualitas kerja dan mematuhi aturan kerja yang ada seperti tepat waktu, memakai kelengkapan atribut kantor, bekerja dengan rapi dan aktif, sehingga mereka lebih bertanggungjawab atas tugas yang mereka kerjakan.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan usia, diketahui bahwa rentang umur karyawan yang mendominasi adalah rentang

umur 41-50 tahun yaitu sebanyak 31 orang atau 60,78% dan rata-rata masa kerja karyawan yang mendominasi di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember selama 56 tahun yaitu sebanyak 43 orang atau 84,31%. Artinya bahwa PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memang menyeleksi karyawan yang akan bekerja di perusahaan karena pada rentang umur tersebut karyawan lebih matang dan lebih mudah menanggapi kebijakan dan peraturan yang ada di perusahaan. Sedangkan masa kerja karyawan yang di tetapkan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memberikan waktu dan peluang yang sama pada setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, usia dan masa kerja memang di bedakan, karena perbedaan usia dan perbedaan masa kerja beda juga bidang kerja yang akan ditempati karyawan. Namun semua karyawan tetap mempunyai tanggung jawab pada bidang kerjanya masing-masing akan tetapi penghargaan atas kinerja yang telah mereka berikan kepada perusahaan juga mereka dapatkan sesuai aturan perusahaan jika mereka benar-benar bekerja sesuai standar operasional perusahaan dan akan diberikan promosi jabatan dan tunjangan-tunjangan lain kepada karyawan yang berprestasi. Dengan pemberian penghargaan yang adil dan fair tersebut akan menciptakan suatu dorongan atau motivasi karyawannya untuk lebih disiplin, mempunyai kualitas kerja yang tinggi dan mematuhi aturan kerja yang ada seperti tepat waktu, memakai kelengkapan atribut kantor, bekerja dengan rapi dan aktif.

4.5.4 Pengaruh Sanksi Kerja Terhadap Kualitas Kerja Karyawan

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan jenis kelamin, diketahui karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang atau 72,55% lebih banyak dari pada karyawan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang atau 27,45%. Karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember karyawan laki-laki kontribusinya lebih di butuhkan daripada karyawan perempuan. Namun dalam pemberian sanksi kerja jenis kelamin tidak begitu di bedakan, karena setiap karyawan yang telah melakukan kesalahan baik laki-laki maupun perempuan dalam bekerja akan diberi sanksi berupa skorsing, penurunan jabatan dan pemindahan (mutasi) berdasarkan tingkat

kesalahan yang dilakukan. Sanksi yang diberikan perusahaan merupakan tindakan ketegasan, konsekuensi atau efek jera bagi karyawan. Sanksi yang diberikan perusahaan bertujuan untuk mendidik karyawan seperti meningkatkan kualitas kerjanya dan mematuhi aturan kerja yang ada, memakai kelengkapan atribut kantor, bekerja dengan rapi yang akan memperbaiki karyawan dan perusahaan menjadi lebih baik.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa cenderung karyawan yang berpendidikan SMA/ Sederajat berjumlah 25 orang atau 49,02% lebih banyak di bandingkan karyawan yang berpendidikan lebih tinggi di atasnya, karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember tingkat pendidikan bukan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan melainkan faktor pengalaman atau kemampuan setiap karyawannya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, tingkat pendidikan memang di bedakan, karena hanya dibutuhkan karyawan yang memang berpengalaman dan mempunyai kemampuan tertentu untuk menempati bidang kerja yang sesuai di perusahaan. Namun semua karyawan tetap mempunyai tanggung jawab pada bidang kerjanya masing-masing akan tetapi sanksi kerja tetap di berikan kepada semua karyawan yang telah melakukan kesalahan. Sanksi kerja berupa skorsing, penurunan jabatan dan pemindahan (mutasi) tetap diberikan tidak pandang bulu meskipun karyawan mempunyai tingkat pendidikan yang berbeda-beda. Sanksi diberikan berdasarkan tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan. Sanksi yang diberikan perusahaan merupakan tindakan ketegasan, konsekuensi atau efek jera bagi karyawan. Sanksi yang diberikan perusahaan bertujuan untuk mendidik karyawan seperti meningkatkan kualitas kerjanya dan mematuhi aturan kerja yang ada, memakai kelengkapan atribut kantor, bekerja dengan rapi yang akan memperbaiki karyawan dan perusahaan menjadi lebih baik agar karyawan senantiasa menghindari sanksi tersebut.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan usia, diketahui bahwa rentang umur karyawan yang mendominasi adalah rentang umur 41-50 tahun yaitu sebanyak 31 orang atau 60,78% dan rata-rata masa kerja

karyawan yang mendominasi di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember selama 56 tahun yaitu sebanyak 43 orang atau 84,31%. Artinya bahwa PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memang menyeleksi karyawan yang akan bekerja di perusahaan karena pada rentang umur tersebut karyawan lebih matang dan lebih mudah menanggapi kebijakan dan peraturan yang ada di perusahaan. Sedangkan masa kerja karyawan yang di tetapkan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memberikan waktu dan peluang yang sama pada setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, usia dan masa kerja memang di bedakan, karena perbedaan usia dan perbedaan masa kerja beda juga bidang kerja yang akan ditempati karyawan. Namun semua karyawan tetap mempunyai tanggung jawab pada bidang kerjanya masing-masing, akan tetapi sanksi kerja tetap di berikan kepada setiap karyawan yang telah melakukan kesalahan. Sanksi kerja berupa skorsing, penurunan jabatan dan pemindahan (mutasi) tetap diberikan tidak pandang bulu meskipun karyawan mempunyai usia dan masa kerja yang berbeda-beda. Sanksi yang diberikan perusahaan merupakan tindakan ketegasan, konsekuensi atau efek jera bagi karyawan. Sanksi yang diberikan perusahaan bertujuan untuk mendidik karyawan seperti meningkatkan kualitas kerjanya dan mematuhi aturan kerja yang ada, memakai kelengkapan atribut kantor, bekerja dengan rapi dan aktif.

4.5.5 Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kualitas Kerja Karyawan

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan jenis kelamin, diketahui karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang atau 72,55% lebih banyak dari pada karyawan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang atau 27,45%. Karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember karyawan laki-laki kontribusinya lebih di butuhkan daripada karyawan perempuan.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa cenderung karyawan yang berpendidikan SMA/ Sederajat berjumlah 25 orang atau 49,02% lebih banyak di bandingkan karyawan yang berpendidikan lebih tinggi di atasnya, karena di PTPN XII

(Persero) Kantor Wilayah II Jember tingkat pendidikan bukan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan melainkan faktor pengalaman atau kemampuan setiap karyawannya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, tingkat pendidikan memang di bedakan, karena hanya dibutuhkan karyawan yang memang berpengalaman dan mempunyai kemampuan tertentu untuk menempati bidang kerja yang sesuai di perusahaan.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan usia, diketahui bahwa rentang umur karyawan yang mendominasi adalah rentang umur 41-50 tahun yaitu sebanyak 31 orang atau 60,78% dan rata-rata masa kerja karyawan yang mendominasi di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember selama 56 tahun yaitu sebanyak 43 orang atau 84,31%. Artinya bahwa PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memang menyeleksi karyawan yang akan bekerja di perusahaan karena pada rentang umur tersebut karyawan lebih matang dan lebih mudah menanggapi kebijakan dan peraturan yang ada di perusahaan. Sedangkan masa kerja karyawan yang di tetapkan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memberikan waktu dan peluang yang sama pada setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, usia dan masa kerja memang di bedakan, karena perbedaan usia dan perbedaan masa kerja beda juga bidang kerja yang akan ditempati karyawan.

Tindakan kedisiplinan di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember yang diberikan kepada karyawan tidak pandang bulu walaupun berbeda jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia dan masa kerja mereka semua disama ratakan. Karyawan di disiplinkan dengan tindakan teguran terhadap aktifitas atau kesalahan yang dilakukannya sehingga dengan teguran tersebut pola pikir dan perilaku karyawan menjadi berubah lebih patuh terhadap peraturan perusahaan seperti masuk kerja tepat waktu, kelengkapan atribut kantor dan bekerja dengan rapi dan aktif. Selain itu karyawan juga diberikan surat peringatan apabila melakukan kesalahan yang fatal agar karyawan bisa langsung introspeksi diri dan lebih tanggap untuk cepat memperbaiki kesalahannya. Apabila tindakan kedisiplinan suatu perusahaan memberikan nilai positif maka kualitas kerja

karyawan di perusahaan juga semakin bernilai positif yang akan membawa perusahaannya lebih baik dan lebih maju.

4.5.6 Pengaruh Penghargaan Terhadap Kualitas Kerja Karyawan Melalui Kedisiplinan

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan jenis kelamin, diketahui karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang atau 72,55% lebih banyak dari pada karyawan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang atau 27,45%. Karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember karyawan laki-laki kontribusinya lebih di butuhkan daripada karyawan perempuan.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa cenderung karyawan yang berpendidikan SMA/ Sederajat berjumlah 25 orang atau 49,02% lebih banyak di bandingkan karyawan yang berpendidikan lebih tinggi di atasnya, karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember tingkat pendidikan bukan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan melainkan faktor pengalaman atau kemampuan setiap karyawannya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, tingkat pendidikan memang di bedakan, karena hanya dibutuhkan karyawan yang memang berpengalaman dan mempunyai kemampuan tertentu untuk menempati bidang kerja yang sesuai di perusahaan.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan usia, diketahui bahwa rentang umur karyawan yang mendominasi adalah rentang umur 41-50 tahun yaitu sebanyak 31 orang atau 60,78% dan rata-rata masa kerja karyawan yang mendominasi di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember selama 56 tahun yaitu sebanyak 43 orang atau 84,31%. Artinya bahwa PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memang menyeleksi karyawan yang akan bekerja di perusahaan karena pada rentang umur tersebut karyawan lebih matang dan lebih mudah menanggapi kebijakan dan peraturan yang ada di perusahaan. Sedangkan masa kerja karyawan yang di tetapkan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memberikan waktu dan peluang yang sama pada setiap

karyawan untuk mengembangkan kariernya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, usia dan masa kerja memang di bedakan, karena perbedaan usia dan perbedaan masa kerja beda juga bidang kerja yang akan ditempati karyawan.

Penghargaan kerja di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember yang diberikan kepada karyawan tidak pandang bulu walaupun berbeda jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia dan masa kerja mereka semua disama ratakan. Pengaruh penghargaan kerja terhadap kualitas kerja melalui kedisiplinan adalah baik, artinya dengan adanya penghargaan kerja yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada setiap karyawannya karena melakukan aktivitas atau kegiatan yang baik dan sesuai dengan tujuan dan harapan perusahaannya akan membentuk adanya sikap dan perilaku disiplin karyawannya untuk dapat berkerja lebih sesuai dan patuh terhadap tata tertib dan peraturan dan yang ada didalam perusahaan. Karyawan yang diberikan kenaikan pangkat atau jabatan yang lebih baik dan lebih tinggi daripada sebelumnya akan lebih bersikap dan berperilaku aktif didalam berkerja dan mengikuti peraturan yang ada, karyawan yang mendapatkan atau diposisikan sebagai staf didalam perusahaan, seperti staf personalia, keuangan, perkebunan dan pertanian akan lebih baik didalam berkerja, karyawan juga akan lebih bersemangat didalam berkerja dan aktif didalam kegiatan atau aktivitas kantornya. Pemberian gaji yang sesuai dan tunjangan yang sesuai harapan karyawannya juga akan membentuk pola pikir karyawannya agar lebih menyadari, setia, dan berdisiplin didalam mematuhi perturan yang berlaku didalam perusahaannya, karyawan yang diberikan gaji dan tunjangan umumnya akan lebih berdisiplin didalam berkerja, karyawan akan lebih rajin didalam berkerja, lebih tanggap didalam mematuhi perintah atasannya dan bersedia berkerja lebih untuk melaksanakan tanggungjawab dan tugas yang telah diberikan oleh atasannya.

4.5.7 Pengaruh Sanksi Kerja Terhadap Kualitas Kerja Karyawan Melalui Kedisiplinan

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan jenis kelamin, diketahui karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang atau 72,55% lebih banyak dari pada karyawan yang berjenis kelamin

perempuan sebanyak 14 orang atau 27,45%. Karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember karyawan laki-laki kontribusinya lebih di butuhkan daripada karyawan perempuan.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa cenderung karyawan yang berpendidikan SMA/ Sederajat berjumlah 25 orang atau 49,02% lebih banyak di bandingkan karyawan yang berpendidikan lebih tinggi diatasnya, karena di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember tingkat pendidikan bukan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan melainkan faktor pengalaman atau kemampuan setiap karyawannya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, tingkat pendidikan memang di bedakan, karena hanya dibutuhkan karyawan yang memang berpengalaman dan mempunyai kemampuan tertentu untuk menempati bidang kerja yang sesuai di perusahaan.

Penelitian pada PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember berdasarkan usia, diketahui bahwa rentang umur karyawan yang mendominasi adalah rentang umur 41-50 tahun yaitu sebanyak 31 orang atau 60,78% dan rata-rata masa kerja karyawan yang mendominasi di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember selama 56 tahun yaitu sebanyak 43 orang atau 84,31%. Artinya bahwa PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memang menyeleksi karyawan yang akan bekerja di perusahaan karena pada rentang umur tersebut karyawan lebih matang dan lebih mudah menanggapi kebijakan dan peraturan yang ada di perusahaan. Sedangkan masa kerja karyawan yang di tetapkan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember memberikan waktu dan peluang yang sama pada setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya. Dalam penentuan bidang kerja karyawan, usia dan masa kerja memang di bedakan, karena perbedaan usia dan perbedaan masa kerja beda juga bidang kerja yang akan ditempati karyawan.

Sanksi kerja di PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember yang diberikan kepada karyawan tidak pandang bulu walaupun berbeda jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia dan masa kerja mereka semua disama ratakan. Penelitian menunjukkan bahwa sanksi kerja melalui kedisiplinan kerja terhadap kualitas kerja adalah baik, dengan artian lainnya bahwa adanya sanksi yang diterapkan

oleh manajemen perusahaan kepada karyawannya dalam mendisiplinkan karyawannya dengan memberikan skorsing, penurunan jabatan dan pemindahan penempatan kerjanya, merupakan tindakan tegas yang diberikan oleh pihak manajemen perusahaan kepada karyawannya yang melanggar. Sanksi yang ada akan memberikan efek jera kepada karyawannya karyawan akan lebih patuh dan disiplin didalam mematuhi peraturan yang berlaku didalam perusahaan, pada saat jam kerja aktif karyawan akan cenderung berada didalam ruangan atau kantornya, karyawan yang ditugaskan untuk melakukan peninjauan lapangan umumnya akan meninjau secara benar proses atau aktivitas yang ada didalam lapangan atau kebun dari PTPN XII Wilayah II Jember, melakukan penulisan laporan yang sesuai dengan keadaan yang terjadi dilapangan atau dikebun, lebih teliti dan bersikap jujur didalam melakukan pelaporan dan pengarsipan pembiayaan yang ada didalam perusahaan, serta berusaha memperbaiki keseluruhan kualitas diri dan perilaku didalam berkerja serta memaksimalkan kualitas dari hasil kerja yang dilakukannya atau yang telah ditanggungjawabkan kepadanya.

4.6 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan didalam penelitian ini adalah 1) Responden didalam penelitian ini hanya karyawan tetap yang terdiri dari karyawan golongan IIIA – IVD, karyawan golongan IB - IID dan karyawan golongan IA, dan tidak mengikut sertakan karyawan kontrak sebagai responden didalam penelitian, dan; 2) Objek penelitian didalam penelitian ini hanya kantor PTPN XII (Persero) Wilayah II Jember, tanpa mengikut sertakan karyawan dari unit – unit wilayah PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ;

- a. Penghargaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember;
- b. Sanksi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember;
- c. Penghargaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember;
- d. Sanksi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember;
- e. Kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember;
- f. Penghargaan kerja melalui kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember;
- g. Sanksi kerja melalui kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan ;

- a. Pihak Manajemen PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember dihimbau mengevaluasi dan menyelenggarakan penilaian kinerja karyawannya secara lebih transparan agar karyawan mengetahui prestasi kerjanya dan penghargaan kerja yang akan dicapainya;

- b. Pihak Manajemen PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember dihimbau lebih meningkatkan gaji dan tunjangan yang diberikan kepada karyawannya agar karyawan lebih terdorong dan bersemangat didalam menampilkan hasil kerja yang berkualitas;
- c. Pihak Manajemen PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember dihimbau lebih mengevaluasi sanksi kerja yang diberikan kepada karyawannya agar kesalahan dan sanksi yang diterima sesuai dengan ringan atau beratnya kesalahan yang ada;
- d. Pihak Manajemen PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember dihimbau lebih mengevaluasi kedisiplinan karyawannya dengan membuat penilaian kesalahan yang dilakukan oleh karyawannya agar karyawan mengetahui berapa macam dan banyak kesalahan atau pelanggaran yang telah diperbuatnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S.2000. *Manajemen Penelitian*.Jakarta:PT. Rineka Cipta
- Bedjo Siswanto. 2000. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ekosiswoyo dan Rahman. 2000. *Manajemen Kelas*. Semarang : IKIP Semarang Press.
- Faisal.2007.*Format-Format Penelitian Sosial*.Jakarta:CV. Rajawali.
- Flippo, E.B. 1984. *Personel Management*. Singapore : Mc. Graw Hill.
- Hassibuan. 2000. *Manajemen Sumbe Daya Manusia*. Jakarta : Haji Mas Agung.
- Heidjrachman, Suad Husnan, (1993), *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Ivancevich, Konopaske, dan Matteson. 2006. *Perilaku Manajemen Dan Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- I.S. Livine *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, Jakarta, 1980, hal 72
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta : UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Resdakarya.
- Mathis, dan Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat.
- Murti dan Salamah Wahyuni.2006.*Metodologi Penelitian Statistik*.Jakarta:Rineka Cipta.
- Pahlevi. 2012. *Pegaruh Penerapan Metode Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pgwai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Cilegon*. Serang : Skripsi Fakultas Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta
- Purwanto. 2007. *Ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis*. Bandung : PT. Remaja Resdakarya.

Riduwan dan Kuncoro.2008.*Cara menggunakan dan memaknai Analisis Jalur (Path Analisis)*.Bandung:Alfabeta.

Riduwan dan Sunarto.2013.*Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan Sosial, Ekonomi,Komunikasi dan Bisnis*.Bandung:Alfabeta.

Riorini, Sri vandayuli, “Quality Performance dan Komitmen Organisasi”, Jurnal Media Riset Bisnis dan Manajemen. Volume 4, Nomor 3, 2004, hal 253-274

Sarwono, Jonathan.. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Sayid Syekh.2011.*Pengantar Statistik Ekonomi dan Sosial*.Jakarta:Gaung Persada

Siagan. 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.

Singodimedjo, Markum. 2000. *Sumber Daya Manusia*. SMMAS, Surabaya.

Sugiyono.2006.*Metode Penelitian Bisnis*.Bandung:Alfabeta.

Sukadji. 2000. Psikologis Pendidikan dan Psikologi Sekolah. Depok : Universitas Indonesia.

Tohardi. 2002. Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : CV. Mandar Maju.

Veithzal Rivai. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Salemba Empat. Jakarta

Wibowo ,2007, Manajemen Kinerja Devisi buku Perguruan Tinggi,PT Jasa Grafindo Persada,Jakarta.

Willson and Heyyel. 1987. *Hand Book Of Modern Office Management and Administration Service*. Mc Graw Hill Inc. New Jersey.

Wungu & Brotoharjo.2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit Sistem*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.

Website ;

[https://www.academia.edu/5535704/Pengertian Disiplin Kerja Makalah Menurut Para Ahli](https://www.academia.edu/5535704/Pengertian_Disiplin_Kerja_Makalah_Menurut_Para_Ahli)

<http://wirasaputra23.blogspot.sg/2013/07/pengertian-disiplin-kerja-makalah.html>

<http://vinspirations.blogspot.sg/2009/11/definisi-kualitas-kerja.html>

<http://elib.unikom.ac.id/download.php?id=38678>

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

Kepada

Yth : Bapak/Ibu/Sdr Karyawan

PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

Di Tempat

Dengan Hormat,

Saya adalah mahasiswa jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan program studi strata 1 (S1). Adapun judul yang saya ambil adalah : **“Pengaruh Penghargaan dan Sanksi Kerja Terhadap Kedisiplinan Dengan Kualitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. Studi Kasus Pada Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember. “**

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti memohon dengan hormat agar Bapak/Ibu/Saudara dapat berpartisipasi dalam pengisian daftar pernyataan berdasarkan keadaan yang sebenar-benarnya. Adapun jawaban yang diberikan, peneliti tidak mempublikasikan serta menjamin kerahasiaan jawaban, karena data tersebut hanya akan dipergunakan dalam penelitian ini.

Demikian permohonan ini disampaikan, peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu/Saudara yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,

Edo Ary Nurwindiko

NIM 120810201379

LEMBAR KUESIONER

“Pengaruh Penghargaan dan Sanksi Kerja Terhadap Kedisiplinan Dengan Kualitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. Studi Kasus Pada Karyawan PTPN XII Kantor Wilayah II Jember. “

I. Data Responden

1. Nomer Responden :.....(Diisi Oleh Peneliti)
2. Jenis Kelamin :.....(Diisi Oleh Karyawan)
3. Umur :.....(Diisi Oleh Karyawan)
4. Pendidikan Terakhir:.....(Diisi Oleh Karyawan)

II. Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan berikut ini mohon diisi dengan jujur, sesuai keadaan yang sebenar-benarnya.
2. Berilah tanda () pada salah satu jawaban disetiap pernyataan, sesuai yang dialami dan dirasakan selama bekerja di sini.

Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu :

- a. **Skor 5 : Sangat Benar (SB)**
- b. **Skor 4 : Benar (SB)**
- c. **Skor 3 : Ragu-Ragu (R)**
- d. **Skor 2 : Tidak Benar (TB)**
- e. **Skor 1 : Sangat Tidak Benar (STB)**

A) Kuesioner Penghargaan Kerja (*Reward*)

No	Kuesioner	SB	B	R	TB	STB
1	Karyawan yang berprestasi mempunyai kesempatan yang sama mendapatkan promosi jabatan.					
2	Karyawan yang bekerja diberikan gaji sesuai apa yang dikerjakannya yang telah ditentukan perusahaan.					
3	Karyawan yang aktif dan berkinerja tinggi mendapatkan tunjangan dari perusahaan.					

B) Kuesioner Sanksi Kerja (*Punishment*)

No	Kuesioner	SB	B	R	TB	STB
1	Karyawan akan diskorsing apabila melakukan kesalahan dan pelanggaran secara berulang-ulang.					
2	Karyawan akan diturunkan dari jabatannya apabila karyawan yang bersangkutan bekerja tidak sesuai atau tidak memenuhi syarat lagi untuk menduduki jabatan atas dasar evaluasi kinerjanya.					
3	Karyawan yang melakukan kesalahan tertentu bisa dipindah kerjakan dari kantor satu ke kantor maupun unit lainnya agar karyawan tersebut bisa dibina lagi agar bisa memperbaiki kinerjanya dan bisa lebih berkembang lagi.					

C) Kuesioner Kedisiplinan.

No	Kuesioner	SB	B	R	TB	STB
1	Karyawan diberi teguran sesuai dengan kesalahan dan pelanggaran yang telah diperbuatnya.					
2	Karyawan diberi surat peringatan apabila mengulangi kesalahannya lagi agar bisa memperbaiki diri.					

D) Kuesioner Kualitas Kerja

No	Kuesioner	SB	B	R	TB	STB
1	Karyawan mematuhi aturan dan tepat waktu dalam bekerja					
2	Karyawan menggunakan atribut, fasilitas dan kelengkapan sesuai dengan standar operasional perusahaan.					
3	Karyawan berpenampilan rapi, bersikap baik dan profesional dalam bekerja.					

**LAMPIRAN 2. HASIL REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN DAN
METHOD SUCCESIVE INTERVAL**

NO	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.2.1	X.2.2	X.2.3	Z.1	Z.2	Y.1	Y.2	Y.3	
1	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
2	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
6	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4	5
7	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
9	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
15	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
16	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4
17	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5
18	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
25	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
27	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3
30	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4
34	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
38	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5
39	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
40	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
41	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
44	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
45	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4
47	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
48	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
49	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
51	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4

NO	Succesive Interval			X.2.1	X.2.2	X.2.3	Z.1	Z.2	Y.1	Y.2	Y.3
	X.1.1	X.1.2	X.1.3								
1	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
2	1	2,89936	1	3,183232	2,725487	1	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
3	1	1	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
4	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	1	4,351607
5	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	1	4,351607
6	1	2,89936	2,810355	1	1	1	1	5,01074	1	2,768033	4,351607
7	1	2,89936	1	3,183232	2,725487	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	4,351607
8	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	2,643433	2,768033	4,351607
9	1	2,89936	1	4,941605	1	2,549473	1	3,213575	2,643433	2,768033	4,351607
10	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	2,643433	4,385192	2,809343
11	2,725487	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
12	1	2,89936	1	3,183232	1	4,066814	2,894323	3,213575	1	2,768033	4,351607
13	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
14	2,725487	2,89936	1	4,941605	2,725487	2,549473	1	5,01074	1	4,385192	4,351607
15	1	4,554154	2,810355	4,941605	1	4,066814	2,894323	3,213575	2,643433	2,768033	4,351607
16	2,725487	2,89936	2,810355	3,183232	2,725487	4,066814	1	5,01074	2,643433	4,385192	2,809343
17	2,725487	4,554154	1	4,941605	2,725487	2,549473	2,894323	3,213575	2,643433	2,768033	4,351607
18	1	4,554154	1	3,183232	1	4,066814	2,894323	3,213575	2,643433	2,768033	2,809343
19	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
20	1	4,554154	1	3,183232	1	4,066814	1	5,01074	1	2,768033	4,351607
21	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	2,643433	2,768033	2,809343
22	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	4,385192	2,809343
23	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	1	1	2,768033	2,809343
24	1	2,89936	1	3,183232	1	4,066814	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
25	1	4,554154	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	2,643433	4,385192	2,809343
26	1	1	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	4,351607
27	1	4,554154	2,810355	4,941605	1	1	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
28	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
29	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	4,385192	1
30	2,725487	2,89936	1	4,941605	2,725487	1	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
31	1	2,89936	1	3,183232	2,725487	1	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
32	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
33	1	2,89936	2,810355	3,183232	1	4,066814	1	5,01074	2,643433	2,768033	2,809343
34	1	4,554154	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	4,385192	4,351607
35	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
36	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
37	2,725487	2,89936	1	3,183232	2,725487	2,549473	1	3,213575	1	4,385192	4,351607
38	2,725487	2,89936	2,810355	3,183232	2,725487	2,549473	1	3,213575	2,643433	2,768033	4,351607
39	1	4,554154	1	3,183232	2,725487	2,549473	1	3,213575	2,643433	2,768033	4,351607
40	1	4,554154	1	3,183232	1	2,549473	1	5,01074	1	2,768033	4,351607
41	2,725487	2,89936	1	3,183232	1	4,066814	1	3,213575	1	4,385192	2,809343
42	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
43	1	4,554154	1	3,183232	1	4,066814	2,894323	3,213575	1	2,768033	4,351607
44	2,725487	2,89936	1	4,941605	1	2,549473	1	3,213575	2,643433	2,768033	2,809343
45	2,725487	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	2,809343
46	1	2,89936	1	4,941605	1	1	2,894323	3,213575	2,643433	1	2,809343
47	1	2,89936	1	3,183232	1	4,066814	1	3,213575	1	4,385192	4,351607
48	1	2,89936	2,810355	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	2,643433	2,768033	2,809343
49	2,725487	2,89936	2,810355	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	2,643433	2,768033	4,351607
50	1	2,89936	1	3,183232	1	2,549473	1	3,213575	1	2,768033	4,351607
51	1	2,89936	1	3,183232	2,725487	2,549473	1	5,01074	1	2,768033	2,809343

LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		X.1.1	X.1.2	X.1.3	XT.1
X.1.1	Pearson Correlation	1	-.089	.142	.581**
	Sig. (2-tailed)		.535	.320	.000
	N	51	51	51	51
X.1.2	Pearson Correlation	-.089	1	.088	.605**
	Sig. (2-tailed)	.535		.541	.000
	N	51	51	51	51
X.1.3	Pearson Correlation	.142	.088	1	.619**
	Sig. (2-tailed)	.320	.541		.000
	N	51	51	51	51
XT.1	Pearson Correlation	.581**	.605**	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X.2.1	X.2.2	X.2.3	XT.2
X.2.1	Pearson Correlation	1	.179	-.146	.536**
	Sig. (2-tailed)		.209	.305	.000
	N	51	51	51	51
X.2.2	Pearson Correlation	.179	1	-.258	.464**
	Sig. (2-tailed)	.209		.068	.001
	N	51	51	51	51
X.2.3	Pearson Correlation	-.146	-.258	1	.560**
	Sig. (2-tailed)	.305	.068		.000
	N	51	51	51	51
XT.2	Pearson Correlation	.536**	.464**	.560**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	
	N	51	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Z.1	Z.2	ZT
Z.1	Pearson Correlation	1	-.124	.621**
	Sig. (2-tailed)		.386	.000
	N	51	51	51
Z.2	Pearson Correlation	-.124	1	.701**
	Sig. (2-tailed)	.386		.000
	N	51	51	51
ZT	Pearson Correlation	.621**	.701**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	YT
Y.1	Pearson Correlation	1	-.017	.033	.579**
	Sig. (2-tailed)		.905	.819	.000
	N	51	51	51	51
Y.2	Pearson Correlation	-.017	1	-.143	.492**
	Sig. (2-tailed)	.905		.316	.000
	N	51	51	51	51
Y.3	Pearson Correlation	.033	-.143	1	.583**
	Sig. (2-tailed)	.819	.316		.000
	N	51	51	51	51
YT	Pearson Correlation	.579**	.492**	.583**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.2.1 X.2.2 X.2.3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	3

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Z.1 Z.2  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.635	2

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.706	3

LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA

NPART TESTS

/K-S(NORMAL)=X.1 X.2 Z Y

/MISSING ANALYSIS.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Penghargaan Kerja	Sanksi Kerja	Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember
N		51	51	51	51
Normal Parameters ^a	Mean	1.9881	2.5253	2.3668	2.6772
	Std. Deviation	.55334	.48498	.53926	.50373
Most Extreme Differences	Absolute	.169	.161	.194	.181
	Positive	.125	.117	.161	.154
	Negative	-.169	-.161	-.194	-.181
Kolmogorov-Smirnov Z		1.153	1.137	1.232	1.174
Asymp. Sig. (2-tailed)		.116	.122	.079	.103

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS JALUR X → Y

DESCRIPTIVES VARIABLES=X.1 X.2 Z Y

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Penghargaan Kerja	51	1.00	4.33	1.9881	.55334
Sanksi Kerja	51	1.00	4.33	2.5253	.48498
Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	51	1.00	4.50	2.3668	.53926
Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	51	2.12	4.33	2.6772	.50373
Valid N (listwise)	51				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN

/DEPENDENT Z

/METHOD=ENTER X.1 X.2

/SCATTERPLOT=(*SRESID , *ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	2.3668	.53926	51
Penghargaan Kerja	1.9881	.55334	51
Sanksi Kerja	2.5253	.48498	51

Correlations

	Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	Penghargaan Kerja	Sanksi Kerja
Pearson Correlation	1.000	.553	.577
	.553	1.000	.586
	.577	.586	1.000
Sig. (1-tailed)	.	.000	.000
	.000	.	.000
	.000	.000	.
N	51	51	51
	51	51	51
	51	51	51

Variables Entered/Removed^b

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sanksi Kerja, Penghargaan Kerja ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

Model Summary^b

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 ^a	.404	.379	.42505

a. Predictors: (Constant), Sanksi Kerja, Penghargaan Kerja

b. Dependent Variable: Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.868	2	2.934	16.240	.000 ^a
	Residual	8.672	48	.181		
	Total	14.540	50			

a. Predictors: (Constant), Sanksi Kerja, Penghargaan Kerja

b. Dependent Variable: Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.701	.321		2.183	.034		
	Penghargaan Kerja	.364	.153	.327	2.379	.021	.657	1.522
	Sanksi Kerja	.376	.134	.386	2.804	.007	.657	1.522

a. Dependent Variable: Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Penghargaan Kerja	Sanksi Kerja
1	1	2.948	1.000	.00	.01	.00
	2	.037	8.981	.37	.75	.01
	3	.015	14.014	.63	.25	.99

a. Dependent Variable: Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

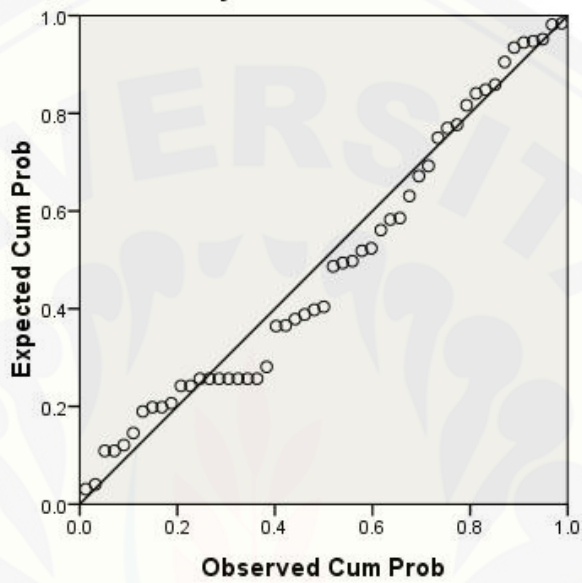
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.8932	3.9059	2.3668	.34258	51
Std. Predicted Value	-1.383	4.493	.000	1.000	51
Standard Error of Predicted Value	.066	.277	.094	.042	51
Adjusted Predicted Value	1.2387	3.4648	2.3474	.34224	51
Residual	-1.13110	1.10008	.00000	.41646	51
Std. Residual	-2.661	2.588	.000	.980	51
Stud. Residual	-2.701	3.280	.020	1.052	51
Deleted Residual	-1.16501	1.76667	.01933	.48891	51
Stud. Deleted Residual	-2.902	3.685	.028	1.098	51
Mahal. Distance	.225	20.324	1.961	3.729	51
Cook's Distance	.000	2.173	.072	.322	51
Centered Leverage Value	.005	.406	.039	.075	51

a. Dependent Variable: Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

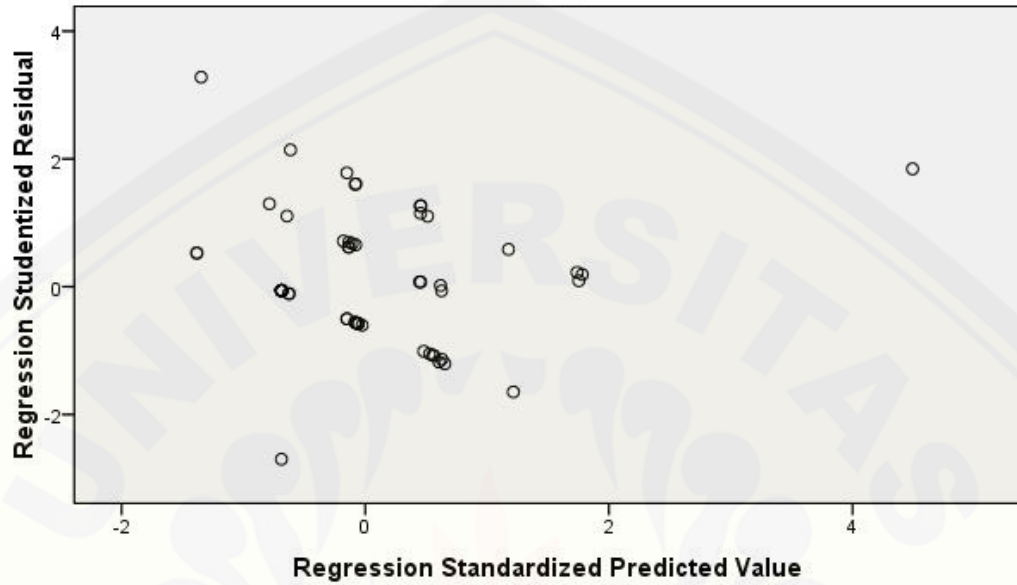
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember



LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR X → Y

```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.1 X.2
/SCATTERPLOT=( *SRESID , *ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	2.6772	.50373	51
Penghargaan Kerja	1.9881	.55334	51
Sanksi Kerja	2.5253	.48498	51

Correlations

	Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	Penghargaan Kerja	Sanksi Kerja
Pearson Correlation	Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember Penghargaan Kerja Sanksi Kerja	1.000 .618 .563	.618 1.000 .586 1.000
Sig. (1-tailed)	Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember Penghargaan Kerja Sanksi Kerja	. .000 .000	.000 .000 .000
N	Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember Penghargaan Kerja Sanksi Kerja	51 51 51	51 51 51

Variables Entered/Removed^b

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sanksi Kerja, Penghargaan Kerja ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

Model Summary^b

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666 ^a	.443	.420	.38353

a. Predictors: (Constant), Sanksi Kerja, Penghargaan Kerja

b. Dependent Variable: Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.627	2	2.813	19.126	.000 ^a
	Residual	7.060	48	.147		
	Total	12.687	50			

a. Predictors: (Constant), Sanksi Kerja, Penghargaan Kerja

b. Dependent Variable: Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.080	.290		3.729	.001		
	Penghargaan Kerja	.400	.121	.439	3.303	.002	.657	1.522
	Sanksi Kerja	.318	.138	.306	2.303	.026	.657	1.522

a. Dependent Variable: Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Penghargaan Kerja	Sanksi Kerja
1	1	2.948	1.000	.00	.01	.00
	2	.037	8.981	.37	.75	.01
	3	.015	14.014	.63	.25	.99

a. Dependent Variable: Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

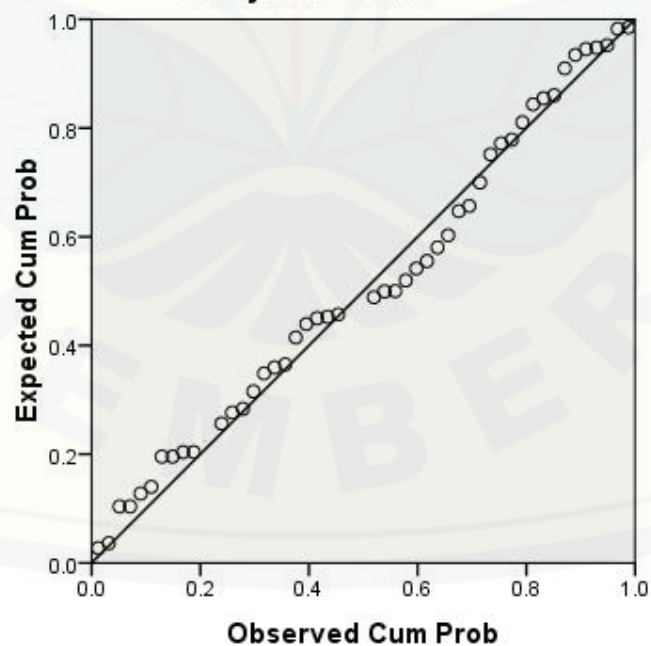
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1931	4.1886	2.6772	.33546	51
Std. Predicted Value	-1.443	4.506	.000	1.000	51
Standard Error of Predicted Value	.060	.250	.085	.038	51
Adjusted Predicted Value	2.0404	4.0812	2.6696	.33557	51
Residual	-.73716	.83328	.00000	.37578	51
Std. Residual	-1.922	2.173	.000	.980	51
Stud. Residual	-2.039	2.205	.009	1.011	51
Deleted Residual	-.82970	.85826	.00762	.40190	51
Stud. Deleted Residual	-2.111	2.302	.013	1.028	51
Mahal. Distance	.225	20.324	1.961	3.729	51
Cook's Distance	.000	.379	.025	.058	51
Centered Leverage Value	.005	.406	.039	.075	51

a. Dependent Variable: Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

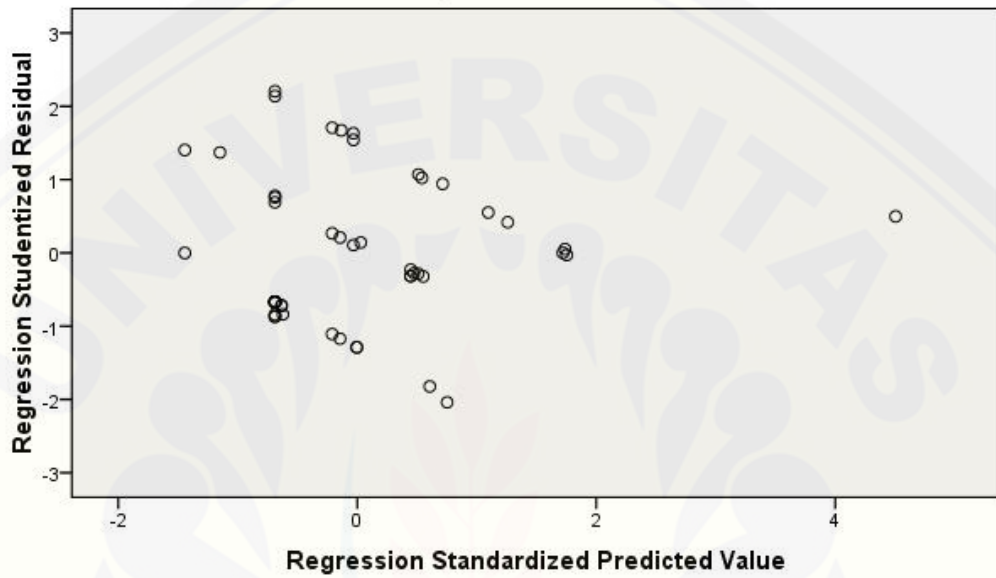
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember



LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR Z → Y

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER Z
/SCATTERPLOT=( *SRESID , *ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
    
```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	2.6772	.50373	51
Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	2.3668	.53926	51

Correlations

		Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember
Pearson Correlation	Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	1.000	.439
	Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	.439	1.000
Sig. (1-tailed)	Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	.	.001
	Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	.001	.
N	Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	51	51
	Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	51	51

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.439 ^a	.193	.176	.45719

a. Predictors: (Constant), Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

b. Dependent Variable: Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.445	1	2.445	11.697	.001 ^a
	Residual	10.242	49	.209		
	Total	12.687	50			

a. Predictors: (Constant), Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

b. Dependent Variable: Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

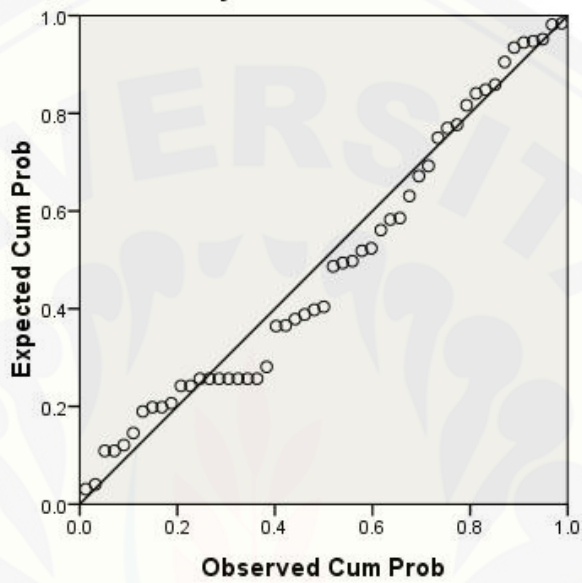
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.707	.291		5.867	.000
	Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	.410	.120	.439	3.420	.001

a. Dependent Variable: Kualitas Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kedisiplinan Kerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember



LAMPIRAN 9. TABEL t

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526