



**ANALISIS PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK
LANGSUNG UPAH DAN AUDIT SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)
KEBUN KERTOSARI KABUPATEN JEMBER**

*ANALYSIS OF THE DIRECT AND INDIRECT INFLUENCE WAGES AND
HUMAN RESOURCE AUDIT TOWARD THE EMPLOYEE
PERFORMANCE AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)
KEBUN KERTOSARI KABUPATEN JEMBER*

SKRIPSI

Oleh
Diana Anggela
NIM.090810201111

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2013**



**ANALISIS PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK
LANGSUNG UPAH DAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO) KEBUN
KERTOSARI KABUPATEN JEMBER**

*ANALYSIS OF THE DIRECT AND INDIRECT INFLUENCE WAGES AND
HUMAN RESOURCE AUDIT TOWARD THE EMPLOYEE
PERFORMANCE AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)
KEBUN KERTOSARI KABUPATEN JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh
Diana Anggela
NIM.090810201111

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2013**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Diana Anggela
NIM : 090810201111
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Upah dan Audit Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus saya junjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 18 Juni 2013
Yang menyatakan,

Diana Anggela
NIM. 090810201111

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Upah dan Audit Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Nama Mahasiswa : Diana Anggela

NIM : 090810201111

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 20 Juni 2013

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari, SE, M.Si

Ema Desia Prajitiasari, SE, MM

NIP. 19750106 200003 2 001

NIP. 19791221 200812 2 002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Prof. Dr. Hj. Istifadah, M.Si

NIP. 19661020 199002 2 000

JUDUL SKRIPSI

**ANALISIS PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG UPAH DAN
AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO) KEBUN
KERTOSARI KABUPATEN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Diana Anggela

NIM : 090810201111

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal:

27 Juni 2013

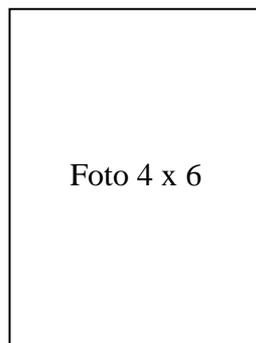
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

SUSUNAN TIM PENGUJI

**Ketua : Drs. Agus Priyono, MM : (.....)
NIP. 19601016 198702 1 001**

**Sekretaris : Ema Desia Prajitiasari, SE, MM : (.....)
NIP. 19791221 200812 2 002**

**Anggota : Dr. Purnamie Titiasari, SE, M.Si : (.....)
NIP. 19750106 200003 2 001**



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

**Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP. 19630614 199002 1 000**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. Ayahanda Yudho Suprayitno, dari beliau aku belajar tentang arti hidup, kesabaran, kelapangan dada, dan perubahan untuk menjadi pribadi yang jauh lebih baik dari sebelumnya.
2. Ibunda Juminah, beliau yang selalu menasehati ketika aku salah, beliau yang selalu memberi motivasi ketika aku dibawah, dan beliau yang telah mengajarkan aku perjuangan hidup tanpa kata putus asa.
3. Kakakku Lana Kusuma Wardhana, adikku Juwita Fortuna dan Astri Vonita Ardianti mereka yang selalu memberikan insprasi dan dukungan kepadaku serta memberi arti rasa peduli kepada keluarga.
4. Sahabat-sahabatku yang selalu memberiku motivasi dan semangat untuk maju.
5. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang selalu kubanggakan.

MOTO

Tak perlu tunggu hebat untuk berani memulai apa yang kau impikan, hanya perlu memulai untuk menjadi hebat raih yang kau impikan. (Coboy Junior)

Mampu berdiri sendiri jauh lebih bermartabat, daripada mampu berlari karena dikasihani. (Penulis)

Berangkat dengan penuh keyakinan, berjalan dengan penuh keikhlasan, istiqomah dalam menghadapi cobaan. “Yakin, ikhlas, dan Istiqomah”. (TGKH. Muhammad Zainuddin Abdul Madjid)

Musuh yang paling berbahaya di atas dunia adalah takut dan bimbang. Teman yang paling setia hanyalah keberanian dan keyakinan yang teguh. (Andrew Jackson)

RINGKASAN

Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Upah dan Audit Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember; Diana Anggela; 090810201111; 2013; 191 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Suatu perusahaan pada hakekatnya memiliki masing-masing tujuan dalam aktivitasnya. Dengan demikian, sebagai salah satu pelaku ekonomi, perusahaan dapat terarah dalam melakukan segala kegiatannya dan paham tentang sesuatu yang akan dicapai untuk kedepan. PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember pun demikian, perusahaan milik negara ini memiliki sebuah mimpi idealis yaitu menjadi perusahaan agribisnis yang terkemuka di dunia berbasis perkebunan yang tumbuh berkembang bersama mitra. Untuk mencapai mimpi yang idealis tersebut, PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember harus melakukan berbagai cara yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan yang pada akhirnya berpengaruh secara positif atau searah terhadap pencapaian target yang telah disepakati bersama. Kinerja karyawan tersebut akan mengalami peningkatan apabila motivasi untuk bekerja dimiliki karyawan, dan perusahaan pun mampu memberikan kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan dengan cara memberikan upah. Akan tetapi, setiap aktivitas dalam perusahaan dapat disinyalir terjadi penyimpangan, ketidakefektifan, dan ketidakefisiensian. Oleh karena itu, perlu adanya audit sumber daya manusia untuk menangani berbagai permasalahan tersebut dengan cara melakukan pengendalian, penilaian, serta menyusun berbagai strategi untuk masa yang akan datang guna perusahaan yang lebih baik dari periode-periode sebelumnya.

Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan keterkaitan variabel penelitian yang meliputi pengaruh upah dan audit sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember melalui motivasi kerja karyawan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 189 orang karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember dengan sampel sebagai responden penelitian sebanyak 128 orang. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan melalui wawancara, penyebaran kuesioner, dan studi pustaka melalui literatur ataupun data yang terdapat pada perusahaan dalam mengumpulkan data primer maupun sekunder. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) yaitu analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat melalui variabel *intervening*. Variabel bebas pada penelitian ini adalah upah (X1) dan audit sumber daya manusia (X2), variabel terikat pada penelitian ini yaitu kinerja karyawan (Y), dan untuk variabel *intervening*-nya adalah motivasi (Z).

Berdasarkan hasil penelitian, yaitu melalui analisis jalur menunjukkan bahwa upah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dengan nilai pengaruh sebesar 0,250. Hal ini menggambarkan, upah yang diberikan perusahaan menjadi salah satu faktor bagi karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember untuk menumbuhkan motivasi dalam bekerja. Pengaruh audit sumber daya manusia terbukti signifikan terhadap motivasi dengan nilai pengaruh sebesar 0,429. Hal ini menggambarkan bahwa dengan diberlakukannya audit sumber daya manusia terbukti dapat mengukur dan meningkatkan motivasi karyawan. Pada penelitian ini, terdapat hasil analisis yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan, yaitu hubungan antara upah dan kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa upah bukan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mengindikasikan terdapat faktor lain yang lebih kompeten dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh antara audit sumber daya manusia dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan, yaitu dengan nilai pengaruhnya sebesar 0,580. Pelaksanaan audit yang merupakan aktualisasi dari fungsi kontrol, penilaian, dan evaluasi terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan menghasilkan pengaruh yang signifikan dengan nilai pengaruh sebesar 0,541. Hal ini menunjukkan dengan pemupukan dan pemberian stimulus akan meningkatkan motivasi karyawan maka akan menimbulkan hubungan yang searah dengan peningkatan kinerja karyawan.

SUMMARY

Analysis Of The Direct and Indirect Influence Wages and Human Resource Audit Toward the Employee Performance At PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember ; Diana Anggela; 090810201111; 2013; 191 pages; Department of Management Faculty of Economics University of Jember.

A company essentially has a goal in each of its activities. Thus, as one of the economic actors, a company can directed to conduct all their activities and understand about something that will be achieved for future. Same with PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember, this state-owned company has an idealistic dream is to be a leading agribusiness company in the world based plantations that grow with partners. To achieve such an idealistic dream, PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember must perform a variety of ways related to employee performance, which in turn positively influence or direct to the achievement of agreed targets. The employee's performance will be increased if the motivation for the work that employees, and the company has been able to provide the needs required by the employees by providing wage. However, every activity in the company can allegedly occurred irregularities, ineffectiveness, and inefficiency. Therefore, there needs to be an audit of human resources to deal with these issues by way of control, assessment, and to develop strategies for the future in order to better company than earlier periods.

This research can be classified as an explanatory research, which is research that explains the causal relationships and linkages covering research variables that influence wages and human resource audit on the performance of employees at PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember through employee motivation. The population used in this study were 189 permanent employees of PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember to sample as many as 128 research respondents. Methods of data collection in this study through interviews, questionnaires, and literature through literature or data contained in the company in collecting primary and secondary data. Analysis tools used in this research is the analysis of the path (path analysis) this analysis is used to determine the effect of direct and indirect between the independent variables with the dependent variable through intervening variables. The independent variable in this study is the wage (X_1) and human resource audit (X_2), the dependent variable in this study is the performance of the employee (Y), and for intervening variable is motivation (Z).

Based on the results of the research, through from path analysis showed that wages have a significant effect on the motivation to influence the value of 0.250. This illustrates, the company's wages was given is one factor for the employees of PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember to motivate their work. The influence of human resource audit proved significant

influence on the motivation of the value of 0.429. This illustrates that the implementation of human resource audit proved to be able to measure and improve employee motivation. At this research, there are the results of the analysis show significant results, the relationship between wages and employee performance. The results demonstrated that pay is not a factor that can improve employee performance and that illustrates there are other factors that are more competent in improving employee performance. Influence of human resource audits and employee performance has a significant influence, with the value of influence of 0,580. The implementation of human resource audit that was actualization of the control function, assessment, and evaluation proved to improve employee performance. Relationship between motivation and performance of employees has a significant influence to the value of the influence of .541. This shows the fertilization and stimulus will motivate employees it will cause a direct relationship with employee performance improvement.

PRAKATA

Puji syukur tercurahkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidaya-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak langsung Upah dan Audit Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.” Sholawat serta salam tercurahkan kepada junjungan nabi besar Muhammad SAW sebagai tauladan umat manusia di dunia.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, seperti pepatah “*tiada gading yang tak retak*”, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Penyusunan skripsi ini, tidak luput dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

- a. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- b. Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, SE, M.Si selaku Ketua Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas jember.
- c. Ibu Dr. Purnamie Titisari, SE, M. Si, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya dan memberikan segenap kesabaran dalam membimbing, mengarahkan, memberikan informasi, saran, serta motivasi dalam penulisan skripsi ini.
- d. Ibu Ema Desia Prajitiyasari, SE, MM , selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, pikiran dan bimbingan serta segenap kesabaran dan perhatian hingga dapat terselesaikannya penyusunan skripsi ini.
- e. Seluruh Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan banyak ilmu sampai akhirnya studi ini dapat terselesaikan.
- f. Bapak Drs. Agus Priyono, MM, selaku dosen manajemen, pembina KSKM, serta guru dalam berbagai pengalaman hidup, terima kasih atas segala do’a, motivasi, dukungan, serta kesabaran dalam membimbing selama ini.
- g. Seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember yang telah memberikan kesempatan untuk dapat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
- h. Kedua orang tuaku tercinta, Yudho Suprayitno dan Juminah, terima kasih atas segala kasih sayang, do’a, dukungan, dan semangat yang telah diberikan kepadaku sehingga aku mampu menjadi pribadi yang lebih baik. Terima kasih atas segala sikap demokratis dalam lingkungan keluarga, sehingga aku mampu menentukan pilihanku dalam melangkah. Terima kasih sebesar-besarnya atas segala yang telah kalian berikan kepadaku.
- i. Adikku Juwita Fortuna dan kakakku Lana Kusuma Wardhana, terima kasih telah menjadi penghiburku dan segala motivasi serta dukungan kepadaku.
- j. Sahabat sekaligus adikku Astri Vonita Ardianti, yang telah mengajarkanku ketiaan, kebersamaan, pengorbanan, dan kedisiplinan dalam hidup ini. Terima

kasih banyak atas segala kasih sayang, do'a, motivasi serta segala dukungan yang engkau berikan kepadaku. Terimakasih telah berbagi suka dan duka denganku serta kebersamaan selama ini, semoga ini akan bertahan hingga nanti.

- k. Seluruh keluarga besarku, Mbak Ningsih, Mbak Holip, Mbak Hotim, Mbak Iis, Lek Sun, Lek Yo, serta lainnya yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih selalu memberikan motivasi, semangat, serta doa demi tercapainya cita dan asaku.
- l. Kerabatku Om Saeful, yang telah memberi do'a, semangat, dan bantuan kepadaku dalam penyelesaian skripsi ini.
- m. Mas Widi yang telah memberikan kasih sayang, kepercayaan, semangat, do'a, motivasi, serta kesabaran yang telah diberikan kepadaku.
- n. Sahabat-sahabat satu angkatan dan satu jiwa, sahabat perjuangan, dan teman diskusiku Nova, Mas Ichal, Ali, Andi, dan Mar, yang telah memberikanku motivasi, dukungan, bantuan dalam segala kondisi, serta selalu mengajarkanku kuat dalam menghadapi tantangan.
- o. Teman-teman seperjuanganku yang koplak-koplak, Bang Heri, Regi, Khisom, Chece, Deta, dan yang lain, terimakasih atas kebersamaannya selama ini, canda tawa yang kalian berikan, dan kalian telah mengajarkanku arti setia kawan.
- p. Sahabat-sahabat pergerakan rumah biru, Novi, Alif, Dwi, Mas Embang, Pak Gik, Mas Jaya dan lainnya yang tidak dapat aku sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala proses keorganisasian yang telah diajarkan kepadaku. Dari rumah biru aku belajar arti keluarga dan dari rumah biru juga aku belajar akan arti pemuda-pemudi untuk kebangkitan suatu bangsa.
- q. Teman-teman angkatan manajemen 2009 Key, Dita, Imalia, Fenda, Yusuf, Indra, Lutfi, Oning, dll, terimakasih atas segala motivasi, do'a, bantuan dan dukungannya selama ini, serta pengalaman berharga selama bangku perkuliahan di masa-masa itu.
- r. Teman-teman Kelompok Studi Kewirausahaan Muda (KSKM), yang telah memberikan do'a, motivasi, dan memberikan arti kesabaran, pengorbanan, loyalitas, sikap mengayomi, dan segala proses pendewasaan yang telah digodok dalam UKM ini. Gantungkan mimpi kalian setinggi langit, lanjutkan visi misi KSKM, dan tetap semangat pagi jiwa muda.
- s. Semua pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik yang menyangkut aspek materi maupun teknik penulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jember, 20 Juni 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Kajian Teoritis.....	9
2.1.1 Upah.....	9
2.1.2 Audit.....	14
2.1.3 Audit Sumber Daya Manusia	15
2.1.4 Motivasi	26
2.1.5 Kinerja.....	34
2.1.6 Pengaruh Upah terhadap Motivasi	40
2.1.7 Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia terhadap Motivasi	40
2.1.8 Pengaruh Upah terhadap Kinerja	41
2.1.9 Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja	42
2.1.12 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	42
2.2 Penelitian Terdahulu	43
2.3 Kerangka Konseptual	47
2.4 Hipotesis	48
BAB 3. METODE PENELITIAN	49
3.1 Rancangan Penelitian	49
3.2 Populasi dan Sampel	49
3.3 Jenis dan Sumber Data	50
3.4 Metode Pengumpulan Data	51
3.5 Identifikasi Variabel.....	51

3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel	52
3.6.1 Definisi Operasional	52
3.6.2 Skala Pengukuran Variabel.....	54
3.7 Metode Analisa Data.....	55
3.7.1 Uji Instrumen	55
3.7.2 Uji Normalitas Data.....	56
3.7.3 Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	56
3.7.4 Uji Asumsi Klasik	59
3.7.5 Uji Hipotesis	62
3.7.6 Perhitungan Jalur	64
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	66
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	68
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	68
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	68
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	71
4.1.3 Lokasi dan Wilayah Kerja Perusahaan	71
4.1.4 Komponen Tenaga Kerja dan Struktur Organisasi Perusahaan.....	71
4.1.5 Metode Memotivasi Karyawan melalui Pelatihan (<i>Coaching</i>) dan Bimbingan (<i>Coselling</i>).....	96
4.1.6 Upah Pokok pada Perusahaan	98
4.2 Hasil Penelitian	99
4.2.1 Karakteristik Responden.....	99
4.2.2 Analisis Deskripsi Statistik Variabel Penelitian	104
a. Analisis Deskripsi Variabel Upah.....	104
b. Analisis Deskripsi Variabel Audit Sumber Daya Manusia.....	106
c. Analisis Deskripsi Variabel Motivasi	110
d. Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	112
4.2.3 Pengujian Instrumen Data.....	115
a. Uji Instrumen	115
b. Uji Normalitas Data	117
c. Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	118
d. Uji Asumsi Klasik.....	120
e. Uji Hipotesis (Uji t)	125
f. <i>Trimming Theory</i>	128
g. Perhitungan Jalur	129
4.3 Pembahasan atas Hasil Penelitian	131
4.3.1 Pengaruh Upah (X1) terhadap Motivasi (Z).....	131
4.3.2 Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia (X2) terhadap Motivasi (Z).....	132
4.3.3 Pengaruh Upah (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	133
4.3.4 Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	134
4.3.5 Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	135
4.4 Keterbatasan penelitian	135

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	137
5.1 Kesimpulan	137
5.2 Saran	138
DAFTAR PUSTAKA	140
LAMPIRAN	145

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....	43
4.1 Komponen Tenaga Kerja PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.....	72
4.2 Upah Pokok Karyawan Berdasarkan Golongan	99
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	99
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	101
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	102
4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	103
4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	103
4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Upah	104
4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Audit Sumber Daya Manusia	106
4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Motivasi	110
4.11 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Karyawan	113
4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian.....	116
4.13 Hasil Uji Reliabilitas.....	117
4.14 Hasil Uji Normalitas Data	118
4.15 Hasil Perhitungan Analisis Jalur Pertama.....	118
4.16 Hasil Perhitungan Analisis Jalur Kedua	119
4.17 Hasil Uji Multikolinieritas untuk Jalur Pertama.....	120
4.18 Hasil Uji Multikolinieritas untuk Jalur Kedua.....	120
4.19 Hasil Uji Heterskedastisitas untuk Jalur Pertama.....	121
4.20 Hasil Uji Heterskedastisitas untuk Jalur Kedua.....	121
4.21 Hasil Uji Autokorelasi dengan <i>Durbin Watson</i>	124
4.22 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Upah (X1) terhadap Motivasi (Z)	125
4.23 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia (X2) terhadap Motivasi (Z).....	126
4.24 Pengujian Hipotesis Pengaruh Upah (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	127
4.25 Pengujian Hipotesis Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	127
4.26 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	128
4.27 Nilai Koefisien <i>Path Analysis</i> setelah dilakukan <i>Trimming</i>	129

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Elemen-Elemen Sistem Penilaian Kinerja	36
2.2 Kerangka Konseptual	47
4.1 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember	73
4.2 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	119
4.3 Uji Normalitas Model Jalur Pertama	122
4.4 Uji Normalitas Model Jalur Kedua	123
4.5 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) setelah dilakukan <i>Trimming</i> <i>Theory</i>	129

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	145
2. Data Input Jawaban Responden	151
3. Analisis Deskripsi Statistik	163
4. Hasil Uji Validitas.....	168
5. Hasil Uji Realibilitas	180
6. Hasil Uji Normalitas Data.....	181
7. Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	182
8. Hasil Uji Multikolinieritas	183
9. Hasil Uji Heteroskedastisitas	184
10. Hasil Uji Normalitas Model.....	185
11. Hasil Uji Autkorelasi	188
12. Hasil Uji t.....	189
13. Hasil <i>Trimming Theory</i>	190

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia merupakan unsur penggerak dari upaya pencapaian suatu tujuan dalam kehidupan. Suatu unsur menarik dan unik dalam kajian untuk dipahami dan dimengerti. Menjadi suatu kunci keberhasilan dalam mencapai impian, tetapi juga menjadi suatu kendala yang krusial dalam berbagai aktivitas. Berbagai macam dengan karakteristik yang menarik dan saling melengkapi satu sama lain. Hal ini juga menjadi tantangan bagi suatu perusahaan dalam penetapan kebijakan peraturan yang harus dilaksanakan oleh setiap karyawan. Keuntungan yang optimal merupakan tujuan dari setiap perusahaan yang berorientasi pada *profitabilitas*. Pemaparan suatu tujuan dan keinginan saja tanpa diiringi tindakan konkrit sama halnya dengan sebuah wacana usang yang tak berharga. Perlu adanya perencana, pelaksana, pengatur, dan pengendali untuk mencapai tujuan yang telah disepakati dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia adalah pemegang peran tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya (Simamora, 2006). Akan tetapi, tidak semudah dengan apa yang kita bayangkan, seperti keinginan tersebut akan secara otomatis tercapai dengan adanya sumber daya manusia dalam perusahaan. Dibutuhkan suatu dorongan atau motivasi dalam menumbuhkan semangat para karyawan untuk mau dan mampu mengemban tugas yang diberikan perusahaan. Sudah menjadi hal yang lumrah baik bagi perusahaan ataupun karyawan mendapatkan suatu manfaat dan keuntungan dalam aktivitas ekonomi yang terjadi secara berkelanjutan. Ketimpangan dalam aktivitas perusahaan merupakan suatu keadaan yang tidak diinginkan, dan akan selalu dihadapi untuk dicari jalan keluarnya. Manajemen sumber daya manusia merupakan penetapan pendekatan sumber daya manusia dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu tujuan untuk perusahaan dan tujuan untuk karyawan. Dua kepentingan tujuan tersebut tidak dapat dipisahkan dalam satu-kesatuan yang utuh. Jika kepentingan yang satu

tercapai sedangkan yang lain tidak, pendekatan sumber daya manusia ini dinilai gagal (Mangkuprawira, 2003:14). Hak, kewajiban, dan wewenang diantara para karyawan dan pemilik perusahaan harus dibuat dan dibagi sesuai porsi sehingga tidak menimbulkan kekecewaan dan kerugian pada salah satu pihak.

Pada satu sisi perusahaan menginginkan keuntungan optimal pada aktivitas ekonominya dengan mempekerjakan karyawan yang dibebani tugas masing-masing. Akan tetapi, dalam kehidupan haruslah terdapat suatu keseimbangan. *Take and give*, kata-kata sederhana yang mengisyaratkan suatu hukum keseimbangan pada alam. Begitu juga yang terjadi pada kehidupan suatu perusahaan. Orang-orang akan termotivasi melaksanakan tugas-tugas yang mereka pandang akan mengarah pada suatu ganjaran (Dessler, 1997:20). Tidak menutup kemungkinan upah menjadi salah satu faktor timbulnya motivasi kerja karyawan dalam perusahaan. Stephen *et al* (dalam Timpe, 2000:61) juga mengungkapkan bahwa uang adalah alat motivasi terkuat tetapi penggunaannya harus sesuai dengan persepsi nilai setiap karyawan. Motivasi merupakan hal penting untuk menjadi pemicu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dorongan yang harus ada dan harus dihadirkan di tengah-tengah aktivitas perusahaan yang akan menimbulkan efek positif. Motivasi kerja yang rendah sebagai akibat dari pemberian upah rendah akan terlihat ketika pelaksanaan pekerjaan tidak dilakukan dengan baik. Orang bekerja dalam organisasi umumnya terdorong karena uang atau imbalan finansial. Secara hipotetik semakin besar upah yang diperoleh, semakin tinggi keinginan seseorang untuk bekerja (Danim, 2004:29). Dengan kata lain, upah akan menjadi stimulus hadirnya motivasi bagi karyawan untuk dedikasinya terhadap perusahaan.

Memandang dari sudut penciptaan rangsangan terhadap kinerja karyawan dengan menitikberatkan pada keadilan dan penghargaan atas kerja keras karyawan, perlu ada suatu kontrol dari perusahaan itu sendiri. Jika dilihat dari sifat dasar manusia yaitu tidak pernah puas dengan apa yang dia miliki sekarang maka sebarang pemberian oleh perusahaan terhadap karyawan dikhawatirkan tetap menimbulkan suatu keadaan yang tidak efisien dan efektif dalam aktivitas perusahaan. Perusahaan merupakan organisasi dengan berbagai macam organ

yang dibentuk untuk membantu kelancaran pencapaian tujuan dengan tugas yang berbeda-beda tiap divisinya. Berbagai macam kegiatan dilakukan dalam perusahaan dalam menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan spesifikasi perusahaan tersebut bergerak di bidang apa. Berbagai macam input dibutuhkan untuk kelancaran proses aktivitas produksi perusahaan, baik tenaga kerja, bahan baku, modal, ataupun metode. Akan tetapi dalam prakteknya, efisiensi input dalam proses produksi tidak menjamin kata efektifitas pada output perusahaan. Berbagai macam kendala akan ditemui di lapangan yang merupakan faktor penghambat ketidaklancaran suatu proses produksi. Memandang dari sudut manajemen sumber daya manusia, input yang di dalamnya termasuk tenaga kerja menjadi salah satu hal yang patut digaribawahi berkaitan permasalahan dalam proses kegiatan perusahaan.

Karyawan pada suatu perusahaan memiliki kesamaan yang sama dengan manusia yang lainnya. Tidak ada yang sempurna kecuali saling melengkapi untuk berusaha mendekati sebuah kata *perfect*. Karyawan merupakan unsur investasi efektif yang jika dikelola dan dikembangkan dengan baik akan berpengaruh pada imbalan jangka panjang ke dalam perusahaan dalam bentuk produktivitas yang semakin besar (Mangkuprawira, 2003:15). Kegiatan perusahaan memanfaatkan karyawan untuk keberhasilan dalam mencapai tujuan bersama. Akan tetapi, kegiatan yang dilakukan perlu adanya suatu kendali dan pengawasan berkaitan dengan kinerja karyawan. Kesalahan dalam organisasi itu wajar, tetapi harus dikendalikan, diredam, dan diselesaikan duduk permasalahannya. Sistem kontrol yang baik diharapkan akan menimbulkan gairah untuk bekerja cukup tinggi. Audit sumber daya manusia menjadi pilihan alternatif dalam pengendalian berbagai aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Penyimpangan yang akan terjadi diharapkan akan dapat dicegah dengan adanya audit sumber daya manusia dan penyelesaian terhadap penemuan-penemuan penyimpangan yang telah terjadi. Setiap perusahaan pasti tidak menginginkan hal negatif terjadi pada dirinya. Begitu juga dengan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) yang merupakan peleburan dari bentuk pengalihan badan usaha milik negara PT. Perkebunan (eks PTP 19, eks, PTP 21-22, eks PTP 27). Suatu badan usaha milik negara dengan

keuntungan yang di dapat untuk kepentingan rakyat dan sepatutnya dijaga baik-baik sebagai amanat kemaslahatan bersama. Terlebih PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) memiliki bagian *strategic bussiness unit* (SBU) dengan produk unit usaha tembakau. Tembakau merupakan salah satu komoditas terpenting bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Kabupaten Jember merupakan salah satu kota penghasil tembakau utama di Indonesia. Tembakau Jember sendiri, merupakan tembakau yang digunakan sebagai kulit luar cerutu dan sudah terkenal kualitasnya di Brehmen, Jerman dan Belanda. PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember merupakan salah satu bagian penghasil tembakau yang berkualitas tersebut. Suatu perusahaan milik negara dengan kontribusi pendapatan daerah yang sudah tidak diragukan lagi maka terdapat suatu kewajaran apabila perusahaan memperlakukan karyawan dengan adil sesuai dengan kinerja karyawan yang telah ikut andil dalam kegiatan produksi perusahaan. Salah satunya adalah dengan pemberian upah yang adil dan wajar sebagai balas jasa oleh pemberi kerja dan penerima kerja. Selain itu, sistem kontrol yang terjamin mutunya akan membantu dalam mengurangi dan mengatasi segala penyimpangan dalam perusahaan. Seperti halnya audit sumber daya manusia dengan posisinya untuk memperbaiki segala kekurangan serta membuat strategi kebijakan perusahaan di masa yang akan datang diharapkan membawa suatu perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal sesuai tujuan awal perusahaan tanpa merugikan salah satu unsur perusahaan.

Suatu perusahaan milik negara dengan kontribusi pemasukan daerah yang sangat besar, tidaklah mengherankan jika PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember haruslah tetap menjaga produktivitas hasil perkebunannya yang didukung oleh kinerja karyawan yang prima. Sumber daya manusia yang berprestasi merupakan *asset* perusahaan tetapi yang tidak berprestasi merupakan beban. Pihak perusahaan dituntut dalam menjaga kondisi fisik dan psikis para karyawan dengan memenuhi kebutuhannya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Stabilitas kinerja karyawan dengan kondisi tetap optimal dalam bekerja akan menghasilkan produktivitas perusahaan. Boleh

dikatakan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember merupakan *asset* daerah maupun nasional dalam peningkatan pemasukan anggaran pemerintah. Sudah sepatunya produktivitas perkebunan tetap ditingkatkan sesuai tujuan perusahaan dan permintaan pasar global dengan cara meningkatkan kinerja karyawan dalam mendukung tercapainya keinginan tersebut. Dalam kaitannya dengan kesejahteraan karyawan dengan pemberian upah sesuai kebutuhan sehari-hari dengan upah minimum regional (UMR) sebagai patokan perusahaan. Suatu keuntungan besar bahwa PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember merupakan anak perusahaan dari PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dengan posisi wilayah daerah Surabaya dengan menegaskan bahwa karyawan tetap yang dimilikinya mendapatkan upah sama dengan perusahaan pusat yaitu upah minimum regional (UMR) di daerah Surabaya. Menjadi kebijakan yang menguntungkan bagi karyawan tetap, mengingat kenaikan gaji akan selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya mengikuti upah minimum regional (UMR) Surabaya. Kebijakan yang diberlakukan perusahaan tersebut tidak serta merta diberikan secara cuma-cuma melainkan harus ada umpan balik dari karyawan. Kenaikan upah yang diberikan maka tuntutan perusahaan akan mengalami peningkatan. Oleh karena itu, target produksi dan kinerja karyawan yang dikehendaki perusahaan setiap tahun atau periodenya harus tercapai selaras peningkatan upah. Akan tetapi, tidak semua tuntutan yang diminta perusahaan belum dapat terealisasi secara optimal. Masih terdapat kekurangan yang di alami selama berlangsungnya proses kegiatan perusahaan. tidak semua karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember patuh dan tunduk akan segala peraturanyang telah ditetapkan perusahaan. Salah satu realita yang terjadi adalah kurangnya disiplin waktu pada jam masuk kerja oleh beberapa karyawan perusahaan. berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember, terdapat suatu pemaparan yang menjelaskan bahwa tingkat kinerja untuk karyawan pelaksana 10-15% dalam kategori kurang baik, dan untuk karyawan pimpinan terdapat 5% dalam kategori kurang baik dalam kinerjanya sehari-hari.

Pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember, setiap periode dilakukan audit sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan pusat. Pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) menerapkan sistem *good corporate government* (GCG) atau tata kelola perusahaan. Dalam mengimplementasikan GCG tersebut, PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) memiliki peraturan-peraturan tertulis mengenai audit internal dan audit eksternal. Pelaksanaan dari audit yang telah dilakukan tersebut, masih menyimpan permasalahan yang belum dipecahkan duduk penyelesaiannya. Terdapat jam kerja yang kurang efisien bagi karyawan di bagian tanaman yang sudah terjadi selama bertahun-tahun. Selain itu, semakin majunya zaman maka kebutuhan akan tenaga kerja kasar pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember semakin lama semakin sulit dalam memenuhinya. Oleh karena itu, masih terdapat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan strategi penyelesaian serta penemuan jalan keluar yang belum terealisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan maka penulis mengangkat judul penelitian “Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Upah dan Audit Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah upah berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember?
- b. Apakah audit sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember?
- c. Apakah upah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember?

- d. Apakah audit sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember?
- e. Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menganalisis pengaruh upah terhadap motivasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.
- b. Untuk menganalisis pengaruh audit sumber daya manusia terhadap motivasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.
- c. Untuk menganalisis pengaruh upah terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.
- d. Untuk menganalisis pengaruh audit sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.
- e. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini, baik secara langsung ataupun tidak langsung yaitu:

- a. Bagi Instansi
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember dalam mempertimbangkan suatu keputusan dan penentuan kebijakan mengenai manajemen sumber daya manusia dalam aktivitas perusahaan.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan sebagai wadah dalam mengasah daya pikir dan instrumen pelatihan penulisan karya ilmiah dengan pemanfaatan ilmu teoritis dan kajian aktualisasi sehingga dapat menambah ilmu dan wawasan yang lebih luas.

c. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam kajian sumber daya manusia serta dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dengan mengangkat topik yang sama.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Upah

a. Pengertian Upah

Definisi upah menurut Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat (30) adalah: "*Upah adalah hak pekerja atau buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah atau akan dilakukan*". Definisi lain mengungkapkan bahwa upah adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi (Hariandja, 2005:245). Menurut Dewan Penelitian Pengupahan Nasional (dalam Sjamsuri, 2006:203) tentang batasan upah bahwa upah itu merupakan suatu penerimaan sebagai imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk sesuatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan yang berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang telah ditetapkan menurut suatu persetujuan undang-undang dan peraturan-peraturan serta dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja. Sedangkan Rucky (2002:7) menyatakan pembagian upah mencakup: upah pokok, segala tunjangan berkala dan teratur, harga pembelian dari segala sesuatu yang diberikan kepada pekerja, penggantian untuk perumahan yang diberikan cuma-cuma dan penggantian untuk pengobatan dan perawatan kesehatan.

b. Fungsi Upah

Menurut Simanjuntak (2001:129) fungsi upah, yaitu:

- 1) Menjamin kehidupan yang layak bagi pekerjaan dan keluarganya
- 2) Mencerminkan imbalan dan hasil kerja seseorang
- 3) Menyediakan insentif untuk mendorong peningkatan produktivitas kerja.

Kompensasi upah mempunyai beberapa tujuan utama, diantaranya adalah:

- 1) Menarik pelamar kerja yang potensial
- 2) Mempertahankan karyawan yang baik
- 3) Meraih keunggulan kompetitif
- 4) Meningkatkan produktivitas kerja
- 5) Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum
- 6) Memudahkan sasaran strategi
- 7) Mengokohkan dan menentukan struktur.

c. Sistem Upah

Upah merupakan biaya tenaga kerja sekaligus merupakan sumber pendapatan tenaga kerja. Besarnya upah sebagai balas jasa perusahaan kepada tenaga kerja, tergantung pada sistem upah yang berlaku. Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan menurut Hasibuan (2009: 124-125) adalah:

1) Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji atau upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Besarnya kompensasi sistem waktu ini didasarkan pada lamanya bekerja bukan dikaitkan pada prestasi bekerjanya. Kebaikan sistem waktu ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ini adalah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2) Sistem hasil (output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan mendapat balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3) Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya mengerjakan. Dalam sistem

borongan, pekerja bisa mendapatkan balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

d. Teori Upah

Menurut Alma (2006: 205) terdapat 2 teori tentang upah yaitu:

1) Teori tawar menawar

Tingkat upah ditentukan oleh tawar menawar di pasaran tenaga kerja. Tawar menawar akan terjadi dalam batas-batas yang paling rendah buruh dapat menerima dan batas maksimal yang jika lebih pengusaha tidak mau membayar.

2) Teori standar hidup

Didasarkan atas keyakinan bahwa buruh harus dibayar secara layak agar dapat memenuhi kebutuhan standar hidupnya.

e. Jenis Upah

Menurut Sjamsuri (2006:27), jenis-jenis upah dapat dijabarkan sebagai berikut :

1) Upah Nominal

Upah nominal adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada para karyawan yang berhak secara tunai sebagai imbalan atas pengerahan jasa-jasa atau pelayanan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang terdapat dalam perjanjian kerja di bidang industri atau perusahaan ataupun dalam suatu organisasi kerja, dimana dalam upah tersebut tidak ada dalam tambahan atau keuntungan lain yang diberikan kepada karyawan.

2) Upah Nyata

Upah nyata adalah upah uang yang nyata dan benar-benar harus diterima oleh karyawan yang berhak. Upah nyata ini ditentukan oleh daya beli upah tersebut yang tergantung dari besar atau kecilnya jumlah uang yang diterima dan besar atau kecilnya biaya hidup yang diperlukan.

3) Upah Hidup

Upah hidup merupakan upah yang diterima karyawan itu relatif cukup untuk membiayai keperluan hidup yang lebih luas, tidak hanya kebutuhan pokok

saja melainkan juga sebagian kebutuhan sosial keluarga lainnya, misalnya pendidikan, iuran asuransi, dan lain sebagainya.

4) Upah Minimum

Upah minimum merupakan batasan minimum bagi perusahaan dalam membayar upah para karyawannya, dilindungi oleh undang-undang dan ada campur tangan pemerintah dalam penentuannya. Upah minimum sebaiknya dapat mencukupi kebutuhan-kebutuhan hidup karyawan dan keluarganya, walaupun dalam arti yang serba sederhana (*cost of living*).

Tujuan penentuan upah minimum yaitu:

- a) Menonjolkan arti dan peranan tenaga kerja sebagai sub sistem yang kreatif dalam suatu sistem kerja.
- b) Melindungi kelompok kerja dari adanya sistem kerja upahan yang sangat rendah dan yang keadaannya secara material kurang memuaskan.
- c) Mendorong kemungkinan diberikannya upah yang sesuai dengan nilai pekerjaan yang dilakukan setiap pekerja.
- d) Mengusahakan terjaminnya ketenangan atau kedamaian dalam organisasi kerja atau perusahaan.
- e) Mengusahakan adanya dorongan peningkatan dalam standar hidup pekerja secara normal.

5) Upah Wajar

Upah wajar adalah upah yang secara relatif dinilai cukup wajar oleh pengusaha dan para karyawan sebagai uang imbalan atas jasa-jasa yang diberikan buruh kepada perusahaan, sesuai dengan perjanjian kerja diantara mereka. Upah wajar ini bervariasi dan bergerak antara upah minimum dan upah hidup yang diperkirakan oleh perusahaan cukup untuk mengatasi kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan keluarganya.

f. Karakteristik Upah

Upah yang diberikan perusahaan harus memiliki sifat atau karakteristik yang agak fundamental. Menurut Sjamsuri (2006:31) karakteristik upah tersebut antara lain:

- 1) Upah harus menjamin upah minimum, dengan demikian para karyawan atau pekerja tidak akan berkurang konsentrasinya dalam bekerja karena ingatannya yang selalu melayang kepada keluarga yang harus dihidupinya.
- 2) Upah tersebut dapat diterima atau disetujui oleh para karyawan dengan penuh kesadaran.
- 3) Upah mencerminkan apresiasi kemampuan dan kemajuan para pekerja.
- 4) Upah dengan rinciannya harus sederhana, mungkin dengan demikian mudah dimengerti oleh para pekerja.
- 5) Upah tidak akan melibatkan secara terlalu besar atas biaya tak langsung (*overhead*).
- 6) Upah haruslah fleksibel dalam menghadapi perubahan-perubahan yang tidak diharapkan.
- 7) Upah hendaknya dapat memotivasi peningkatan kuantitas produk tanpa menurunkan kualitasnya.
- 8) Upah-upah lain yang berupa insentif (bonus dan lain sebagainya) harus diterimakan secara bersama-sama dengan upah dasarnya tak perlu dipisahkan atau ditunda, dengan demikian pihak pekerja beserta keluarganya akan dapat merencanakan pemakainnya secara lebih bermanfaat.
- 9) Sistem pengupahan harus dapat dirasakan berkeadilan dan berkemanusiaan baik oleh pihak pekerja maupun oleh pihak pengusaha (perusahaan).
- 10) Manajemen yang baik berarti tidak terlalu mengikuti *up and down labour supply* atau pasang surut penawaran tenaga kerja dalam perubahan upah.

Ada faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi organisasi atau perusahaan dalam mengambil keputusan akhir mengenai jumlah upah dalam nilai uang (Sjamsuri, 2006:31). Faktor-faktor tersebut antara lain:

- 1) **Permintaan dan penawaran tenaga kerja**

Untuk pekerja yang membutuhkan keterampilan tinggi, sedangkan jumlah tenaga kerja langka, upah cenderung tinggi. Sedangkan untuk jabatan-jabatan yang mempunyai penawaran melimpah, upah cenderung rendah.
- 2) **Serikat-serikat pekerja**

Lemah atau kuatnya serikat pekerja mencerminkan kemampuan organisasi karyawan untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka dalam penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat serikat, berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka.
- 3) **Kemampuan untuk membayar**

Serikat-serikat buruh seringkali menuntut peningkatan kompensasi dengan dalil bahwa perusahaan yang bersangkutan makmur dan mampu membayar. Namun faktor-faktor yang menentukan tingkat upah bagi masing-masing perusahaan berasal dari permintaan dan penawaran.
- 4) **Produktivitas**

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bisa bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitasnya.
- 5) **Biaya hidup**

Penyesuaian besarnya upah dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari harus mendapatkan perhatian perusahaan.
- 6) **Pemerintah**

Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tindak sewenang-wenang pimpinan perusahaan dalam pemberian upah karyawan jelas sangat berpengaruh, karena pemerintah ikut menentukan upah minimum bagi karyawan pada batas-batas tertentu.

2.1.2 Audit

Audit merupakan bagian dari pengendalian perusahaan atas berbagai kegiatan yang telah terjadi untuk dievaluasi dalam menambah program strategi

perusahaan ataupun dalam rangka perbaikan divisi yang kurang terhadap produktivitasnya.

Arens *et al* (2003:15) mengemukakan bahwa audit adalah pengumpulan serta pengevaluasian bukti-bukti serta informasi tersebut dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan dan audit harus dilaksanakan oleh seseorang yang kompeten dan independen. Terdapat definisi lain yang dinyatakan oleh Konrath (2002:5) mengenai audit, yaitu suatu proses sistematis untuk secara objektif mendapatkan dan mengevaluasi bukti mengenai asersi tentang kegiatan-kegiatan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk meyakinkan tingkat ketertarikan antara asersi tersebut dan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

2.1.3 Audit Sumber Daya Manusia

a. Gambaran Umum Audit Sumber Daya Manusia

Audit SDM merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan. Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktek yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan (Meija, dkk, 2001:28). Dalam bukunya, Rivai (2004:548) mengemukakan bahwa audit SDM adalah pemeriksaan kualitas kegiatan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan pada peningkatan atau perbaikan. Dalam pelaksanaan audit SDM untuk mendukung jalannya kegiatan-kegiatan SDM perlu dilakukan pembatasan terhadap aspek yang akan di audit. Secara garis besar, prospek audit SDM dilakukan terhadap fungsi SDM yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan SDM yang dimulai dari perencanaan SDM, perekrutan, penyeleksian, pelatihan,

dan evaluasi kinerja SDM (Handoko, 2000:226). Menurut Rivai (2004:567), audit SDM mengevaluasi aktivitas SDM yang digunakan dalam suatu perusahaan dan merupakan pengendalian kualitas keseluruhan yang mengevaluasi aktivitas SDM dalam suatu perusahaan.

Kembali kepada fungsi Audit ini sendiri dapat dikategorikan ke dalam tiga bidang utamanya yang tentu fokusnya ada pada audit sumber daya manusia, diantaranya terdiri atas:

- 1) *Policy audit* atau manajemen audit merupakan penilaian yang dilaksanakan secara sistematis dan independen, berorientasi ke masa depan terhadap keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM melalui perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen, pencapaian rencana yang sudah ditetapkan serta pencapaian social objective.
- 2) *Performance* atau operasional audit merupakan suatu kegiatan penilaian yang sistematis yang dilaksanakan secara objektif dan independen berorientasi atas masa depan untuk semua kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan yang utamanya dalam bidang SDM.
- 3) *Financial audit* yang mempunyai orientasi pengujian atau penilaian secara independen dan objektif atas tingkat kewajaran dan kecermatan serta data keuangan untuk memberikan perlindungan keamanan asset perusahaan dengan melakukan evaluasi kelayakan *internal control* yang di tetapkan.

Audit ini sendiri dapat dilakukan dalam beberapa situasi, diantaranya :

- 1) Ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak
- 2) Ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa untuk dilakukan suatu tinjauan.
- 3) Ketika seorang manajer baru yang merasa bertanggung jawab atas departemen SDM.
- 4) Ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam suatu dunia usaha yang memaksa untuk melakukan konsiderasi ulang manajemen SDM.
- 5) Ketika suatu keinginan spesialis SDM untuk meningkatkan praktik dan sistem SDM perusahaan.

Dalam pelaksanaannya suatu audit harus mengikuti norma yang ditentukan dalam suatu perusahaan masing-masing, yang intinya harus mengandung :

- 1) Kebebasan
- 2) Kemahiran jabatan
- 3) Ruang lingkup yang mencakup : pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan efektifitas sistem pengendalian intern perusahaan dan kualitas manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.
- 4) Pelaksanaannya mencakup perencanaan audit, pengujian dan evaluasi terhadap informasi, penyampaian hasil audit dan proses tindak lanjut.
- 5) Pengelolaan departemen audit harus bertanggung jawab dan layak

b. Manfaat dan Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Adapun manfaat dari audit SDM menurut Rivai (2009:1056) antara lain:

- 1) Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan
- 2) Meningkatkan citra profesional departemen SDM
- 3) Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara karyawan departemen SDM
- 4) Memperjelas tugas-tugas dan tanggungjawab departemen SDM
- 5) Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM
- 6) Menemukan masalah-masalah SDM yang kritis
- 7) Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku
- 8) Mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif
- 9) Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan didalam departemen SDM.

Tujuan dari audit sumber daya manusia menurut Rivai (2009:1056) adalah:

- 1) Menilai efektifitas SDM
- 2) Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki
- 3) Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
- 4) Menunjukkan kemungkinan perbaikan, serta membuat rekomendasi
- 5) Untuk pelaksanaan perbaikan tersebut.

c. Sasaran Audit Sumber Daya Manusia

Sondang (2004:75) menyatakan bahwa sasaran dari audit sumber daya manusia terdiri dari:

1) Perencanaan Tenaga Kerja

Pentingnya fungsi perencanaan terlaksana dengan baik terlihat dengan lebih jelas apabila diingat bahwa berbagai manfaat dapat dipetik dari rencana yang matang, mantap, dan tepat. Manfaat itu antara lain :

- a) Peningkatan penggunaan sumber daya manusia.
- b) Menyelaraskan dengan tepat kegiatan para karyawan dengan berbagai sasaran.
- c) Menghemat biaya dalam pengadaan tenaga kerja baru.
- d) Meletakkan dasar-dasar yang kokoh bagi terciptanya pangkalan informasi dalam menyelenggarakan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia.
- e) Pengenalan yang tepat tentang kondisi pasaran tenaga kerja yang dapat digarap.
- f) Peningkatan koordinasi pelaksanaan berbagai kebijaksanaan perusahaan dalam bidang sumber daya manusia.

2) Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen

Rencana yang telah disusun dan ditetapkan segera diikuti penyelenggaraan fungsi berikutnya yaitu rekrutmen. Proses rekrutmen akan berjalan dengan lancar apabila pencari tenaga kerja baru melakukan rekrutmen berdasarkan rencana tenaga kerja yang telah disusun dan ditetapkan serta memahami berbagai faktor pembatas yang dihadapi.

3) Penyelenggaraan Fungsi Seleksi

Suatu perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja baru yang diinginkannya bergantung pada penyelenggaraan proses seleksi. Teori tentang manajemen sumber daya manusia mutakhir menekankan dengan sangat kuat bahwa ada tiga sasaran utama yang ingin dicapai melalui proses seleksi, yaitu :

- a) Terpenuhinya persyaratan kualifikasi oleh pelamar.

- b) Perolehan gambaran tentang kemauan dan kemampuan calon pegawai untuk melakukan berbagai penyesuaian perilakunya sehingga sesuai dengan kultur organisasi.
 - c) Tersedianya informasi yang mungkin hanya bersifat indikatif tentang ketangguhan calon pegawai menghadapi stres dalam menghadapi tugas yang akan dipercayakan kepadanya.
- 4) Penyelenggaraan Fungsi Orientasi dan Penempatan
- Untuk lebih mempersiapkan karyawan baru dalam melaksanakan tugasnya, perusahaan biasanya menyelenggarakan program orientasi. Para pakar mengatakan bahwa penyelenggaraan program orientasi yang efektif sangat penting karena sebagai program sosialisasi, orientasi yang dimaksudkan untuk memperkenalkan perusahaan kepada karyawan baru tersebut.
- 5) Fungsi Pelatihan dan Pengembangan
- Mengingat bahwa para karyawan merupakan unsur yang paling penting dalam setiap organisasi, pandangan yang mengatakan bahwa investasi terpenting yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi adalah investasi dalam bidang sumber daya manusia merupakan pandangan yang sangat tepat. Salah satu implikasi pandangan itu adalah bahwa baik dalam suasana keberhasilan maupun dalam hal perusahaan menghadapi berbagai permasalahan, manajemen harus mengambil sikap bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan tidak boleh terhenti.
- d. Pelaksana Audit Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya, audit sumber daya manusia dapat dilakukan oleh baik auditor internal, manajemen SDM sendiri maupun oleh tenaga ahli SDM senior dari luar organisasi (Martoyo, 2007:243). Pelaksana audit sumber daya manusia itu antara lain:

1. Auditor Internal

Melakukan audit SDM secara formal sesuai fungsi-fungsi yang dilakukan secara terencana pada seluruh fungsi organisasi, baik pada fungsi SDM sendiri maupun pada fungsi-fungsi non SDM. Artinya, organisasi di luar

organisasi atau unit SDM, yang juga mengelola karyawan atau SDM di dalam unitnya.

2. Manajer SDM

Pelaksanaan audit dilakukan oleh manajer SDM dan stafnya untuk melakukan audit di bagian SDM dengan pendekatan *selfassessment* (penilaian sendiri)

3. Manajer SDM atau spesialis senior SDM

Audit SDM dilakukan terhadap fungsi-fungsi non SDM dalam organisasi yang bersangkutan.

4. Tenaga Ahli Manajemen SDM dari luar (eksternal)

Audit SDM dilakukan atas persetujuan terlebih dahulu dari *top management*.

e. Pendekatan-Pendekatan Audit Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa pendekatan audit sumber daya manusia menurut Komang *et al* (dalam Sunyoto, 2012:255), yaitu:

1) Pendekatan Komparatif

Tim audit sumber daya manusia membandingkan perusahaan (divisi) dengan perusahaan atau divisi lainnya untuk menemukan bidang-bidang pelaksanaan kerja yang kurang baik. Pendekatan ini pada umumnya digunakan untuk membandingkan hasil-hasil kegiatan sumber daya manusia tertentu atau program-programnya, ini sangat membantu untuk mendeteksi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.

2) Pendekatan Wewenang dari Luar (*outside authority approach*)

Tim audit menggantungkan pada penemuan-penemuan oleh ahli atau konsultan dari luar perusahaan sebagai standar kegiatan-kegiatan atau program-program sumber daya manusia dievaluasi. Konsultan atau temuan-temuan riset yang dipublikasikan dapat membantu diagnosa terhadap berbagai penyebab timbulnya masalah-masalah sumber daya manusia.

3) Pendekatan Statistik (*statistic approach*)

Dari catatan-catatan yang ada, tim audit menyusun standar-standar secara statistik dengan berbagai kegiatan atau program yang dievaluasi. Dengan standar-standar matematis ini, tim bisa menemukan kesalahan-kesalahan semenjak hal itu masih belum serius.

4) Pendekatan Kepatuhan (*compliance approach*)

Melalui pengambilan sampel elemen-elemen sistem informasi sumber daya manusia, tim audit memeriksa pelanggaran-pelanggaran terhadap berbagai hukum atau peraturan dan kebijaksanaan atau prosedur perusahaan. Dengan upaya pencarian fakta, tim dapat menentukan apakah ada penyelewengan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan dan peraturan-peraturan legal atau tidak.

5) Pendekatan *Management by Objective (MBO approach)*

Pendekatan *management by objective* dapat diterapkan dalam bidang sumber daya manusia, disitu tim audit dapat membandingkan hasil-hasil kegiatan sumber daya manusia dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Bidang-bidang pelaksanaan kerja yang kurang baik dapat dideteksi dan dilaporkan.

f. Instrumen-Instrumen Audit Sumber Daya Manusia

Beberapa instrumen pengumpulan informasi membantu menghimpun data aktivitas-aktivitas sumber daya manusia. Setiap instrumen memberikan sebagian wawasan ke dalam aktivitas-aktivitas perusahaan. Jika alat-alat ini digunakan secara cekatan, tim audit dapat merangkai wawasan ini menjadi gambaran yang jernih mengenai aktivitas sumber daya manusia perusahaan. Menurut Rivai (2009:1066), instrumen-instrumen audit sumber daya manusia meliputi:

1) Wawancara

Wawancara dengan karyawan dan manajer adalah suatu sumber informasi mengenai aktivitas sumber daya manusia. Pendapat mereka membantu auditor mencari bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan. Kritik dari karyawan dapat menunjukkan tindakan-tindakan yang harus diambil oleh departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka. Demikian juga, sumbang saran manajer dapat mengungkapkan cara-cara untuk memberikan mereka layanan yang lebih baik.

2) Kuesioner

Departemen SDM dapat melengkapai hasil wawancara dengan menggunakan kuesioner dan survei. Kuesioner digunakan karena wawancara itu menyita waktu dan mahal biayanya serta terbatas hanya pada sedikit orang. Melalui

survei, gambaran tentang kegiatan SDM dapat dikembangkan secara lebih akurat. Dengan demikian, melalui kuesioner dapat memberikan jawaban-jawaban yang lebih terbuka, bebas, dan jujur.

3) Informasi Eksternal

Instrumen lain bagi auditor adalah informasi eksternal. Informasi ini berguna sebagai bahan perbandingan dan untuk mengungkap perspektif lain yang tidak diperoleh dari instrumen sebelumnya. Sumber informasi dari eksternal ini dapat berasal dari departemen tenaga kerja, asosiasi industri dan profesional, hasil survei perguruan tinggi dan konsultan, perusahaan-perusahaan sejenis sebagai pesaing, kotak saran, serikat pekerja.

4) Analisis Catatan

Disadari bahwa tidak semua masalah dapat dideteksi dari sikap karyawan. Banyak masalah kadang-kadang lebih mudah ditemukan melalui analisis catatan. Hal ini dilakukan untuk menjamin bahwa sebagian prosedur dan peraturan perusahaan tidak dilanggar. Catatan yang di-*review* ini meliputi:

- a) Catatan tentang keamanan dan kesehatan karyawan
- b) Tingkat absensi dan perputaran
- c) Rencana kegiatan yang telah disetujui
- d) Pemberian kompensasi
- e) Catatan tentang seleksi dan penempatan internal
- f) *Files* karyawan
- g) Studi program dan kebijakan di bidang SDM
- h) Skor tes pendahuluan dan tes akhir
- i) Laporan program khusus

5) Eksperimen-eksperimen Riset

Instrumen terakhir yang tersedia bagi auditor adalah eksperimen riset, terutama eksperimen lapangan yang membandingkan kelompok eksperimental dengan kelompok kendali di bawah kondisi-kondisi realistik. Eksperimen ini digunakan untuk meneliti ketidakhadiran, perputaran karyawan, kepuasan kerja, kompensasi, keselamatan kerja, dan aktivitas-aktivitas lainnya.

6) Audit-audit Internasional

Audit-audit SDM dari organisasi-organisasi internasional adalah lebih rumit dan terkadang lebih penting. Kompleksitas pengauditan lebih sulit karena ada perbedaan bahasa, hukum, kultur, praktik tradisional, dan harapan-harapan.

g. Prospek Audit

Rivai (2009:1057) mengungkapkan bahwa terdapat prospek dalam pelaksanaan audit. Prospek tersebut antara lain:

1) Audit Strategi Perusahaan

Melalui audit akan mengingatkan karyawan dari departemen SDM dan yang lainnya tentang kontribusi dalam menciptakan sebuah image yang lebih profesional dari departemen diantara para manajer dan para ahli. Selain itu, dengan audit akan membantu menjelaskan tentang peranan departemen SDM, khususnya mengenai fungsi desentralisasi dari perusahaan-perusahaan besar. Hal yang lebih penting bahwa audit ini menemukan masalah-masalah dan membuat rencana-rencana dari perusahaan.

2) Audit Strategi Kerja Sama

Strategi kerja sama tidaklah ditata oleh para profesional SDM tetapi, mereka menentukan kesuksesannya. Strategi kerja sama ini menekankan pada bagaimana agar perusahaan terus memperoleh keuntungan kompetitif, dengan melalui uji kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta ancaman eksternal (melalui analisis SWOT).

3) Audit Fungsi SDM

Audit ini mengadakan evaluasi tentang seberapa jumlah para manajer yang mampu melaksanakan segala kebijakan dan prosedur yang telah digariskan oleh departemen SDM. Seandainya para manajer mengabaikan kebijakan-kebijakan yang ada atau melanggar hukum ketenagakerjaan, selayaknya penilaian ini mampu mengungkapkannya. Dengan demikian, tindakan-tindakan perbaikan segera dapat dilakukan sebelum permasalahan berkembang terlalu jauh.

4) Audit Kepuasan Kerja

Departemen yang efektif pasti mampu memenuhi sasaran-sasaran perusahaan maupun kebutuhan-kebutuhan karyawan. Ketika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka pergantian, ketidakhadiran, dan aktivitas serikat kerja kemungkinan besar terjadi. Untuk mempelajari seberapa jauh kebutuhan-kebutuhan karyawan dipenuhi, auditor mengumpulkan data dari para karyawan. Auditor akan mengumpulkan informasi tentang upah, tunjangan, praktik-praktik pengawasan, bantuan perencanaan karir dan *feed back* yang diterima karyawan atas prestasi kerjanya.

5) Prospek Audit SDM di Masa Mendatang

Departemen SDM seharusnya menatap jauh ke depan, karena tanpa pandangan jauh ke depan bidang SDM hanyalah akan menjadi reaktif dan tidak proaktif.

h. Laporan Audit

Laporan audit (*audit report*) adalah deskripsi komprehensif yang berisi hasil olahan temuan dan kegiatan audit SDM, yang meliputi baik penghargaan terhadap praktik-praktik efektif maupun rekomendasi untuk perbaikan praktik-praktik yang tidak efektif. Format suatu laporan yang baku seringkali diabaikan dalam penulisannya. Dalam laporan audit sumber daya manusia ada beberapa hal yang perlu diperhatikan menurut Siagian (dalam Sunyoto, 2012:258), yaitu:

- 1) Format apapun yang digunakan, laporan harus tersusun secara sistematis sehingga mudah dipahami oleh berbagai pihak yang berkepentingan.
- 2) Bahasa yang digunakan harus sedemikian rupa sehingga tidak mudah menimbulkan interpretasi yang tidak tepat. Berarti bahwa bukan hanya gaya dan tata bahasa yang harus baik, tetapi juga istilah-istilah yang digunakan, terutama yang bersifat teknis, seyogyanya merupakan istilah-istilah yang tidak asing bagi yang menerima dan memanfaatkan laporan tersebut.
- 3) Informasi yang terdapat dalam laporan harus memenuhi persyaratan ketepatan, kelengkapan, dan dapat dipercaya.
- 4) Laporan audit yang disusun harus bersifat faktual. Artinya dalam laporan tergambar bukan hanya praktik-praktik manajemen sumber daya manusia

yang positif, tetapi juga hal-hal yang perlu perbaikan dan penyempurnaan. Bahkan teori laporan menekankan bahwa ada kalanya lebih penting menekankan hal-hal negatif untuk diperbaiki karena hal-hal itulah yang sering berakibat pada tidak serasinya interaksi antara organisasi dengan para karyawannya.

- 5) Laporan audit meskipun sifatnya melihat ke belakang, bahan yang terdapat di dalamnya harus dapat digunakan untuk berbagai kepentingan manajemen sumber daya manusia di masa depan.

Rivai (2009:1068) mengemukakan bahwa laporan audit sumber daya manusia kerap terdiri dari beberapa bagian. Satu bagian untuk manajer lini, yang lainnya untuk spesialis sumber daya manusia, dan yang terakhir untuk manajer sumber daya manusia. Berikut merupakan penjelasan dari tiap-tiap bagian tersebut, yaitu:

- 1) Laporan untuk manajer-manajer lini

Laporan audit untuk manajer-manajer lini meringkas tugas, tujuan, dan tanggung jawab sumber daya manusia mereka. Laporan ini juga mengidentifikasi masalah-masalah orang-orang. Pelanggaran terhadap kebijakan-kebijakan dan hubungan-hubungan karyawan juga digarisbawahi. Praktek-praktek manajemen yang menyediakan akan disajikan di dalam laporan disertai dengan rekomendasi-rekomendasinya.

- 2) Laporan untuk spesialis sumber daya manusia

Spesialis yang mengenai kepegawaian, pelatihan, kompensasi, dan aktivitas personalia lainnya juga memerlukan umpan balik. Laporan audit yang mereka terima mengisolasi bidang-bidang spesifik kinerja yang buruk dan baik. Informasi ini diberikan kepada manajer pelatihan dan pengembangan bersama dengan rekomendasi agar lebih banyak program guna mengembangkan penyelia dan manajer yang menjanjikan.

- 3) Laporan untuk manajer sumber daya manusia

Laporan untuk manajer sumber daya manusia berisi semua informasi yang diberikan kepada manajer lini dan spesialis di dalam departemen sumber daya manusia. Manajer sumber daya manusia memperoleh umpan balik mengenai :

- a) Sikap manajer operasi dan karyawan mengenai servis departemen sumber daya manusia.
- b) Telaah tujuan departemen dan organisasinya untuk mencapai tujuan tersebut.
- c) Permasalahan sumber daya manusia dan implikasinya.
- d) Rekomendasi untuk yang membutuhkan perubahan yang dapat dinyatakan dalam prioritas yang dilihat oleh tim audit.

Dengan informasi yang ada di dalam laporan audit, manajer sumber daya manusia dapat mengambil pandangan luas mengenai fungsi sumber daya manusia.

2.1.4 Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Dorongan dalam menumbuhkan rasa ingin melakukan suatu hal yang dikehendaki untuk mencapai suatu tujuan akan diperlukan oleh setiap individu untuk menjaga semangat dalam produktivitasnya. Individu yang memiliki motivasi dalam hidupnya, akan lebih terarah dan pantang menyerah dalam mendapatkan apa yang diinginkan. Menurut Malthis (2006:114) motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Terdapat opini lain mengenai pengertian motivasi yang diungkapkan oleh The Liang Gie (dalam Manullang, 2004:166) bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi semangat dan dorongan kepada orang lain (karyawannya) untuk mengambil tindakan. Sedangkan menurut Vance (1982) yang dikutip oleh Danim (2004:15) motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama kelompok.

Menurut Hasibuan (2003:99) ada dua jenis motivasi, yaitu sebagai berikut :

1) Motivasi Positif (Insentif Positif)

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan

akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat buruk.

Motivasi merupakan hal penting dalam peningkatan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, dibutuhkan alat motivasi untuk mempermudah dalam pemberian dorongan kepada karyawan dalam bekerja. Penggunaan masing-masing alat motivasi ini dengan segala bentuknya haruslah mempertimbangkan situasi dan orangnya, sebab pada hakekatnya individu adalah berbeda dengan yang lainnya.

Menurut Hasibuan (2003:99) alat-alat motivasi itu antara lain:

1) Material Insentif

Alat-alat motivasi yang diberikan itu berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya: kendaraan, rumah, dan lain-lain.

2) Non Material Insentif

Alat motivasi yang diberikan itu berupa barang atau benda yang tidak ternilai, jadi hanya memberikan kepuasan atau kebanggaan rohani saja. Misalnya: mendali, piagam, bintang jasa, dan lain-lain.

3) Kombinasi Material dan Non Material Insentif

Alat motivasi yang diberikan itu berupa materil (uang dan barang) dan non materil (mendali atau piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

b. Teori Motivasi

Mangkunegara (2006:63-73) mengemukakan beberapa teori motivasi. Teori-teori tersebut antara lain:

1) Teori-teori Kebutuhan tentang Motivasi

a) *Maslow's Need Hierarchy Theory*

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku karyawan. Maslow (dalam Mangkunegara, 2006:63) mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- (1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- (2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- (3) Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- (4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- (5) Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

b) *Hezberg Two Factor Theory*

Teori dua faktor dikembangkan oleh Herzberg (dalam Mangkunegara, 2006:66). Dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfier*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula

satisfier, motivators, job content, intrinsic factors yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advacement*), *work it self*, kesempatan, dan tanggung jawab.

c) *Achievment Teory*

McClelland (dalam Mangkunegara, 2006:68), seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh virus mental yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga golongan, yaitu:

- (1) *Need of achievment* (kebutuhan untuk berprestasi)
- (2) *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan)
- (3) *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu)

Berdasarkan pendapat McClelland dan Edward Murray, karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

- (1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- (2) Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistik serta berjuang untuk merealisasikannya.
- (3) Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapinya.
- (4) Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan.
- (5) Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

2) Teori Kognitif tentang Motivasi

a) *Expectancy Teory*

Teori pengharapan dikembangkan oleh Vroom dan diperluas oleh Porter dan Lawler (dalam Mangkunegara, 2006:71). Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntutnya.

Davis (dalam Mangkunegara, 2006:71) mengungkapkan bahwa pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil dari *range* 0-1. Jika karyawan merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya bernilai 1.

b) *Equity Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Adam (dalam Mangkunegara, 2006:72) dengan komponen *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*.

c) *Goal Setting Theory*

Teori penetapan tujuan ini merupakan teori motivasi dengan pendekatan kognitif yang dikembangkan oleh Locke (dalam Mangkunegara, 2006:73). Ia berkesimpulan bahwa penetapan suatu tujuan tidak hanya berpengaruh pada pekerjaan saja, tetapi juga merangsang karyawan untuk mencari atau menggunakan metode kerja yang paling efektif. Penetapan tujuan merupakan strategi pemotivasian yang krusial dalam upaya para karyawan bekerja produktif dan sekaligus memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

c. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi

Mangkunegara (2006:61-62) mengemukakan prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu:

1) Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2) Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

d. Implementasi Teori Motivasi dalam Bekerja

Implementasi teori motivasi dalam bekerja menurut Mangkunegara (2006:73) dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) *Intervention Programs*

Kemampuan memotivasi karyawan merupakan keterampilan manajerial yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin perusahaan. Secara psikologis, pimpinan tidak mungkin mampu mempengaruhi motivasi karyawan bawahan tanpa sebelumnya memahami apa yang dibutuhkan oleh karyawannya. Produktivitas maksimal akan mudah dicapai melalui pemahaman motivasi yang ada dalam diri dan di luar diri karyawan. Ada tiga aspek utama yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu:

- a) Perbedaan karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat, sikap, dan nilai.
- b) Perbedaan karakteristik pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya.
- c) Perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja, dan budaya kerja yang disepakati.

2) *Pay Incentive Plans*

Insentif yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Pemimpin perlu membuat perencanaan pemberian insentif dalam bentuk uang yang memadai agar karyawan terpecut motivasi kerjanya dan mampu mencapai produktivitas maksimal.

3) *Job Redesign*

Merancang kembali pekerjaan merupakan proses terjadinya pengaruh secara berkelanjutan dan perubahan pekerjaan yang berhubungan dengan karakteristik pekerjaan tertentu yang diharapkan lebih memotivasi para karyawan.

4) *Behavior Modification*

Hal yang perlu diperhatikan dalam modifikasi perilaku kerja, yaitu:

- a) Nilai penghargaan yang diharapkan karyawan
- b) Persepsi karyawan dalam berupaya mencapai penghargaan
- c) Usaha yang harus dilakukan
- d) Kemampuan dan sifat
- e) Persepsi peranan
- f) Prestasi kerja yang diisyaratkan untuk dapat mencapai penghargaan
- g) Penghargaan instrinsik dan penghargaan ekstrinsik
- h) Persepsi penghargaan yang adil
- i) Tingkat kepuasan kerja yang dicapai oleh karyawan

e. Teknik Memotivasi Kerja Karyawan

Yusuf (dalam teknologikinerja.wordpress.com, 6 Mei 2008) menuliskan tentang teknik-teknik memotivasi kerja. Beberapa teknik untuk memotivasi kerja antara lain:

1) Teknik Pemenuhan Kebutuhan

Pemenuhan kebutuhan merupakan dasar bagi perilaku kerja. Motivasi kerja akan timbul apabila kebutuhan dipenuhi seperti dikemukakan oleh Maslow tentang hierarki kebutuhan individu yaitu :

- a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perumahan dan seksual. Kebutuhan ini paling mendasar bagi manusia. Dalam bekerja,

maka kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi adalah gaji atau upah yang layak.

- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya dan lingkungan kerja. Dalam bekerja, karyawan memerlukan tunjangan kesehatan, asuransi dan dana pensiun.
- c) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan diterima dalam kelompok dan saling mencintai. Dalam hubungan ini, karyawan ingin diterima keberadaannya di tempat kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan harmonis.
- d) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan ini, karyawan butuh penghargaan dan pengakuan serta tidak diperlakukan sewenang-wenang.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi. Dalam hubungan ini, karyawan perlu kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi.

2) Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif adalah satu teknik memotivasi kerja yang dilakukan dengan cara mempengaruhi dari luar diri. Rumus teknik komunikasi persuasif adalah ADIDAS, yaitu:

A ttention, yaitu perhatian yang penuh

D esire, yaitu hasrat dan keinginan yang membara

I nterest, yaitu minat dan kepentingan

D esicion, yaitu keputusan yang tepat

A ction, yaitu tindakan nyata

S atisfaction, yaitu kepuasan atas hasil yang dicapai

Kondisi seseorang tidaklah selalu stabil. Hal itu juga akan terjadi pada karyawan suatu perusahaan dimana motivasi yang dimiliki atau diberikan pada saat bekerja mengalami suatu hal yang tidak signifikan yaitu penurunan terhadap motivasi sehingga dikhawatirkan menimbulkan kerugian kepada perusahaan. Tentu keadaan tersebut akan selalu dihindari oleh perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu cara dalam mengatasi penurunan motivasi kerja pada karyawan.

Berikut merupakan cara mengatasi penurunan motivasi yang diungkapkan oleh Yusuf (dalam teknologikinerja.wordpress.com, 6 Mei 2008):

1) Pendekatan Kuratif

Pendekatan kuratif atau mengatasi adalah melihat apakah masalah yang menimbulkan pengaruh pada motivasi penting atau tidak dalam pekerjaan. Apabila masalahnya tidak terlalu penting maka kita tidak perlu merasa putus asa. Tetapi bila ternyata masalah itu penting dalam pekerjaan, maka bicara secara terbuka dan langsung dengan pihak yang berwenang untuk mendapatkan kesamaan persepsi sehingga jalan keluarnya dapat ditemukan, misalnya atasan atau konselor. Bila pihak yang berwenang tidak dapat ditemui secara langsung, hubungi melalui surat atau telepon.

2) Pendekatan Antisipatif

Karyawan sebaiknya bekerja dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya berusaha menenangkan hati sewaktu bekerja dan jangan terganggu dengan perasaan gelisah. Bila merasa gelisah karena hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, maka sebaiknya menenangkan diri di luar ruang kerja dengan cara yang diyakini berhasil, misalnya dengan berdoa atau yoga. Karyawan disarankan bersikap dan berpikir positif terhadap pekerjaan.

2.1.5 Kinerja

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja memiliki paradigma terhadap prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Prawirosentono dalam Rachmawati (2005:12) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Moenir dalam Rachmawati (2005:12) memberikan penjelasan mengenai kinerja atau prestasi kerja sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran waktu tertentu.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier dalam Moh As'ad (2003) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya menurut pendapat Lawler and Poter dalam Moh As'ad (2003). Dari batasan yang telah dipaparkan oleh beberapa ahli dalam bukunya tersebut, Moh As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Selain itu, Mangkunegara (2000:67) mengemukakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1) Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personal.

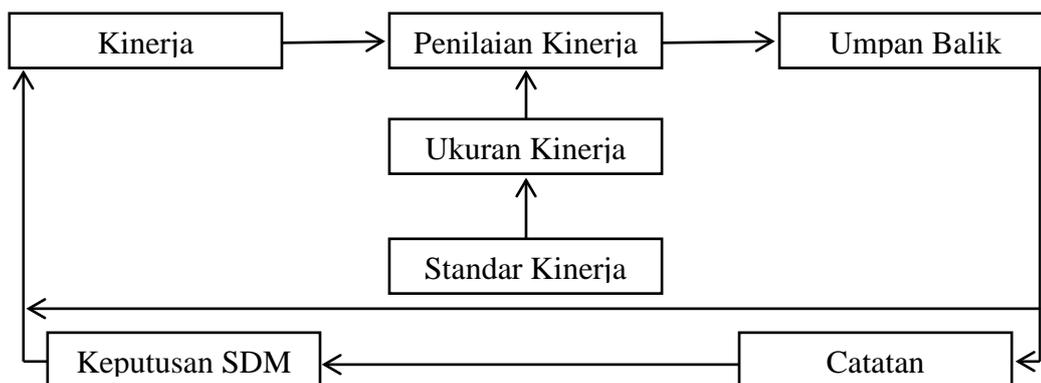
2) Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personal telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

3) Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personal. Tindakan ini akan membuat personal untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Penilaian kinerja terdapat elemen-elemen yang saling berpengaruh di dalamnya. Elemen-elemen sistem penilaiain kinerja tersebut dapat dilihat dalam skema gambar berikut ini:



Gambar 2.1 Elemen-Elemen Sistem Penialain Kinerja

Sumber: Mangkuprawira (2003:225)

b. Pengukuran Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan pasti menginginkan kinerja karyawan mencapai suatu kondisi yang optimal dalam aktivitas perusahaan. Diperlukan suatu standar dan indikator yang diterapkan perusahaan dalam mengetahui kinerja karyawan. Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang vital dalam aktivitas perusahaan dalam peningkatan produktivitasnya. Di beberapa negara maupun perusahaan pada akhir-akhir ini telah terjadi kenaikan minat pada pengukuran kinerja (Sinungan, 2005:21). Secara umum pengukuran kinerja berdasarkan Sinungan (2005:23) berarti perbandingan yang didapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda, diantaranya :

- 1) Perbandingan-perbandingan antar pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan tetapi, hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
- 2) Perbandingan pelaksanaan antar satu unit (perorangan tugas, seksi proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan pencapaian relatif.
- 3) Perbandinagan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.

c. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan tahapan perusahaan untuk mengukur kualitas, efisiensi, dan efektifitas dalam aktivitas kerja karyawan. Hasil yang diperoleh akan mendorong perusahaan melakukan perbaikan atas kinerja yang kurang optimal serta meningkatkan dan mengembangkan dari suatu bagian yang dinilai memenuhi standar penilaian perusahaan. Penilaian pada hakekatnya akan mendorong perusahaan menjadikan dirinya lebih baik dari sebelumnya. Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja karyawan dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pegawai (Lambrie, 2010:178). Pendapat lain mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan (Simamora, 2004:338).

Penilaian yang dilakukan perusahaan membantu perusahaan dalam proses peningkatan kinerja karyawan sesuai harapan dan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penilaian akan disesuaikan dengan kriteria yang diberlakukan oleh perusahaan. Menurut Handoko (2000) bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- 1) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- 2) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 3) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Lambrie (2010:188) mengemukakan ada sembilan faktor dalam penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan, yaitu:

- 1) *Reliable, measure* atau harus mengukur perilaku kerja dan hasilnya secara objektif.
- 2) *Content valid* atau secara rasional harus terkait dengan kegiatan kerja.

- 3) *Defined spesific* atau meliputi segenap perilaku kerja dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi.
- 4) *Independent* atau perilaku kerja dan hasil kerja yang penting harus tercakup dalam kriteria yang komperhensif.
- 5) *Non overlapping* atau tidak ada tumpang tindih antar kriteria.
- 6) *Comprehensive* atau perilaku kerja yang tidak penting harus dikeluarkan.
- 7) *Accesible* atau kriteria haruslah dijabarkan dan diberi nama secara komprehensif.
- 8) *Compatible* atau kriteria harus sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi.
- 9) *Up to date* atau sewaktu-waktu kriteria perlu ditinjau ulang menilik kemungkinan adanya perubahan organisasi.

Dalam kegiatannya, penilaian kinerja memiliki tujuan seperti yang diungkapkan oleh Alwi (2001 : 187) bahwa secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Penilaian yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan: a). hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, b). hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*, c). hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan penilaian yang bersifat *development*, penilai harus menyelesaikan: a). prestasi *riil* yang dicapai individu b). kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja, c). prestasi-prestasi yang dikembangkan. Penilaian kinerja yang dilakukan akan memberikan kontribusi berupa manfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah: a). penyesuaian-penyesuaian kompensasi, b). Perbaikan kinerja, c). kebutuhan latihan dan pengembangan, d). pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja, e). untuk kepentingan penelitian pegawai, f). membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

d. Tantangan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja tidaklah selalu mulus dalam pelaksanaannya. Terdapat beberapa tantangan dalam realitanya. Tantangan-tantangan penting dalam penilaian kinerja meliputi kendala legal, bias penilai, dan penerimaan hasil

penilaian (Mangkuprawira, 2003:226-228). Berikut merupakan penjabaran dari tantangan-tantangan penilaian kinerja:

1) Kendala legal atau tidak legal

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi yang tidak sah atau tidak legal. Apapun bentuk penilaian kinerja yang digunakan departemen sumber daya manusia harus terpercaya dan absah. Setiap keputusan hendaknya objektif dan dilindungi hukum.

2) Bias Penilai

Bias merupakan distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bentuk bias penilai meliputi hal-hal berikut:

a) *Halo Effect*

Bias ini terjadi ketika opini personal penilai terhadap karyawan mempengaruhi ukuran kinerja. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.

b) Kesalahan Kecenderungan Sentral

Beberapa penilai tidak menyukai untuk menilai karyawan dalam hal efektif atau tidak efektif. Dengan demikian, mereka mendistorsi penilaian untuk membuat setiap karyawan dalam kondisi rata-rata.

c) Bias Kemurahan dan Ketegasan Hati

Bias kemurahan hati terjadi ketika para penilai cenderung begitu mudah dalam menilai kinerja karyawan. Bias ketegasan hati merupakan hal yang sebaliknya. Hal itu merupakan hasil dari para penilai yang begitu keras dalam mengevaluasi.

d) Bias Lintas Budaya

Tiap penilai memiliki harapan tentang perilaku manusia yang didasarkan pada budayanya. Ketika orang-orang diharapkan untuk mengevaluasi yang lainnya dari kultur yang berbeda, mereka mungkin menggunakan harapan budaya kepada seseorang yang memiliki kepercayaan atau perilaku yang berbeda.

e) Prasangka personal

Ketidaksesuaian penilai terhadap sebuah kelompok atau kelas, orang dapat mendistorsi penilaian yang orang terima.

2.1.6 Pengaruh Upah terhadap Motivasi

Karyawan merupakan unsur terpenting dalam keberhasilan suatu perusahaan. Tenaganya akan dipakai dalam kontribusi melakukan produktivitas perusahaan. Pengorbanan, waktu, tenaga, dan pikiran akan selalu mengalir dalam segala aktivitas perusahaan. Suatu penghargaan dalam memanusiaikan manusia secara tidak langsung akan dibutuhkan. Salah satunya adalah memberikan sejumlah materi yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu atau yang disebut dengan upah (Ranupandojo dan Husnan, 2002:138). Upah merupakan salah satu alasan bagi karyawan untuk bekerja dan merupakan salah satu alasan yang paling penting bagaimana seorang karyawan dapat berprestasi, berafiliasi dengan orang lain, mengembangkan diri dan aktualisasi diri (Rachmawati, 2008:145). Agar upah berhasil sebagai suatu imbalan yang benar-benar bersifat motivasional bagi pihak penerima maka, ia harus diberikan berdasarkan timbulnya perilaku-perilaku kerja yang diinginkan dan bersifat spesifik serta bersifat adil (Winardi, 2007:157)

2.1.7 Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia terhadap Motivasi

Karyawan dalam kinerjanya tidaklah selalu mulus dalam proses kegiatan perusahaan. Penyimpangan-penyimpangan, kesalahan, dan kegagalan kerap kali muncul dalam proses pekerjaan karena manusia adalah makhluk yang tidak sempurna. Efek negatif tersebut bisa dilakukan secara sengaja ataupun tidak sengaja oleh setiap karyawan sehingga, perlu dilakukan pemeriksaan untuk meminimalkan kesalahan ataupun menghilangkan penyimpangan-penyimpangan di kemudian hari (Rivai, 2009:1038). Audit merupakan tindakan nyata tentang bagaimana suatu bagian perusahaan atau di luar perusahaan melakukan penilaian dan evaluasi kinerja karyawan dan segala kebutuhan dalam perusahaan secara independen dan objektif. Diharapkan akan memperbaiki kekurangan di masa lalu,

meningkatkan kinerja karyawan dan kondisi perusahaan di masa sekarang, serta merumuskan dan mendukung kegiatan strategis perusahaan di masa mendatang. Audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dan rencana-rencana strategi perusahaan (Rivai, 2009:1040). Dengan demikian, audit sumber daya manusia akan memberi motivasi kepada karyawan untuk berusaha bekerja sesuai dengan peraturan perusahaan. Audit sumber daya manusia pada dasarnya dilaksanakan agar seluruh kegiatan satuan kerja dalam perusahaan mendorong cara kerja yang efisien, efektif, dan produktif. Para pejabat dan pengelola sumber daya manusia akan terdorong dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilannya serta akan mendorong keseragaman penerapan berbagai kebijaksanaan yang telah ditetapkan (Siagian, 2004:355-356)

2.1.8 Pengaruh Upah terhadap Kinerja Karyawan

Upah merupakan kompensasi langsung yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (Nawawi, 2000:316). Upah merupakan kompensasi langsung yang berbentuk materi seperti uang. Uang itu sendiri kerap menjadi alasan seseorang bekerja. Semakin tinggi upah yang diberikan perusahaan maka produktivitas kerja karyawan akan dituntut memberikan kontribusi sesuai dengan tujuan perusahaan. Upah sebagai salah satu alat pemberi motivasi dalam melakukan kinerja dengan baik. Memang uang bukan segalanya, tetapi segala apa yang ada sekarang membutuhkan uang untuk memperolehnya. Hal tersebut menjadikan suatu alasan mengapa upah selalu menjadi sorotan dalam mencukupi kehidupan sehari-hari para karyawan. Oleh karena itu, upah merupakan salah satu cara yang efektif dalam proses peningkatan kinerja karyawan. Upah yang di dapat oleh karyawan hendaknya memenuhi aspek keadilan dan kewajaran yang juga akan mempengaruhi motivasi kerja yang bemuara pada kemampuan kompetitif bagi para pekerja (Nawawi, 2000:323)

2.1.9 Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja

Audit sumber daya manusia pada akhirnya menyampaikan laporan hasil pemeriksaan kepada pihak yang berkepentingan dalam perusahaan. Seperti halnya para pimpinan akan memperoleh laporan atas hasil kinerjanya dalam menaungi para karyawan bekerja. Kenyataan kinerja yang baik ataupun kinerja yang buruk akan memberikan gambaran akan kemampuan dan kerja keras dari para karyawan. Apabila terdapat suatu kekurangan-kekurangan, akan dengan segera melakukan perbaikan secara cepat melalui pembinaan kepada karyawan. Apabila hasilnya baik, akan memungkinkan para karyawan lebih meningkatkan kinerjanya di masa mendatang. Pada akhirnya pembinaan yang lebih baik dan lebih terarah tersebut akan tercermin dalam berbagai kehidupan organisasional yang positif seperti meningkatnya produktivitas kerja, berkurangnya pegawai yang berpindah kerja ke organisasi lain, menurunnya tingkat kemangkiran karyawan, dan makin tingginya kepuasan kerja di kalangan karyawan (Siagian, 2004:370). Audit dalam tindakannya menelaah seberapa baik manajer mematuhi kebijakan sumber daya manusia. Selain itu, audit dapat meningkatkan citra departemen SDM dan kontribusinya terhadap perusahaan. Departemen yang efektif memenuhi tujuan perusahaan dan kebutuhan perusahaan (Rivai, 2009:1041). Dengan kata lain jika kebutuhan karyawan terpenuhi maka, kemangkiran akan menurun dan perputaran kinerja karyawan justru akan meningkat.

2.1.10 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Setiap orang akan lebih bergairah melakukan suatu tindakan apabila ada suatu dorongan yang kuat dalam dirinya sehingga harus melakukan pekerjaan tersebut. Hal tersebut dimanfaatkan perusahaan dalam melakukan pembinaan terhadap karyawannya. Pemberian suatu motivasi akan memberikan suatu stimulus kepada karyawan dalam bekerja sesuai dengan kebijakan dan tujuan perusahaan. Faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja (Mangkunegara, 2006:13-14). Karyawan akan melakukan apa saja untuk kepentingan perusahaan

apabila karyawan tersebut sudah tertanam dorongan yang kuat untuk melaksanakannya. Motivasi kepada setiap karyawan sangat penting guna meminimalisir suatu kemalasan yang ditimbulkan akibat ketidaknyamanan dalam aktivitas perusahaan. Pimpinan perusahaan memiliki peran penting dalam pemberian motivasi kepada karyawan untuk menumbuhkan semangat kerja. Hal tersebut perlu dilakukan mengingat pimpinan merupakan pihak yang membagikan pekerjaan kepada para bawahannya untuk dikerjakan dengan baik. Selain itu ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaan tetapi ia malas atau kurang bergairah dalam mengerjakannya. Motivasi yang diberikan pimpinan juga untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya serta memberikan suatu penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya (Hasibuan, 2011:216-217).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dengan mengangkat topik yang berkaitan dengan permasalahan upah, audit sumber daya manusia, motivasi, kinerja karyawan dan digunakan peneliti sebagai tolak ukur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Kesimpulan
1	Anoki Herdian Dito (2010)	Variabel Bebas (X1): Kompensasi Variabel Intervening: Motivasi (X2) Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Jalur <i>(Path Analysis)</i>	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis intervening menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga melalui motivasi kerja.

2	Diajeng Ratih (2011)	Variabel Bebas : Audit SDM (X) Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	Audit SDM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Marga (Persero), Tbk
3	Ryana Ika Putri Lestari (2012)	Variabel Bebas: Lingkungan Kinerja (X1), Upah (X2), Jaminan Sosial (X3) Variabel Terikat: Produktivitas Kerja (Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	Lingkungan kerja, upah, dan jaminan sosial berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. POS (Persero) Jember

Sumber: Data diolah dari berbagai sumber

Anoki Herdian Dito (2010) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening” dengan penjabaran variabel bebas adalah kompensasi (X1), variabel intervening adalah motivasi (X2), dan variabel terikat adalah kinerja karyawan (Z). Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dengan populasi sejumlah 130 orang dan sampel sebanyak 57 orang yang diambil secara acak (*random sampling*). Hasil penelitian menunjukkan nilai t hitung kompensasi terhadap kinerja sebesar 2,229 sementara untuk tabel dengan sig. $\alpha = 0,05$ dan $df = n-k$, yaitu $57-2=55$ maka didapat t tabel satu sisi sebesar 1,673. Nilai t hitung lebih besar dibanding t tabel, hal ini menunjukkan diterimanya H_a2 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja. Nilai t hitung motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 5,383 sementara untuk t tabel dengan sig. $\alpha = 0,05$ dan $df = n-k$, yaitu $57-2=55$, maka didapat t tabel satu sisi sebesar 1,673. Nilai t hitung

lebih besar dibanding t tabel, hal ini menunjukkan diterimanya H_a3 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja.

Diajeng Ratih (2011) dalam skripsi yang berjudul “Persepsi Audit Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero), Tbk” dengan menggunakan metode analisis regresi linear. Dalam skripsi ini, penulis menggunakan audit sumber daya manusia sebagai variabel bebas (X) dengan indikator-indikator yang meliputi: perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi rekrutmen, penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan, penyelenggaraan fungsi seleksi, fungsi pelatihan dan pengembangan, sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y). Penulis melakukan penelitian dengan melakukan penyebaran kuesioner terhadap 41 responden karyawan PT. Jasa Marga (Persero), Tbk. Penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja memiliki t-hitung = 3,294 sedangkan t-tabel = 2,0227 pada $\alpha = 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penyelenggaraan fungsi rekrutmen memiliki t-hitung = 1,396 sedangkan t-tabel = 2,0227 pada $\alpha = 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan fungsi rekrutmen berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja. Penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan memiliki t-hitung = 1,314 sedangkan t-tabel = 2,0227 pada $\alpha = 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja. Penyelenggaraan fungsi seleksi memiliki t-hitung = 2,397 sedangkan t-tabel = 2,0227 pada $\alpha = 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa fungsi seleksi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Fungsi pelatihan dan pengembangan memiliki t-hitung = 2,914 sedangkan t-tabel = 2,0227 pada $\alpha = 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa fungsi pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan, penelitian ini menunjukkan perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi rekrutmen, penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan, penyelenggaraan fungsi seleksi, serta fungsi pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Marga (Persero), Tbk.

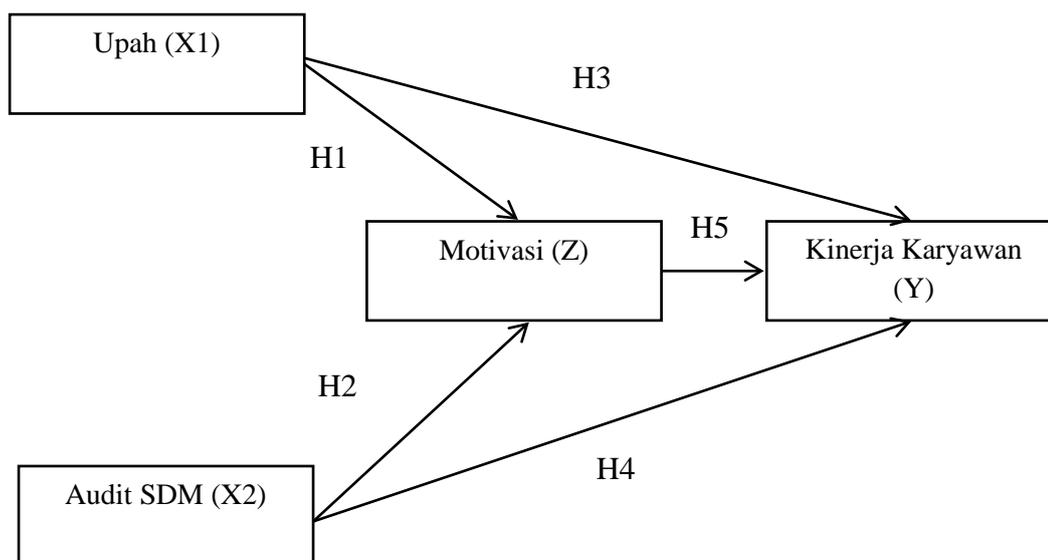
Ryana Ika Putri Lestari (2012) dalam skripsinya yang berjudul “Lingkungan Kerja, Upah, dan Jaminan Sosial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. POS (Persero) Jember” menggunakan variabel bebas yang terdiri dari lingkungan kerja (X1), upah (X2), dan jaminan sosial (X3) serta produktivitas kerja (Y) sebagai variabel terikat. Jumlah responden dalam penelitian ini sejumlah 62 orang. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengujian pengaruh faktor lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja ditunjukkan dengan koefisien beta (β) sebesar 0,020 dengan nilai *p-value* 0,001. Karena nilai *p-value* $< \alpha$ atau $0,001 < 0,050$, maka hipotesis diterima. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan faktor lingkungan kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) diterima. Pengujian pengaruh faktor upah terhadap kinerja dilihat dari koefisien (β) sebesar 0,445 dengan nilai *p-value* 0,001, terbukti hipotesis diterima karena nilai *p-value* $< \alpha$ atau $0,001 < 0,0050$. Hal itu menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan faktor upah (X2) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) diterima. Pengujian pengaruh jaminan sosial terhadap produktivitas kerja dilihat dari koefisien beta (β) sebesar 0,382 dengan nilai *p-value* 0,009. Nilai *p-value* kurang dari 0,050 maka hipotesis diterima. Berarti hipotesis yang menyatakan jaminan sosial (X3) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) diterima.

Penelitian yang akan dilakukan oleh Diana Anggela (2013) dengan judul “Analisis Langsung dan Tidak Langsung Upah dan Audit Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember”. Penelitian menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan upah (X1) dan audit sumber daya manusia (X2) sebagai variabel bebas, motivasi (Z) sebagai variabel *intervening*, dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan

populasi sebanyak 189 orang karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dan sampel sebanyak 128 orang.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran umum mengenai hubungan variabel-variabel yang terdapat pada sebuah penelitian. Kerangka konseptual pada penelitian ini menunjukkan hubungan antara upah (X1) dan Audit SDM (X2) sebagai variabel bebas yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat melalui variabel perantara yaitu motivasi (Z). Kerangka konseptual ini akan mempermudah peneliti dalam memahami dan menjelaskan pokok permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Hubungan antar variabel tersebut, penulis tuangkan dalam skema gambar berikut ini:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah

2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah penulis paparkan maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Upah (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan (Z) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

H₂: Audit sumber daya manusia (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan (Z) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

H₃: Upah (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) kebun Kertosari Kabupaten Jember.

H₄: Audit sumber daya manusia (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

H₅: Motivasi (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

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

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian ini menjelaskan hubungan kausal dan keterkaitan variabel penelitian yang meliputi pengaruh upah dan audit sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember melalui motivasi kerja karyawan.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2007: 80-81), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan definisi tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember yaitu sejumlah 189 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti (Kuncoro, 2007:40). Dalam penentuan sampel, penulis menggunakan rumus penghitungan *slovin*. Rumus penghitungan *slovin* dapat dilihat sebagai berikut (Umar, 2003:120):

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

Dimana:

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e² : kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang

dapat ditolerir

Diketahui:

N = 189 orang

$E^2 = 5\%$

$$n = \frac{189}{1+189(0,05)^2} = \frac{189}{1,473} = 128 \text{ orang}$$

Jadi, jumlah sampel pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember adalah sebanyak 128 orang.

Sampel yang diteliti harus representatif yaitu mewakili populasi baik dalam karakteristik maupun jumlah. Menurut Sukmadinata (2006:253) salah satu cara pengambilan sampel yang representatif adalah secara acak atau *random*. Pengambilan sampel secara acak berarti setiap individu dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dijadikan sampel.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember yang terkait dengan upah, audit SDM, motivasi, dan kinerja karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data-data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian, misalnya literatur ataupun sumber yang berkaitan dengan produktivitas karyawan. Data sekunder merupakan instrumen yang mendukung dalam penyusunan penelitian guna memperkuat dan memperjelas data primer. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi arsip yang tersedia pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten

Jember, laporan penelitian, literatur, dan jurnal penelitian terkait dengan upah, audit SDM, motivasi, dan kinerja karyawan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

a. Kuesioner

Yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden. Pada penelitian ini, kuesioner diberikan secara langsung kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember dan selanjutnya memberi pengarahan kepada responden dalam mengisi daftar pertanyaan.

b. Wawancara

Yaitu pengumpulan data yang diajukan kepada responden dalam pengumpulan data untuk mencari informasi yang diperlukan dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan secara lisan

c. Studi Pustaka

Yaitu pengumpulan data dengan menggunakan buku atau literatur untuk mendapatkan informasi yang terkait dalam penelitian.

3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah diajukan maka variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. *Variable independent* atau variabel bebas (X)

Variabel bebas adalah variabel yang tidak tergantung pada variabel lain. Variabel bebas pada penelitian ini diberi notasi X dengan dua variabel yang terdapat di dalamnya, yaitu upah (X1) dan audit sumber daya manusia (X2).

b. *Variable intervening* variabel perantara (Z)

Variabel perantara adalah variabel yang secara konkrit pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat pada objek yang diteliti. Pada penelitian ini, motivasi berperan sebagai variabel perantara dengan diberi notasi Z.

c. *Variable dependent* atau variabel terikat (Y)

Variabel terikat adalah variabel yang tergantung kepada variabel lain. Variabel terikat pada penelitian ini diberi notasi Y dengan memilih kinerja karyawan sebagai variabel ini.

3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

3.6.1 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Berikut merupakan definisi operasional variabel dalam penelitian ini antara lain:

- a. Upah (X1) yaitu balas jasa berbentuk materi yang diberikan kepada pemberi kerja kepada penerima kerja. Upah sendiri memiliki indikator sebagai berikut:
 - 1) Besarnya upah pokok, yaitu upah yang didasarkan pada kepangkatan dan masa kerja. Penentuan gaji pokok pada umumnya didasarkan pada prinsip-prinsip dari teori *human capital* yaitu bahwa upah atau gaji seseorang diberikan sebanding dengan tingkat pendidikan dan latihan yang dicapainya.
 - 2) Besarnya upah insentif/ tunjangan, yaitu upah tambahan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dilakukan pada saat diluar jam kerja dan upah ini juga termasuk *reward* dari perusahaan kepada karyawan.
 - 3) Pemberian kenaikan upah yang dirasa adil, yaitu upah yang diberikan dilakukan secara proporsional sesuai dengan tingkat pekerjaan ataupun kemampuan yang dilakukan tiap-tiap karyawan sehingga karyawan merasa dihargai atas ikut andilnya dalam aktivitas perusahaan.
- b. Audit Sumber Daya Manusia (X2) yaitu evaluasi terhadap kinerja karyawan perusahaan baik departemen SDM ataupun departemen yang lain untuk memperbaiki segala kekurangan dan penyimpangan yang telah terjadi, pemenuhan kebutuhan karyawan dan perusahaan sesuai dengan kemampuan perusahaan ataupun kebutuhan tiap-tiap karyawan, serta pengambilan strategi

untuk masa depan perusahaan sesuai dengan temuan-temuan oleh auditor dalam internal perusahaan.

Indikator audit sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat *turn over*
 - 2) Tingkat kehadiran kerja
 - 3) Tingkat lembur
 - 4) Tingkat lowongan pekerjaan
 - 5) Proses *staffing*
 - 6) Tingkat kesalahan/ *scrap*
 - 7) Frekuensi penyelenggaraan pelatihan
 - 8) Tingkat keluhan dan komplain
 - 9) Kondisi lingkungan kerja
 - 10) Gaya kepemimpinan dan manajerial
 - 11) Pengembangan karir pada perusahaan
- c. Motivasi (Z) yaitu dorongan yang diberikan sebagai penggerak individu dalam melakukan pekerjaan agar lebih terarah dan mampu mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Motivasi sendiri memiliki indikator, yaitu:

- 1) Fisiologis, yaitu faktor yang berasal dari dalam individu seseorang mengenai persepsi, pembelajaran, kepribadian, memori, emosi, kepercayaan, dan sikap.
- 2) Keamanan, yaitu keadaan bebas dari kejahatan dan keadaan yang membahayakan.
- 3) Sosial, yaitu suatu keadaan atau kondisi dimana individu sebagai manusia melakukan interaksi dengan individu lain, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok yang akhirnya timbul suatu komunikasi dua arah.
- 4) Penghargaan, yaitu pemberian atas prestasi yang telah dicapai baik berupa materi maupun non materi.

- 5) Aktualisasi Diri, yaitu kondisi yang diberikan kepada karyawan untuk mengembangkan ide atau pemikiran serta mewujudkannya dalam praktek sebuah kegiatan perusahaan.
- d. Kinerja Karyawan (Y) yaitu hasil pencapaian kerja oleh individu dan kelompok atas tugas-tugas yang diberikan perusahaan.
- Adapun indikator kinerja adalah sebagai berikut:
- 1) Semangat kerja karyawan
 - 2) Ketepatan waktu dalam bekerja
 - 3) Kuantitas yang harus diselesaikan atau dicapai karyawan
 - 4) Kerja sama antar karyawan
 - 5) Penggunaan waktu dalam menyelesaikan tugas
 - 6) Loyalitas karyawan
 - 7) Tanggung jawab atas pekerjaannya

3.6.2 Skala Pengukuran Variabel

Pada penelitian ini, pengukuran variabel dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert pada setiap jawaban pertanyaan yang diajukan kepada responden. Skala likert adalah skala yang didasarkan pada ranking yang diurutkan dari jenjang yang lebih tinggi sampai jenjang terendah atau sebaliknya (Riduwan dan Akdon, 2007:12). Dengan skala likert, maka variabel yang akan dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator yang terukur ini dapat dijadikan sebagai titik tolak dalam pembuatan pertanyaan dan pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Sugiyono (2006:86) menyatakan bahwa jawaban setiap instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata dengan diberi skor, misalnya :

- | | |
|------------------------|---|
| a. Sangat setuju | 5 |
| b. Setuju | 4 |
| c. Cukup setuju | 3 |
| d. Tidak setuju | 2 |
| e. Sangat tidak setuju | 1 |

3.7 Metode Analisa Data

3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Oleh sebab itu, uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner (Ghozali, 2007:45). Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan. Menghitung korelasi antar data pada masing-masing pernyataan dengan skor total, memakai rumus korelasi *product moment* (Umar, 2008:53):

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

Dimana :

r : korelasi item dengan total variabel

X : skor item

Y : skor total variabel

n : jumlah sampel

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *pearsen product moment*. Dalam penelitian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *pearsen product moment* tinggi maka dikatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih (Umar, 2003:176). Uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Sebuah instrumen harus reliabel, dalam arti bahwa instrumen tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169). Uji Reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Dalam menguji daftar

kuesioner ini karena akan menguji alternatif jawaban lebih dari dua, sehingga uji reliabilitas menggunakan uji *cronbach's alpha* (Umar, 2008:56).

Rumus dari uji reliabilitas dengan *cronbach's alpha* dapat ditulis sebagai berikut :

$$R_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right) \text{ Dimana:}$$

R_{11} : Reliabilitas instrumen

k : Banyak butir pertanyaan

σt^2 : Varians total

$\sum \sigma b^2$: Jumlah varians butir

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$. Sebaliknya jika nilai *cronbach alpha* $< 0,60$ maka variabel tersebut tidak reliabel (Nugroho, 2005:72).

3.7.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005:110). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov test* dengan menetapkan taraf signifikansi (α) sebesar 1% dan 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simulltan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Pemilihan tingkat signifikansi didasarkan pada tingkat signifikansi yang paling menguntungkan. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov smirnov test* adalah sebagai berikut:

- a. Jika *p-value* $>$ taraf signifikansi (α) maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika *p-value* $<$ taraf signifikansi (α) maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.7.3 Analisis Jalur (*Analysis Path*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel-variabel bebas mempengaruhi

variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Dalam penelitian ini digunakan signifikansi sebesar 5%.

Menurut Harjadi dan Winda (2011:117), *path analysis* memiliki asumsi-asumsi, yaitu:

- a. Hubungan diantara variabel bersifat linear dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b. Data yang digunakan berdistribusi normal, *valid*, dan *reliable*.
- c. Adanya *recurivitas*, yaitu suatu keadaan dimana anak panah mempunyai hubungan satu arah dan tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*looping*).
- d. Variabel terikat (dependen) setidaknya/ minimal dalam ukuran interval dan rasio.
- e. Menggunakan sampel *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel untuk memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

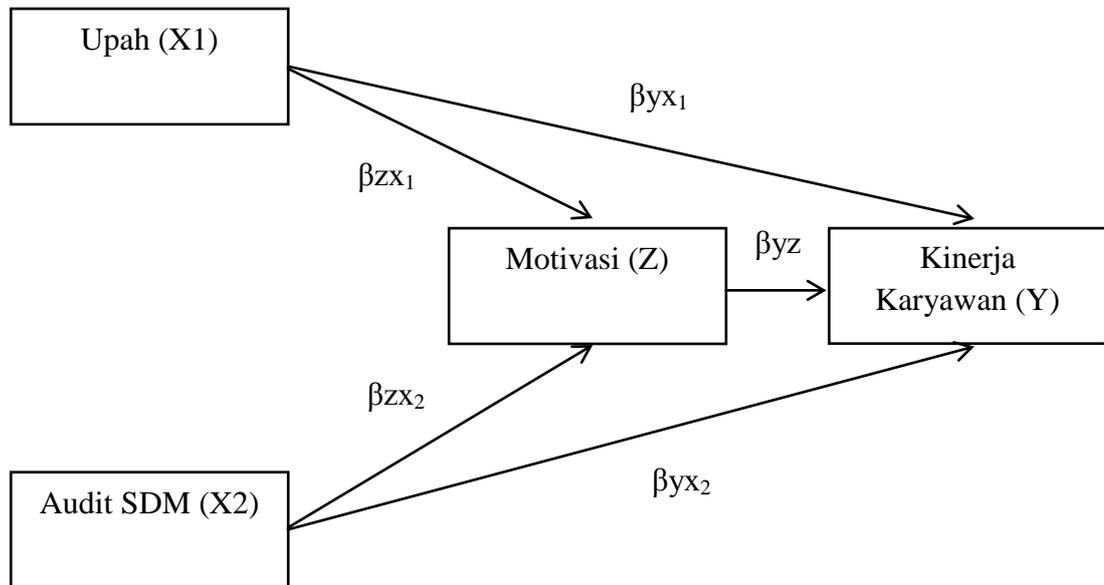
Manfaat analisis jalur adalah :

- 1) Penjelasan terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti.
- 2) Prediksi nilai variabel terikat berdasarkan nilai variabel bebas, dan prediksi dengan path analysis ini bersifat kualitatif.
- c. Faktor diterminan yaitu penentuan variabel bebas mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat, juga digunakan untuk menelusuri mekanisme (jalur-jalur) pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- d. Pengujian model, menggunakan theory trimming, baik untuk uji reliabilitas (uji keajegan) konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru.

Langkah-langkah dalam menggunakan analisis jalur (*path analysis*) (Sarwono, 2007:174):

- a. Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan penelitian Anda.
- b. Menentukan diagram jalur persamaan strukturalnya.
- c. Menganalisis dengan menggunakan SPSS yang terdiri dari dua langkah, yaitu: analisis untuk substruktur 1 dan analisis untuk substruktur 2.

Untuk menyelesaikan analisis jalur maka perlu mengetahui adanya *path diagram* maupun *path coefficients* (koefisien jalur). Model analisis jalur disajikan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Metode Analisis Jalur

Sumber: Data diolah

Keterangan:

β_{zx_1} : koefisien jalur pengaruh langsung upah terhadap motivasi

β_{zx_2} : koefisien jalur pengaruh langsung audit SDM terhadap motivasi

β_{yx_1} : koefisien jalur pengaruh langsung upah terhadap kinerja karyawan

β_{yx_2} : koefisien jalur pengaruh langsung audit SDM terhadap kinerja karyawan

β_{yz} : koefisien jalur pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan

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

$$Z = \beta_{zx_1}X_1 + \beta_{zx_2}X_2 + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{yx_1}X_1 + \beta_{yx_2}X_2 + \beta_{yz}Z + \varepsilon_2 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 2)}$$

Dimana:

X_1 : Upah

X_2 : Audit SDM

Y : Kinerja Karyawan

Z : Motivasi
 $\varepsilon_{1.2}$: Variabel pengganggu

3.7.4 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (Sunyoto, 2009:79). Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinieritas yaitu dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai *tolerance* masing-masing variabel bebasnya. Apabila nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* > 0,1 maka dinyatakan tidak ada indikasi multikolinieritas antar variabel bebasnya (Nugroho, 2005:58). Jika terjadi multikolinieritas pada variabel bebas maka ada beberapa cara untuk mengatasinya yaitu: menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X, pemakaian informasi sebelumnya, dan menambah data baru (Umar, 2004:205).

b. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi lainnya, artinya setiap obeservasi mempunyai reliabilitas yang berbeda akibat perubahan dalam kondisi yang melatarbelakangi tidak terangkum dalam spesifikasi model (Hanke dan Reittsch dalam Kuncoro, 2007:96). Masalah ini muncul bersumber dari variasi data *cross section* yang digunakan. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *glesjer*. Tingkat signifikansi (α) yang digunakan adalah 1%, 5%, dan 10%. Langkah-langkah untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dalam persamaan regresi melalui uji Glejser adalah sebagai (Gujarati, 2000: 187):

- 1) Estimasi model dengan menghitung nilai residualnya (e_i)
- 2) Estimasi regresi dari nilai absolut residualnya:

$$|e_i| = \mu_0 - \mu_1 \text{BIUT}_{it} - \mu_2 \text{RISK}_{it} + \mu_3 \text{SIZE}_{it} + \mu_4 \text{GROWTH}_{it} + \mu_5 \text{DIVID}_{it} - \mu_6 \text{PROFIT}_{it} + v_{it}$$

- 3) Menentukan ada tidaknya heteroskedastisitas dalam uji statistik, untuk menguji hipotesis:

$$H_0: \mu_i = 0 \text{ dan } H_a: \mu_i \neq 0$$

- 4) Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai signifikansinya ($p\text{-value}$) $> \alpha$, maka model regresi tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas dan sebaliknya.

Apabila dalam persamaan regresi yang dihasilkan terdapat heteroskedastisitas, maka langkah yang dapat dilakukan untuk mengatasinya adalah sebagai berikut:

- 1) Estimasi model dengan menghitung nilai residualnya (e_i)
- 2) Estimasi $e_i^2 = \alpha_0 + \alpha_i z_i$, dimana z_i adalah semua variabel independen
- 3) Menghitung nilai \hat{e}_i^2 berdasarkan langkah ke-2
- 4) Menggunakan *Weighted Least Square* dengan $\frac{1}{\sqrt{\hat{e}_i^2}}$ sebagai angka tertimbang

5) Menghitung: $DER_{it}^* = DER_{it} \times \frac{1}{\sqrt{\hat{e}_i^2}}$

$$BIUT_{it}^* = BIUT_{it} \times \frac{1}{\sqrt{\hat{e}_i^2}}$$

$$RISK_{it}^* = RISK_{it} \times \frac{1}{\sqrt{\hat{e}_i^2}}$$

$$SIZE_{it}^* = SIZE_{it} \times \frac{1}{\sqrt{\hat{e}_i^2}}$$

$$GROWTH_{it}^* = GROWTH_{it} \times \frac{1}{\sqrt{\hat{e}_i^2}}$$

$$DIVID_{it}^* = DIVID_{it} \times \frac{1}{\sqrt{\hat{e}_i^2}}$$

$$PROFIT_{it}^* = PROFIT_{it} \times \frac{1}{\sqrt{\hat{e}_i^2}}$$

- 6) Mengestimasi model:

$$DER_{it}^* = b_0^* - b_1 BIUT_{it}^* - b_2 RISK_{it}^* + b_3 SIZE_{it}^* + b_4 GROWTH_{it}^* + b_5 DIVID_{it}^* - b_6 PROFIT_{it}^*$$

Model inilah yang digunakan untuk penelitian karena telah terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas Model

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas diperlukan untuk mengetahui kecenderungan data untuk masuk dalam daerah uji atau mendekati titik tengah dari garis uji. Sebaran data yang tidak normal akan mempengaruhi hasil analisis penelitian. Dasar pengambilan keputusan menurut Santoso (2000:214) dapat dilihat sebagai berikut:

- 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.

d. Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah korelasi yang terjadi diantara anggota-anggota dari serangkaian pengamatan yang tersusun dalam rangkaian waktu (seperti pada data runtun waktu atau *time series data*) atau yang tersusun dalam rangkaian ruang (seperti pada data silang waktu atau *cross sectional data*). Jika terjadi autokorelasi maka:

- a. Model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menduga nilai variabel terikat dari nilai variabel bebas tertentu.
- b. Uji F dan t menjadi tidak efektif lagi sehingga kesimpulan yang diperoleh akan menyesatkan

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah data dalam model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Autokorelasi dapat dideteksi dengan

melihat nilai *Durbin Watson*. Untuk melihat ada tidaknya autokorelasi, dapat dilihat dalam kriteria berikut (Santoso, 2001:214):

1. Jika koefisien DW di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif
2. Jika koefisien DW di antara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi
3. Jika koefisien DW diatas +2 berarti ada autokorelasi negatif.

Apabila dalam persamaan regresi terdapat autokorelasi, maka langkah yang dapat dilakukan untuk mengatasinya adalah sebagai berikut:

- 1) Estimasi model dan hitung nilai residualnya (e_i)
- 2) Membuat *auxiliary regression*: $e_t = \hat{\rho}e_{t-1} + u_t$
- 3) Menghitung: $DER_{it}^* = DER_{it} - \hat{\rho}DER_{t-1}$

$$BIUT_{it}^* = BIUT_{it} - \hat{\rho}BIUT_{t-1}$$

$$RISK_{it}^* = RISK_{it} - \hat{\rho}RISK_{t-1}$$

$$SIZE_{it}^* = SIZE_{it} - \hat{\rho}SIZE_{t-1}$$

$$GROWTH_{it}^* = GROWTH_{it} - \hat{\rho}GROWTH_{t-1}$$

$$DIVID_{it}^* = DIVID_{it} - \hat{\rho}DIVID_{t-1}$$

$$PROFIT_{it}^* = PROFIT_{it} - \hat{\rho}PROFIT_{t-1}$$

- 4) Mengestimasi model:

$$DER_{it}^* = b_0^* - b_1BIUT_{it}^* - b_2RISK_{it}^* + b_3SIZE_{it}^* + b_4GROWTH_{it}^* + b_5DIVID_{it}^* - b_6PROFIT_{it}^*$$

- 5) Menghitung residual dari model di atas;
- 6) Mengulangi langkah 2-5 hingga $\Delta\hat{\rho}$ yang diestimasi kecil (0,01).

3.7.5 Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen atau bebas (X) secara individual (parsial) terhadap variabel dependen atau terikat (Y) (Nugroho, 2005:54).

Rumus uji t (uji secara parsial) (Kuncoro, 2007:82):

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

Dimana:

r : Koefisien regresi

n : Jumlah responden

t : Uji hipotesis

Langkah-langkah yang digunakan untuk uji t sebagai berikut:

1) Menentukan formasi H0 dan H1

H0 : $b_i = 0$,berarti variabel independen bukan merupakan variabel penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

HA : $b_i \neq 0$,berarti variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

1) *Level of significant*

Sampel 128 orang, maka t tabel = t ($\alpha = 0,05$)

2) Menentukan kriteria pengujian

H0 gagal/ ditolak apabila t hitung < t tabel

H1 ditolak apabila t hitung > t tabel

3) Tes Statistik

t = rata-rata sampel pertama – rata-rata sampel kedua

standar error perbedaan rata-rata kedua sampel

Kesimpulan :

Apabila t hitung > t tabel maka H0 ditolak, artinya ada pengaruh positif.

Apabila t hitung < t tabel maka H0 diterima, artinya tidak ada pengaruh.

Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian, maka rancangan uji hipotesis yang dapat dibuat merupakan rancangan uji hipotesis dalam penelitian disajikan berdasarkan tujuan penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan sebesar = 5% = 0,05.

Dasar pengambilan keputusan:

1) Jika nilai *p-value* atau signifikansi lebih besar dari 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.

- 2) Jika nilai *p-value* atau signifikansi kurang dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

3.7.6 Perhitungan Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan hubungan upah (X1) dan audit SDM (X2) baik secara langsung ataupun secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* yaitu motivasi (Z). Sebelum menghitung jalur, peneliti sebaiknya menguji signifikansi masing-masing jalur yang telah ada. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka penggunaan model trimming perlu dilakukan yaitu model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Riduwan, 2008:127). Cara menggunakan model trimming yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Menurut Riduwan (2008:128) langkah-langkah pengujian analisis jalur dengan model trimming sebagai berikut:

- a. Merumuskan persamaan struktural
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
 - 1) Membuat gambar diagram jalur secara lengkap
 - 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap substruktur yang telah dirumuskan
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan
- d. Menghitung secara individual
- e. Menguji kesesuaian antar model analisis jalur
- f. Merangkum ke dalam tabel
- g. Memakai dan menyimpulkan

Berikut merupakan proses perhitungan jalur dalam penelitian ini:

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

- 1) Pengaruh variabel upah (X1) terhadap motivasi (Z)

$$DE_{X1Z} = X1 \longrightarrow Z$$

- 2) Pengaruh variabel audit SDM (X2) terhadap motivasi(Z)

$$DE_{X_2Z} = X_2 \longrightarrow Z$$

- 3) Pengaruh variabel upah (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{X_1Y} = X_1 \longrightarrow Y$$

- 4) Pengaruh variabel audit SDM (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{X_2Y} = X_2 \longrightarrow Y$$

- 5) Pengaruh variabel motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{ZY} = Z \longrightarrow Y$$

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

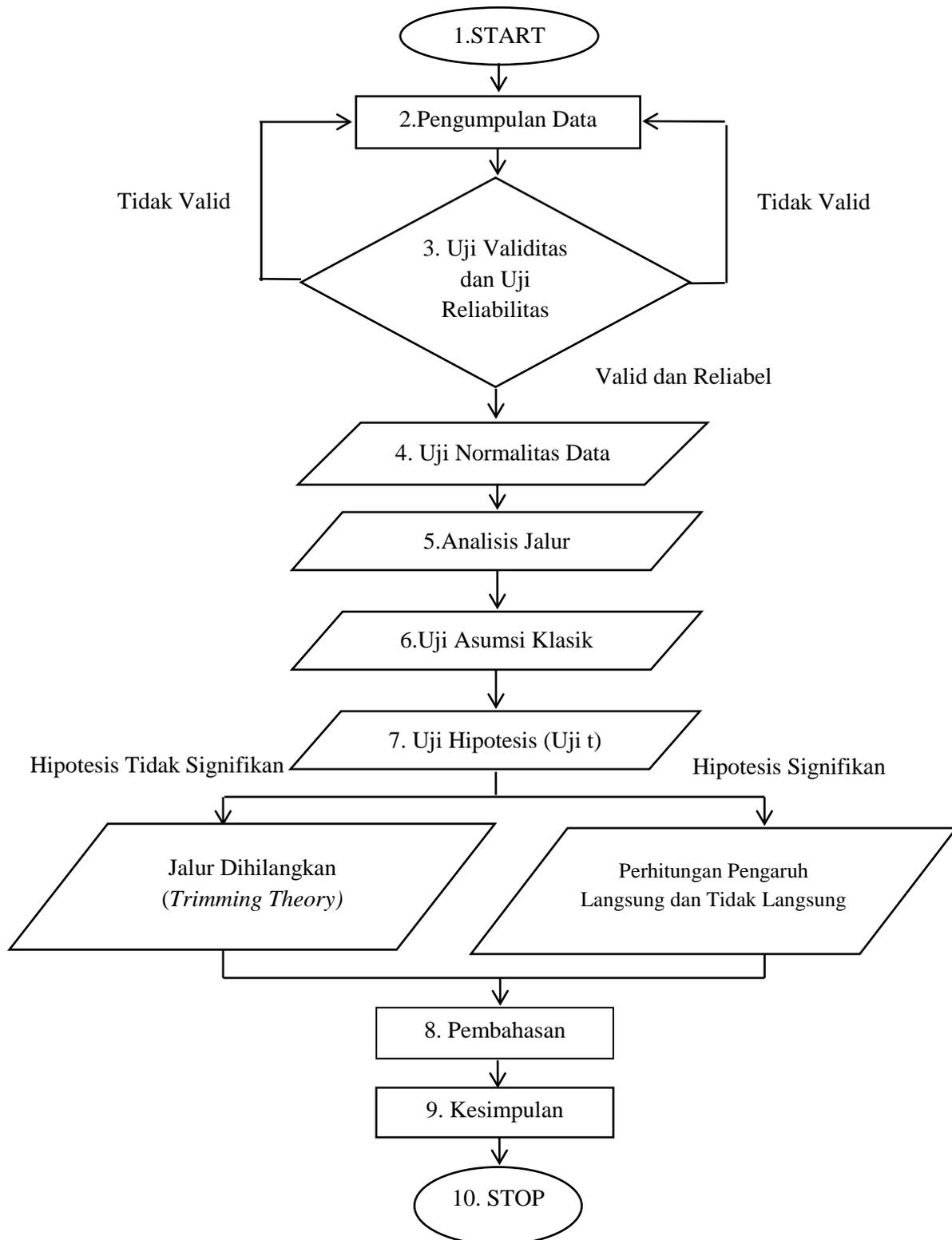
- 1) Pengaruh variabel upah (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

$$IE_{X_1YZ} = X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

- 2) Pengaruh variabel audit SDM (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

$$IE_{X_2YZ} = X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. Start, yaitu tahap awal atau persiapan sebelum melakukan penelitian terhadap masalah yang dihadapi.
- b. Pengumpulan data, yaitu tahap dimana peneliti melakukan pengumpulan data yang diperlukan untuk mendukung kelengkapan sebuah penelitian.
- c. Uji validitas, untuk mengetahui layak tidaknya suatu instrumen untuk digunakan
Uji reliabilitas, untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas nilai hasil pengukuran tertentu.
- d. Uji normalitas data, yaitu tahap dimana untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
- e. Analisis jalur, untuk mengetahui hubungan yang terjadi antara variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara langsung ataupun secara tidak langsung.
- f. Uji asumsi klasik, yaitu tahap dimana dilakukannya pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang telah dikembangkan untuk mengetahui adanya multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Hal-hal tersebut merupakan suatu pelanggaran yang terjadi pada sebuah penelitian. Apabila terjadi pelanggaran tersebut maka harus ada perbaikan dan kembali lagi pada tahap analisis jalur.
- g. Melakukan uji hipotesis (uji t) untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Pada tahap ini dibagi menjadi dua, yaitu:
 - 1) Berdasarkan perhitungan uji t, jalur yang tidak signifikan perlu dihilangkan sesuai dengan *Trimming Theory*.
 - 2) Berdasarkan perhitungan uji t, jalur yang sudah terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- h. Pembahasan terhadap hasil penelitian yang telah diolah.
- i. Mengambil kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang dilakukan.
- j. Stop, yaitu berakhirnya penelitian.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Tahun 1856 di daerah Sukowono Jember dimulai penanaman tembakau cerutu oleh pemerintah Belanda . Pengusahaan secara besar-besaran untuk tujuan ekspor baru di mulai tahun 1859 yang dirintis oleh George Birnie bekerja sama dengan Mr. C. Shanderberg Mattiessen dan A.D Van Genneep. Mereka bertiga mendirikan perkebunan Tembakau dengan nama *Landbouw Maatschappij Oud Djember* (LMOD). Beberapa tahun kemudian pada tahun 1910 di Sukowono didirikan perusahaan perkebunan Tembakau dengan nama *Landbouw Maatschappij Sukowono* (LMS) , *Fa Anemaat dan Co, Besoekische Tabaks Maatschappij* (BTM) serta *Amsterdam Besoekische Tabaks Maatschappij* (ABTM). Pada tahun 1961 perkebunan ABTM diambil alih oleh BTM.

Mengetahui bahwa hasil penjualan tembakau besuki mempunyai pasaran yang baik, banyak pengusaha-pengusaha Belanda yang tertarik dan mengusahakan secara besar-besaran. Untuk lebih mengembangkan dan mengetahui cara-cara budidaya tembakau cerutu ini, didirikan suatu balai penelitian yang diberi nama *Bebaebishe Tabaks Maatschappij*. Saat itu bidang usahanya tidak hanya tembakau saja melainkan di bidang komoditi perkebunan lainnya seperti kopi , karet dan coklat. Pada masa itu perusahaan masih merupakan perusahaan asing onderneming Belanda.

Pada tahun 1950 didirikan Yayasan Perkebunan Rakyat Indonesia (Yaperrin) . Yayasan ini bertujuan untuk memberikan bimbingan teknis dan bantuan modal pada petani tembakau. Perusahaan-perusahaan tembakau milik Belanda di Indonesia bertahan sampai tahun 1957 . Dalam perkembangannya selanjutnya terjadi reorganisasi perusahaan setelah diambil alih oleh pemerintah Indonesia (Nasionalisasi) yaitu :

- a. Pada tahun 1957 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pertanian RI No.229 /UM/57 tanggal 10 Desember 1957 ditetapkan menjadi Perusahaan Perkebunan Negara (PPN) Baru.

- b. Tahun 1959 berubah menjadi “ PRAE Unit Tembakau “
- c. Tahun 1961 berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 173 Tahun 1961 tanggal 26 April 1961 berubah menjadi Perusahaan Perkebunan (PPN) Kesatuan IX.
- d. Tahun 1964 berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No.30/ 1964 tanggal 22 Mei 1964 dipecah menjadi 2 (dua) yaitu :
 - 1) Perusahaan Perkebunan Tembakau Negara (PPTN) Besuki V yang berkedudukan di Jember.
 - 2) Perusahaan Perkebunan Tembakau Negara (PPTN) Besuki VI yang berkedudukan di Bondowoso.
- e. Tahun 1968 berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 14 tahun 1968 tanggal 13 April 1968 kedua PPTN disatukan menjadi Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) XXVII.
- f. Tahun 1972 melalui Peraturan Pemerintah RI No.7 tanggal 22 Februari tahun 1972 yang pelaksanaannya dimulai tanggal 1 Agustus 1973 diubah menjadi Perusahaan Terbatas Perkebunan (Persero) XXVII.
- g. Tahun 1987 terjadi penyederhanaan sehingga menjadi 4 kebun :
 - 1) Kebun Ajong Gayasan
 - 2) Kebun Kertosari
 - 3) Kebun Sukowono dan
 - 4) Kebun BSK
- h. Tahun 1989 mengalami penyederhanaan kembali menjadi 2 kebun yaitu :
 - 1) Kebun Ajong Gayasan
 - 2) Kebun Kertosari

Kebun Kertosari merupakan salah satu unit usaha dari PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). Pada Tahun 1996 berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 15 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996 tentang pengalihan bentuk Badan Usaha Milik Negara dari PT. Perkebunan (Persero) dan Akta Notaris Harun Kamil, SH No. 43 tanggal 11 Maret 1996 dan mendapat Pengesahan Menteri Kehakiman RI dengan Surat Keputusan Tanggal 8 Agustus 1996 No. C2-

8338.HT.01.01 Tahun 1996. berubah / bergabung menjadi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).

Isi Peraturan Pemerintah RI No.15 Tahun 1996 antara lain :

- a. Bubarnya PT. Perkebunan XIX (Persero)
- b. Bubarnya PT. Perkebunan XXI-XXII (Persero)
- c. Bubarnya PT. Perkebunan XXVII (Persero)

PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) merupakan peleburan dari 3 Badan Usaha Milik Negara yaitu :

- a. Ex PT. Perkebunan XIX berkedudukan di Surakarta (Komoditi Tembakau)
- b. Ex PT Perkebunan XXI-XXII berkedudukan di Surabaya (Komoditi gula)
- c. Ex PT. Perkebunan XXVII berkedudukan di Jember (Komoditi Tembakau)

Dari peleburan 3 PT. Perkebunan tersebut maka PT. Perkebunan Nusantara (Persero) X mempunyai 3 Unit Usaha Strategis (UUS) yaitu : Gula, Tembakau dan Industri Bobbin. Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara (Persero) X berkedudukan di Surabaya, Jln. Jembatan Merah 3-11 Surabaya. PT. Perkebunan Nusantara (Persero) X mengelola 11 pabrik gula, 2 kebun tembakau di Jawa Timur dan 1 kebun tembakau di Jawa Tengah, 3 rumah sakit yang berada di Jawa Timur.

Kebun Kertosari merupakan salah satu unit usaha strategis tembakau di Jember dari Eks. PTP 27. Kebun Kertosari saat ini merupakan penggabungan dari beberapa kebun tembakau yang pada mulanya mengusahakan tembakau Besuki Na-Oogst (tanpa naungan). Dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerja unit usaha tembakau maka direksi PT Perkebunan Nusantara X (Persero) memutuskan untuk membentuk *Strategic Business Unit* (SBU) tembakau pada tahun 2004 yang terdiri dari tiga kebun yaitu Kebun Kertosari dan Kebun Ajong/ Gayasan yang terletak di Kabupaten Jember serta Kebun Gayampit/ Kebonarum/ Wedibirit yang terletak di Kabupaten Klaten. Dengan pembentukan SBU ini diharapkan kebun tembakau akan menjadi unit usaha mandiri dan menguntungkan.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero)

“Menjadi perusahaan agribisnis yang terkemuka di dunia berbasis perkebunan yang tumbuh berkembang bersama mitra.”

b. Misi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero)

- 1) Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu dan tembakau yang berdaya saing tinggi untuk pasar domestik dan internasional.
- 2) Mendedikasikan pelayanan rumah sakit kepada masyarakat umum dan perkebunan untuk hidup sehat.
- 3) Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan stakeholder melalui kepemimpinan, inovasi, dan kerjasama tim, serta organisasi yang efektif.

4.1.3 Lokasi dan Wilayah Kerja Perusahaan

Kebun Kertosari sebagai salah satu unit usaha dari SBU tembakau, berkedudukan di Jl. A. Yani No. 688 Kertosari Jember. Budidaya tanaman yang diusahakan meliputi tanaman Tembakau Besuki Na-Oogst, Tembakau Bawah Naungan (TBN) dan Tanaman Kakao.

Wilayah Kerja Kebun Kertosari meliputi :

Untuk areal TBN dengan areal sekitar 325 Ha dan *Na Oogst* dengan areal 100 Ha, tersebar di wilayah Kecamatan Bangsalsari, Rambipuji, Panti, Sukorambi, Ajung, Jenggawah, Summersari dan Mumbulsari (Kabupaten Jember).

4.1.4 Komponen Tenaga Kerja dan Struktur Organisasi Perusahaan

a. Komponen Tenaga Kerja

Komponen tenaga kerja dapat diartikan sebagai karyawan-karyawan yang mengisi jabatan atau posisi tertentu dan bekerja pada suatu perusahaan untuk tercapainya tujuan yang digambarkan berdasarkan usia, jenis kelamin, golongan dan pendidikan. Untuk lebih jelas, penjabaran tersebut akan digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Komponen Tenaga Kerja PT. Perkebunan Nusantara X (Persero)
Kebun Kertosari Kabupaten Jember

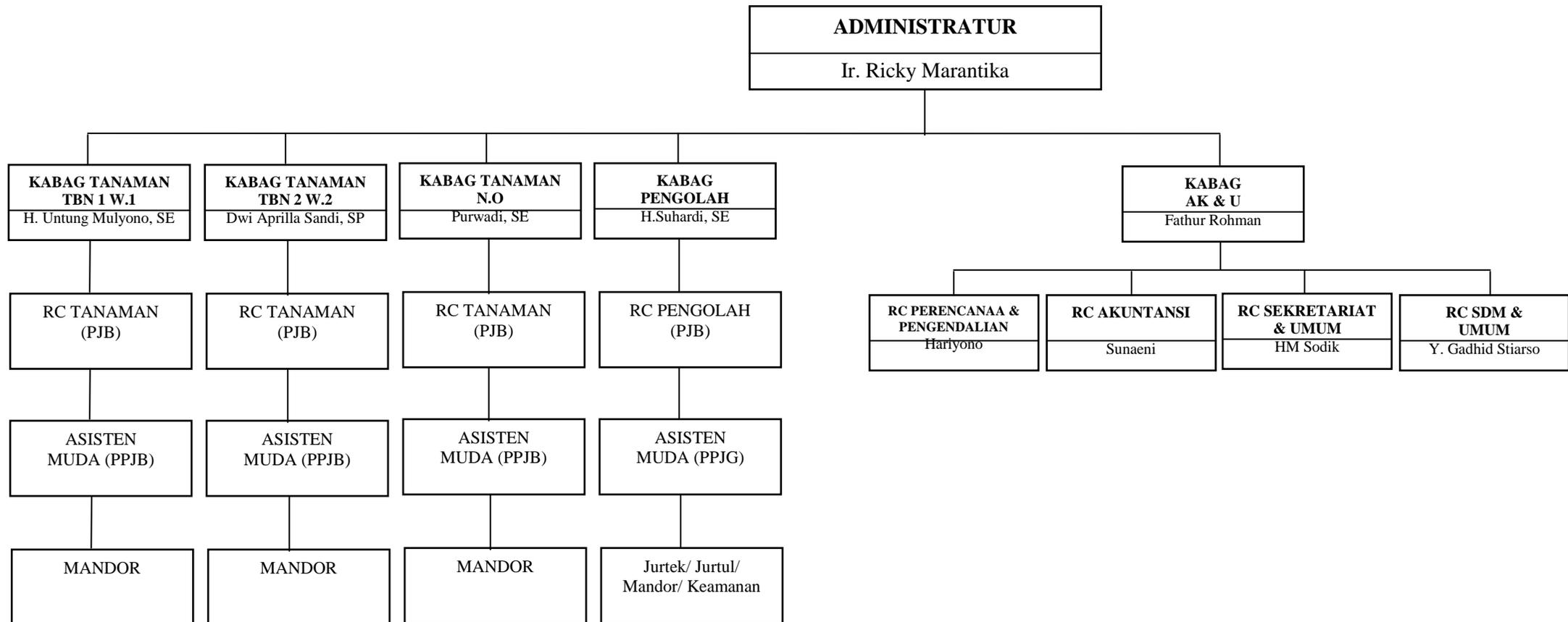
Tahun	Jumlah Tenaga kerja		Komposisi Berdasarkan					
	Status		Umur (Th)			Pendidikan		
	Tetap	Tidak tetap	30-40	40-50	>50	SD/ SLTP	SLTA	S1
2008	249	69	142	118	58	55	235	28
2009	241	54	115	120	60	53	214	28
2010	219	57	110	142	24	50	198	28
2011	207	44	52	147	52	48	175	28
2012	189	44	49	135	49	48	157	28

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari, data diolah
2012

Pada tahun 2013 terhitung bulan Maret, karyawan PT. Perkebunan Nusantara (Persero) X Kebun Kertosari Kabupaten Jember tidak mengalami perubahan, yaitu sejumlah 189 orang untuk karyawan tetap dan 44 orang untuk karyawan tidak tetap.

b. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu kerangka yang menunjukkan hubungan-hubungan antara pejabat maupun bidang-bidang kerja satu sama lain sehingga jelas fungsi dan tanggung jawab masing-masing. Struktur organisasi menjelaskan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dimiliki oleh karyawan, sehingga setiap fungsi dan kesatuan tanggung jawab dapat diarahkan guna mencapai tujuan organisasi. Dilihat dari tugas setiap bagian, PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember menggunakan struktur organisasi garis dan staf karena instansi ini mempunyai bidang-bidang tugas yang sudah dipersiapkan dengan jelas dan tertata rapi dan dibagi sesuai dengan potensi atau kemampuan individu. Berikut merupakan gambar struktur organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember, data diolah 2013

Struktur organisasi merupakan gambaran posisi atau jabatan karyawan pada suatu perusahaan yang digambarkan secara koordinatif ataupun instruktif. Akan tetapi, bukan suatu struktur ataupun jabatan pada perusahaan jika tidak terdapat job description pada masing-masing posisi pada struktural. Oleh karena itu disusunlah suatu pemaparan tentang posisi beserta tugas masing-masing posisi karyawan dalam perusahaan.

Kebun Kertosari merupakan salah satu unit kerja yang ada di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) yang mengusahakan komoditi tembakau. Dalam struktur organisasi Administratur adalah pejabat puncak (*top manajemen*) dibantu oleh 3 orang kepala bagian yaitu kepala bagian tanaman, kepala bagian pengolahan dan kepala bagian AK dan U. Untuk tugas-tugas operasional dilaksanakan oleh seorang sinder kebun dan sinder pengolahan (setingkat RC) yang dibantu oleh Mandor. Berikut merupakan job description pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember:

a. Administratur

1) Tanggung Jawab

Administratur akan bertanggung jawab atas kinerja perusahaan yang dipimpin kepada direksi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).

2) Tujuan Jabatan

Memimpin dan mengelola asset kebun secara profesional sehingga dapat memberikan kontribusi optimal pencapaian sasaran-sasaran PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dengan memproduksi tembakau cerutu berkualitas, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memuaskan stakeholders di wilayah kerja kebun

3) Uraian Tugas

a) Menyelenggarakan kegiatan meliputi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating/ directing*) dan pengawasan (*controlling*).

b) Perencanaan: Tersusunnya Rencana Kerja Tahunan (RKAP) yang terintegrasi sehingga dapat menjadi pedoman pelaksanaan kerja.

- c) Pengorganisasian: Pengembangan, pemeliharaan dan penyesuaian organisasi kerja (fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab) yang sesuai dengan lingkup kegiatan kerja, sumber daya yang dimiliki, dan sasaran usaha.
- d) Pelaksanaan: Pengarahan pelaksanaan kegiatan sesuai rencana, tepat waktu, tepat cara, dan tepat biaya serta penyediaan sarana pendukung yang dibutuhkan.
- e) Pengawasan/ pengendalian: Pengembangan dan pelaksanaan sistem pengawasan yang tepat, dapat mengatasi permasalahan/ penyimpangan sedini, seefektif, dan seefisien mungkin.
- f) Menyusun kebijakan dan sasaran mutu serta pedoman operasional sistem manajemen mutu.
- g) Melaksanakan program pengembangan SDM dan praktik-praktik manajemen SDM lainnya yang sesuai dengan arah pengembangan karyawan sehingga terwujud SDM berperilaku positif, mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, cepat beradaptasi, dan akrab dengan lingkungan.
- h) Mengelola anggaran biaya operasional kebun yang ditetapkan dalam RKAP secara efektif, sehingga menunjang tercapainya sasaran mutu produk dengan harga pokok yang ditetapkan.
- i) Mewujudkan hubungan sinergi antara perusahaan dengan berbagai pihak terkait yang berlandaskan kemitraan, saling memahami dan saling memberi manfaat.
- j) Melaksanakan kegiatan administrasi, meliputi : surat-surat, laporan manajemen, pengendalian biaya, sesuai sistem yang berlaku.
- k) Melaksanakan kegiatan operasional kebun, meliputi : pengarahan rencana kerja, mengevaluasi pencapaian sasaran, menganalisis laporan kegiatan, mengambil keputusan operasional kebun.
- l) Pengkoordinasian: rapat-rapat rutin operasional, penyusunan RKAP.
- m) Melaksanakan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).

- 4) Wewenang
 - a) Menetapkan rencana sasaran kebun (produksi/ produktivitas/ biaya).
 - b) Menetapkan pedoman kerja (teknis tanaman/ pengolahan).
 - c) Menetapkan Sasaran Kerja Individu (SKI) para kepala bagian.
 - d) Menetapkan promosi, mutasi, pemberian penghargaan, maupun sanksi karyawan, termasuk memilih dan menetapkan personil untuk mengisi formasi yang tersedia.
 - e) Menggunakan sumber daya kebun untuk mencapai sasaran.
 - f) Mengendalikan/ mengawasi/ memeriksa/ mengecek seluruh aktivitas kebun dan mengambil tindakan koreksi bila ada penyimpangan.
 - g) Menyetujui pembayaran hak-hak karyawan (gaji/ upah, santunan sosial, iuran dana pensiun, iuran Jamsostek dan lain-lain).
 - h) Membuat, menyusun, dan menetapkan organisasi di kebun.
 - i) Mengelola kinerja dan karir karyawan.
 - j) Menjalin hubungan dengan tokoh formal dan non-formal di wilayah kerja kebun.
 - k) Memberi rekomendasi/ saran untuk diputuskan lebih lanjut oleh atasan (direksi) mengenai pengembangan karir karyawan, sasaran kebun dan RKAP.
 - l) Mengeluarkan barang/ tembakau yang telah disetujui oleh pembeli untuk diekspor.
 - m) Menyediakan keuangan yang dibutuhkan untuk operasional kebun.
 - n) Kerjasama operasional dengan pihak ketiga.
- 5) Standar Hasil Kerja
 - a) Tercapainya laba bersih sesuai RKAP
 - b) Tercapainya produksi (kuantitas) sesuai sasaran yang telah ditetapkan (RKAP).
 - c) Tercapainya produksi (kualitas) sesuai sasaran yang telah ditetapkan (RKAP).

b. Kepala Bagian Tanaman.

1) Tanggung Jawab

Kepala bagian tanaman akan melakukan pertanggungjawaban kepada administratur.

2) Tujuan Jabatan

Memimpin dan mengelola aset kebun di bidang tanaman TBN/ NO dan sarana pendukungnya secara efektif dan efisien sehingga dapat mendukung pencapaian sasaran produksi.

3) Uraian Tugas

a) Membantu administratur dalam menyelenggarakan kegiatan dari perencanaan, organisasi, pelaksanaan dan pengawasan penanaman tembakau TBN/ NO.

b) Menciptakan lingkungan kerja yang menunjang tercapainya sasaran.

c) Koordinasi penyusunan program kerja bagian tanaman.

d) Mengkoordinir aktifitas kegiatan produksi bagian tanaman sesuai program kerja.

4) Wewenang

a) Menyusun rencana kerja operasional tanaman atas dasar RKAP.

b) Menempatkan personil pada lokasi/ bagian yang ditunjuk.

c) Melaksanakan pengendalian biaya bagian tanaman berdasarkan realisasi fisik.

d) Melakukan perubahan teknis sesuai kebutuhan tanaman.

e) Melakukan pembinaan wilayah/ lingkungan kerja beserta mengeluarkan dana untuk pembinaan (bila diperlukan)

5) Standar Hasil Kerja

a) Tercapainya produksi (kuantitas) sesuai sasaran yang telah ditetapkan (RKAP).

b) Tercapainya produksi (kualitas) sesuai sasaran yang telah ditetapkan (RKAP).

c) Keutuhan daun tercapai sesuai sasaran yang ditetapkan.

- d) Pengelolaan sarana produksi (Material dan Keuangan) secara efektif dan efisien.

c. Kepala Bagian Pengolahan.

1) Tanggung Jawab

Kepala bagian pengolahan akan melakukan pertanggungjawaban atas kinerjanya kepada administratur perusahaan.

2) Tujuan Jabatan

Memimpin dan mengelola aset di bidang pengolahan TBN/ NO dan sarana pendukungnya secara efektif dan efisien sehingga dapat mendukung pencapaian sasaran produksi.

3) Uraian Tugas

- a) Membantu administratur dalam menyelenggarakan kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan bidang pengolahan tembakau.
- b) Mengkoordinir penyusunan RKAP bagian pengolahan.
- c) Merumuskan sasaran produksi dan rencana program kerja pengolahan sehingga dapat menunjang tercapainya sasaran penjualan.
- d) Mengevaluasi pemenuhan LOI, sisa produksi, dan realisasi biaya.
- e) Menciptakan lingkungan kerja yang menunjang tercapainya sasaran.

4) Wewenang

- a) Menyusun rencana kerja operasional pengolahan yang disesuaikan dengan jadwal kunjungan pembeli.
- b) Membuat dan menyusun organisasi di bagian pengolahan TBN/ NO.
- c) Melaksanakan pengendalian biaya bagian pengolahan berdasarkan realisasi fisik.
- d) Menentukan tindakan taktis (yang diperlukan) di luar baku teknis yang sudah ditetapkan di bagian pengolahan TBN/ NO.

5) Standar Hasil Kerja

- a) Tercapainya sasaran kualitas (kegunaan pasar) sesuai dengan LOI.
- b) Proses fermentasi tidak menyebabkan timbulnya tembakau minyak.

- c) Kegiatan pengolahan tidak menyebabkan timbulnya tembakau pecah baru.
 - d) Sajian penerimaan pembeli secara optimal.
 - e) Pengelolaan sarana produksi (material dan keuangan) secara efektif dan efisien.
- d. Kepala Bagian Administrasi Keuangan dan Umum
- 1) Tanggung Jawab
Kepala bagian akuntansi, keuangan, dan umum melakukan pertanggungjawaban atas kinerjanya kepada administrator.
 - 2) Tujuan Jabatan
Memimpin dan mengelola aset di bidang administrasi, keuangan dan umum serta sarana pendukungnya secara profesional sehingga dapat memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian sasaran kebun dengan melaksanakan sistem manajemen keuangan, penyediaan kas/ dana/ anggaran / bahan dan barang, kebutuhan proses produksi serta ketenagakerjaan.
 - 3) Uraian Tugas
 - a) Membantu administrator dalam menyelenggarakan kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan di bidang administrasi, keuangan dan umum.
 - b) Memeriksa, menganalisa, mengkoordinir semua kegiatan pembukuan.
 - c) Mengarahkan, memonitor, menilai dan memberi umpan balik kinerja kebun.
 - d) Melaksanakan tugas-tugas khusus dari administrator.
 - e) Menciptakan lingkungan kerja yang menunjang tercapainya sasaran.
 - 4) Wewenang
 - a) Membuat dan menyusun organisasi di bagian administrasi, keuangan, dan umum.
 - b) Mengalokasikan keuangan/ modal kerja.
 - c) Melaksanakan pengendalian biaya.

- d) Menentukan tindakan taktis (yang diperlukan) di bagian administrasi, keuangan, dan umum.
- 5) Standar Hasil Kerja
- a) Terselenggaranya kegiatan pengendalian biaya umum sesuai dengan RKOP.
 - b) Pengendalian harga pokok produksi secara efektif.
 - c) Pengendalian bahan dan barang serta biaya alat pertanian dan pengangkutan.
 - d) Tersusunnya laporan kegiatan di bidang administrasi, keuangan, dan umum yang meliputi neraca, permintaan modal kerja (PMK), laporan GAR, serta prognosa sesuai dengan target waktu yang ditentukan.
- e. Sinder Tanaman
- 1) Tanggung Jawab
Sinder tanaman memiliki tanggung jawab untuk melaporkan hasil kinerjanya kepada bagian tanaman.
 - 2) Tujuan Jabatan
Memimpin dan mengelola *afdeling* (sub bagian) kebun tembakau dan sarana pendukungnya secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai sasaran produksi yang telah ditetapkan dengan menerapkan baku teknis budidaya tanaman tembakau cerutu.
 - 3) Uraian Tugas
 - a) Menyelenggarakan kegiatan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, administrasi dan pengawasan dalam wilayah kerjanya.
 - b) Membagi tugas, mengarahkan, mengawasi kegiatan kerja dan hasil kerja para petugas tanaman mulai pembibitan sampai pengiriman tembakau kering ke gudang pengolah.
 - c) Menjaga dan memelihara aset perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.
 - d) Mengevaluasi kemajuan kerja dan hasil kerja serta evaluasi akhir musim.

- e) Mengajukan modal kerja, kebutuhan bahan dan barang.
 - f) Menilai dan memberi umpan balik kinerja bawahan.
 - g) Menciptakan lingkungan kerja yang menunjang tercapainya sasaran di wilayah kerjanya.
 - h) Menjalin dan menjaga hubungan dengan masyarakat sekitar.
- 4) Wewenang
- a) Menyusun rencana kerja operasional bagian berdasarkan RKAK
 - b) Melaksanakan hubungan dan komunikasi dengan pihak ketiga di lokasi/ bagian dalam mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif.
 - c) Memberi saran/ masukan kepada kepala bagian mengenai mutasi/ promosi karyawan dibawahnya, perubahan rencana kerja , pelatihan, rencana pembinaan wilayah.
 - d) Mengeluarkan dan mengendalikan biaya operasional tanaman sesuai realisasi fisik.
 - e) Menerima barang-barang pembelian lokal untuk kebutuhan tanaman dan gudang pengeringan.
 - f) Menetapkan langkah kerja dan langkah perbaikan proses/ kegiatan tanaman yang ditetapkan.
- 5) Standar Hasil Kerja
- a) Tersusunnya rencana kerja operasional bagian secara jelas.
 - b) Tercapainya produksi (kuantitas) sesuai sasaran yang telah ditetapkan (RKAP).
 - c) Tercapainya produksi (kualitas) sesuai sasaran yang telah ditetapkan (RKAP).
 - d) Keutuhan daun tercapai sesuai sasaran yang ditetapkan
 - e) Pengelolaan sarana produksi (material dan keuangan) secara efektif dan efisien.
- f. Sinder Pengolahan
- 1) Tanggung Jawab
- Sinder pengolahan mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada kepala bagian pengolahan.

2) Tujuan Jabatan

Memimpin dan mengelola proses pengolahan tembakau cerutu dan sarana pendukungnya secara efektif dan efisien sehingga dapat memberikan kontribusi optimal pencapaian volume penjualan dan keuntungan UUS tembakau dengan melaksanakan sistem fermentasi, sortasi, penyajian produk dan administrasi produksi di gudang pengolah.

3) Uraian Tugas

- a) Mengkoordinir penerimaan kiriman tembakau kering rompos dari *afdeling* (sub bagian).
- b) Membagi tugas, mengarahkan, mengawasi kegiatan kerja dan hasil kerja.
- c) Menjaga, memelihara aset perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- d) Memonitor suhu, kelembaban, dan kondisi tembakau tiap tahap fermentasi.
- e) Memeriksa hasil tiap tahap kegiatan pengolahan.
- f) Mengajukan odal kerja, kebutuhan bahan, dan barang.
- g) Menilai dan memberi umpan balik kinerja bawahan.
- h) Mengevaluasi kemajuan kerja dan hasil kerja serta evaluasi akhir musim.
- i) Menciptakan lingkungan kerja yang menunjang tercapainya sasaran di wilayah kerjanya.
- j) Menjalin dan menjaga hubungan dengan masyarakat sekitar.

4) Wewenang

- a) Menyusun rencana kerja operasional bagian berdasarkan RKAK
- b) Melaksanakan hubungan dan komunikasi dengan pihak ketiga di lokasi/ gudang pengolah dalam mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif.
- c) Memberi saran/ masukan kepada kepala bagian mengenai mutasi/ promosi karyawan dibawahnya, perubahan rencana kerja, pelatihan, dan rencana pembinaan wilayah.

- d) Mengeluarkan dan mengendalikan biaya operasional pengolahan sesuai realisasi fisik.
 - e) Menentukan persyaratan/ kualifikasi pekerja gudang pengolah.
 - f) Menetapkan langkah kerja dan langkah perbaikan proses/ kegiatan pengolahan yang ditetapkan.
- 5) Standar Hasil Kerja
- a) Tersusunnya rencana kerja operasional pengolahan secara jelas.
 - b) Pengelolaan sarana produksi (material dan keuangan) secara efektif dan efisien.
 - c) Tercapainya sasaran kualitas (kegunaan pasar) sesuai dengan LOI.
 - d) Proses fermentasi tidak menyebabkan timbulnya tembakau minyak.
 - e) Kegiatan pengolahn tidak menyebabkan timbulnya tembakau pecah baru.
 - f) Sajian penerimaan pembeli secara optimal.
 - g) Pengelolaan sarana produksi (material dan keuangan) secara efektif dan efisien.
- g. Asisten Sekretariat dan Umum (Sekum)
- 1) Tanggung Jawab

Asisten sekretariat dan umum (sekum) melakukan pertanggungjawaban kinerjanya kepada kepala bagian administrasi keuangan dan umum.
 - 2) Tujuan Jabatan

Memimpin dan mengkoordinir kegiatan operasional pergudangan barang secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi optimal pencapaian sasaran-sasaran bagian administrasi keuangan dan umum dengan melaksanakan sistem pengadaan dan penyaluran sarana produksi, bahan dan barang sesuai kebutuhan proses produksi.
 - 3) Uraian Tugas
 - a) Menyusun RKAP Kebutuhan bahan/ barang sesuai kebutuhan operaional kebun tanaman, pengolahan dan administrasi/ umum sehingga dapat menyediakan sarana pendukung proses produksi secara tepat (jumlah), tepat kulaitas, dan tepat waktu.

- b) Ketertiban penempatan dan pengaman bahan/ barang persediaan di gudang magazen.
 - c) Memberi masukan optimalisasi operasional proses pengadaan bahan/ barang, pelayanan pengajuan bahan atau barang, peningkatan efisiensi dan hubungan tugas.
- 4) Wewenang
- a) Membuat rencana kerja bagaian pengadaan yang disesuaikan dengan kegiatan lapangan.
 - b) Membuat dan menyusun organisasi di bawahnya.
 - c) Menolak bahan atau barang yang tidak sesuai spesifikasi yang ditetapkan.
 - d) Memilih atau menyeleksi leveransir untuk pembelian barang lokal.
 - e) Melaksanakan sistem dan prosedur pengadaan/ penerimaan bahan/ barang yang telah ditetapkan.
 - f) Mendistribusikan barang kepada masing-masing bagian, sesuai dengan alokasi yang telah disetujui.
- 5) Standar Hasil Kerja
- a) Terselenggaranya kegiatan pengendalian biaya pengadaan bahan/ barang sesuai dengan RKOP.
 - b) Pengendalian pengadaan waring, kawat BWG 10 sesuai RKOP.
 - c) Tersusunnya laporan kegiatan di bidang pengadaan bahan/ barang serta modal kerja (PMK), laporan biaya bahan/ barang sesuai dengan target waktu yang ditentukan.
- h. Asisten Teknik
- 1) Tanggung Jawab
Tanggung jawab akan diberikan kepada kepala bagian administrasi keuangan dan umum oleh asisten teknik atas kinerjanya.
 - 2) Tujuan Jabatan
Memimpin dan mengkoordinir seksi teknik secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi optimal pencapaian sasaran-sasaran bagian administrasi keuangan dan umum dengan melaksanakan layanan bidang

teknik, instalasi listrik, bangunan, mesin alat pertanian, transportasi dan keamanan kantor.

3) Uraian Tugas

- a) Menyusun RKAP teknik yang terintegrasi dengan kebutuhan operasional kebun sehingga kebutuhan operasional kebun (tanaman, pengolahan dan administrasi/ umum) dapat terlayannya secara mudah.
- b) Membuat rencana kerja urusan teknik yang disesuaikan dengan kegiatan tanaman.
- c) Melaksanakan program maintenance sarana produksi dengan skala prioritas kendaraan dan alat-alat pertanian.
- d) Memberi masukan optimalisasi operasional layanan, peningkatan efisiensi, dan hubungan tugas.
- e) Mengevaluasi biaya pemeliharaan, pengoperasian kendaraan dan alat-alat pertanian.
- f) Memelihara semua peralatan yang terkait dengan urusan teknik.
- g) Menentukan jenis perbaikan mesin dan peralatan lainnya.
- h) Menentukan batas waktu penyelesaian reparasi mesin.
- i) Mengalokasikan keuangan di bagiannya
- j) Mendistribusikan barang kepada masing-masing bagian, sesuai dengan alokasi yang telah disetujui.

4) Wewenang

- a) Melaksanakan sistem dan prosedur penerimaan mesin dan alat-alat pertanian sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- b) Memberi rekomendasi kepada kepala bagian administrasi keuangan dan umum untuk diputuskan lebih lanjut mengenai biaya perawatan yang jumlahnya melebihi anggaran, layanan kendaraan pihak-pihak lain, penambahan jam kerja dan penambahan tenaga kerja

5) Standar Hasil Kerja

- a) Terselenggaranya kegiatan pengendalian biaya eksploitasi alat-alat pertanian dan alat angkutan sesuai dengan RKOP.
- b) Kesiapan alat pertanian sesuai standar yang telah disyaratkan.

- c) Tersusunnya laporan kegiatan di bidang teknik serta modal kerja (PMK), laporan biaya bahan/ barang sesuai dengan target waktu yang ditentukan.

i. Asisten SDM dan HI

1) Tanggung Jawab

Asisten SDM dan HI melakukan pertanggungjawaban kinerjanya kepada kepala bagian administrasi keuangan dan umum.

2) Tujuan Jabatan

Memimpin dan mengkoordinir kegiatan operasional hak dan umum secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi optimal pencapaian sasaran-sasaran bagian administrasi keuangan dan umum dengan melaksanakan sistem dan prosedur kegiatan operasional manajemen SDM dan layanan umum.

3) Uraian Tugas

- a) Menyusun, menyediakan dan memelihara database karyawan.
- b) Menyusun standar formasi dan standar jumlah karyawan sesuai kegiatan kebun dan RKAP.
- c) Menyusun rencana kebutuhan tenaga pengganti sesuai kualifikasi yang dipersyaratkan.
- d) Melaksanakan sistem pengupahan dan premi sesuai peraturan yang berlaku.
- e) Menyusun rencana dan pelaksanaan pelatihan karyawan sesuai dengan kebutuhan.
- f) Koordinasi pelaksanaan sistem penilaian karya untuk menyusun rencana pengembangan/ peningkatan kinerja.
- g) Menyusun/ me-review job description.
- h) Memeriksa usulan promosi, mutasi, demosi, penghargaan masa kerja karyawan yang memasuki masa pensiun.
- i) Memeriksa laporan pajak, asuransi, statistik bulanan/ tahunan.
- j) Memeriksa administrasi kepersonaliaan.

- k) Membuat dan merencanakan perhitungan SHT bagi karyawan yang akan memasukim masa pensiun.
 - l) Memeriksa semua daftar pembayaran, konsep SK, surat edaran, surat-surat keluar.
 - m) Mengkoordinir pelaksanaan sistem manajemen SDM yang berlaku.
 - n) Mengkoordinir laporan SDM, GAR, pelaksanaan RKAP.
 - o) Mengkoordinir rapat rutin intern, rapat personalia.
- 4) Wewenang
- a) Menerbitkan surat keterangan ijin berobat bagi karyawan.
 - b) Menyimpan arsip surat/ dokumen rahasia.
 - c) Memberi rekomendasi kepada kepala bagian administrasi keuangan dan umum atau administrator untuk diputuskan lebih lanjut mengenai biaya perawatan yang jumlahnya melebihi anggaran.
 - d) Mengelola kinerja karyawan seksi SDM dan umum.
 - e) Membuat/ menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihann karyawan.
- 5) Standar Hasil Kerja
- a) Terkendalnya biaya umum dan biaya lembur terhadap RKAP.
 - b) Tercapainya peningkatan/ pengembangan karyawan.
 - c) Tersusun dan terselesaikan pembuatan SK-SK sesuai target waktu yang ditentukan.
 - d) Tersusunnya laporan GAR sesuai target waktu yang ditentukan.
- j. Asisten Akuntansi
- 1) Tanggung Jawab
- Asisten akuntansi bertugas untuk melakukan pertanggungjawaban kinerja kepada kepala bagian administrasi keuangan dan umum.
- 2) Tujuan Jabatan
- Memimpin dan mengkoordinir seksi akuntansi secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi optimal pencapaian sasaran-sasaran bagian administrasi keuangan dan umum dengan melaksanakan sistem dan prosedur akuntansi yang berlaku.

3) Uraian Tugas

- a) Melaksanakan kegiatan-kegiatan pembukuan/ akuntansi perusahaan sesuai sistem yang berlaku.
- b) Menyusun rencana kerja keuangan dan pengalokasian dana / keuangan dibagian masing-masing.
- c) Memonitor realisasi biaya dikaitkan dengan RKAP yang telah disetujui.
- d) Menyusun prognosa rugi laba dan laporan keuangan/ neraca.
- e) Memeriksa kode perkiraan, bukti-bukti pembukuan, pencatatan hutang-piutang perusahaan, pencatatan investasi baru, pencatatan PPN atas pembelian barang, laporan seksi akuntansi, surat-surat, saldo rekening koran dan bank dan administrasi aktiva tetap.
- f) Mengkoordinir dan melakukan kegiatan mengenai: perencanaan kegiatan, pengerjaan pembukuan perusahaan (penerimaan dan pengeluaran kas/ bank, dan pembuatan jurnal memorial.
- g) Membantu penyusunan RKAP (tahunan).

4) Wewenang

- a) Melaksanakan sistem dan prosedur akuntansi dan menyusun neraca/ perhitungan prognosa laba/ rugi.
- b) Memberi masukan optimalisasi operasional sistem akuntansi, peningkatan efisiensi, hubungan tugas dan lain-lain.

5) Standar Hasil Kerja

- a) Tersesalkannya kegiatan administrasi meliputi: kebenaran posting, ketepatan pengiriman neraca bulanan.
- b) Akurasi administrasi hutang-piutang dan pembuatan daftar aktiva tetap.
- c) Tersusun dan terselesaikan laporan inventory sesuai target waktu yang ditentukan.

k. Asisten Perencanaan Pengendalian Anggaran Biaya (PPAB)

1) Tanggung Jawab

Asisten Perencanaan Pengendalian Anggaran Biaya (PPAB) melakukan pertanggungjawaban atas kinerjanya kepada kepala bagian administrasi keuangan dan umum.

2) Tujuan Jabatan

Memimpin dan mengkoordinir seksi perencanaan dan pengendalian anggaran (PPAB) secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi optimal pencapaian sasaran-sasaran bagian administrasi keuangan dan umum dengan melaksanakan sistem dan prosedur manajemen keuangan di kantor kebun.

3) Uraian Tugas

- a) Mengatur arus penerimaan dan pengeluaran biaya operasional (tanaman, pengolahan, teknik, pengadaan, pertanahan, SDM/ umum, dll) sesuai sistem yang berlaku.
- b) Menyusun laporan saldo kas/ bank (mingguan), realisasi penggunaan modal kerja (bulanan), rencana kerja anggaran perusahaan/ RKAP (tahunan).
- c) Melaksanakan penyusunan rencana kebutuhan modal kerja/ PMK bulanan, pengelolaan buku kas besar/ saldo bank., evaluasi biaya, pengambilan modal kerja dari bank.
- d) Mengkoordinir penyusunan laporan: produksi, evaluasi biaya, pengendalian biaya oprasional, biaya umum dan TU
- e) Memverifikasi pengajuan biaya tanaman dan pengolahan.

4) Wewenang

- a) Melaksanakan sistem dan prosedur PPAB yang sudah di tetapkan.
- b) Memberi masukan optimalisasi operasional sistem akuntansi, peningkatan efisiensi, hubungan tugas dan lain-lain.

5) Standar Hasil Kerja

- a) terselesaikannya kegiatan administrasi yang meliputi: pengendalian biaya diluar perusahaan.

- b) Pengendalian realisasi biaya terhadap persetujuan modal kerja.
- c) Tersusunnya pembuatan prognosa secara akurat.
- d) Kecermatan pengeluaran kas/ bank.
- e) Tersusun dan terselesaikan pengiriman laporan modal kerja, realisasi modal kerja sesuai target waktu yang ditentukan.

1. Sinder Muda Tanaman

1) Tanggung Jawab

Sinder muda tanaman melakukan pertanggungjawaban kepada sinder tanaman atas kinerjanya.

2) Tujuan Jabatan

Membantu sinder tanaman dalam mengelola afdeling kebun tembakau dan sarana pendukungnya secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan melaksanakan kegiatan supervisi teknis dan administrasi produksi di afdeling.

3) Uraian Tugas

- a) Melaksanakan kegiatan/ proses pembibitan mulai dari penyediaan media sampai dengan penyediaan bibit layak tanam.
- b) Melaksanakan kegiatan penyiapan gudang pengering siap panen.
- c) Melaksanakan kegiatan pemantauan proses curing tembakau, sehingga dapat tercapai kualitas produksi secara optimal.
- d) Melaksanakan kegiatan administrasi meliputi keuangan, administrasi produksi (kemajuan pekerjaan dan fisik produksi), pembiayaan, dan penyusunan laporannya.
- e) Membantu terlaksananya koordinasi berbagai kegiatan budidaya tanaman dan sarana yang dibutuhkan tiap kemandoran/ penataran agar dapat melaksanakan rencana kerja dan kualitas kerja sesuai standar mutu dan jadwal kerja.
- f) Membantu terlaksananya proses pengawasan kerja dan hasil kerja dan hasil kerja (fisik keuangan) tiap tahap kegiatan operasional tanaman.
- g) Menjalin dan menjaga hubungan dengan masyarakat sekitar.

4) Wewenang

- a) Menggunakan sumber daya yang sudah direncanakan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- b) Membantu meningkatkan kinerja mandor tanaman.
- c) Melakukan langkah-langkah kerja dan langkah-langkah koreksi/perbaikan tanaman sesuai standar/ arahan sinder tanaman.
- d) Memberi saran/ rekomendasi kepada sinder tanaman untuk diputuskan lebih lanjut mengenai: rencana kerja/ rencana biaya, pengajuan DPU , barang dan bahan produksi.

5) Standar Hasil Kerja

- a) Tercapainya sasaran produksi bibit sehat/ layak tanam sesuai target (tepat waktu, cukup jumlah, dan layak tanam).
- b) terselesainya kegiatan penyiapan gudang pengering siap panen.
- c) Tercapainya tembakau hasil curing kualitas baik sesuai target yang ditetapkan.
- d) terselesainya kegiatan administrasi bagian secara tertib dan akurat.
- e) Pengelolaan sarana produksi (material dan keuangan) secara efektif.

m. Sinder Muda Pengolahan

1) Tanggung Jawab

Sinder muda pengolahan melakukan pertanggungjawaban atas kinerjanya kepada sinder pengolahan.

2) Tujuan Jabatan

Membantu sinder pengolahan dalam mengelola gudang pengolah sehingga dapat mencapai sasaran-sasaran tugas yang telah ditetapkan dengan mengkoordinir kegiatan operasional fermentasi, sortasi, persiapan ekspor dan administrasi produksi di gudang pengolah.

3) Uraian Tugas

- a) Membantu melaksanakan koordinasi dan pengawasan berbagai tahap kerja kegiatan gudang pengolah agar sesuai dengan norma/ arahan yang sudah disepakati.

- b) Melaksanakan sistem administrasi produksi, tersusunnya laporan, dan evaluasi kegiatan.
 - c) Melaksanakan kegiatan administrasi meliputi hasil kerja tiap tahapan, realisasi biaya pengolahan, persediaan tembakau/ stok produksi dan bukti pengajuan bahan dan barang.
 - d) Membantu menyiapkan pemeriksaan/ inspeksi tembakau.
 - e) Membantu memonitor pengamatan temperatur dan kelembaban gudang pengolah, lampu perangkap lasioderma, program sanitasi gudang, fumigasi produk dan pemeliharaan sarana fermentasi dan sortasi.
- 4) Wewenang
- a) Menggunakan sumber daya yang sudah direncanakan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
 - b) Membantu meningkatkan kinerja juru pengolahan.
 - c) Melakukan langkah-langkah kerja dan langkah-langkah koreksi/ perbaikan tanaman sesuai standar/ arahan sinder pengolahan
 - d) Memberi saran/ rekomendasi kepada sinder pengolahan untuk diputuskan lebih lanjut mengenai: penambahan/ pengurangan tenaga kerja harian dan pendistribusiannya, layout kegiatan, perubahan jadwal kegiatan, penambahan jam kerja, dan pelatihan kerja yang dibutuhkan.
- 5) Standar Hasil Kerja
- a) Terlaksananya koordinasi dan pengawasan berbagai tahapan pekerjaan di pengolahan.
 - b) Terlaksananya sistem administrasi produksi dan kegiatan administrasi secara tertib dan akurat.
 - c) Kegiatan pengolahan tidak menyebabkan timbulnya tembakau pecah baru.
 - d) Terlaksananya kegiatan pemeriksaan/ inspeksi tembakau dengan baik.

n. Juru Pengolahan Fermentasi (Jurtek)

1) Tanggung Jawab

Juru pengolahan fermentasi (Jurtek) memberi pertanggungjawaban atas kinerjanya kepada sinder pengolahan.

2) Tujuan Jabatan

Melaksanakan pengawasan operasional proses fermentasi tembakau dan optimalisasi penggunaan sarana pendukungnya sehingga dapat menunjang pencapaian sasaran-sasaran bagian pengolahan dengan mengkoordinasi sistem kerja tahap-tahap fermentasi di gudang pengolah.

3) Uraian Tugas

a) Mencari/ memilih tenaga kerja terampil dan tersusunnya kelompok kerja sesuai tahapan fermentasi.

b) Melaksanakan pengawasan tiap tahapan fermentasi tembakau, mengarahkan kegiatan pekerja, mendeteksi kesalahan kerja seawal mungkin serta mengambil tindakan yang diperlukan.

c) Menyusun rencana kerja harian dan mengatur tenaga kerjanya.

d) Membantu memonitor pengamatan temperatur dan kelembaban gudang pengolah, lampu perangkat lasioderma, program sanitasi gudang, fumigasi produk dan pemeliharaan sarana fermentasi dan sortasi.

4) Wewenang

a) Menggunakan sumber daya yang sudah direncanakan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

b) Memilih dan mengatur pekerja fermentasi.

c) Membayar upah pekerja.

d) Menerapkan langkah-langkah kerja sesuai baku teknis dan melakukan perbaikan bila ada penyimpangan.

e) Menggunakan peralatan fermentasi untuk kegiatan produksi.

f) Melakukan langkah-langkah kerja dan langkah-langkah koreksi/ perbaikan tanaman sesuai standar/ arahan sinder pengolahan.

g) Memberi saran/ rekomendasi kepada sinder pengolahan untuk diputuskan lebih lanjut mengenai: tata letak fermentasi, kondisi tembakau, fumigasi bal/ karton, membongkar/ membalik stapel, menambah/ mengurangi pekerja, standart kerja, rencana kerja/ rencana biaya/ upah pekerja, penambahan jam kerja dan pelatihan kerja yang dibutuhkan.

5) Standar Hasil Kerja

- a) Terlaksananya/ tersusunnya sistem administrasi produksi dan laporan kegiatan secara tertib dan akurat.
- b) Terlaksananya kegiatan pengawasan fermentasi sehingga tercapai hasil yang optimal (masak fermentasi), sesuai kebutuhan proses/ pedoman yang ditetapkan.
- c) Tersusunnya rencana kerja harian secara tertib.
- d) Terselenggaranya kegiatan monitoring temperatur dan kelembaban gudang pengolah, lampu perangkap lasioderma, program sanitasi gudang, fumigasi produk dan pemeliharaan sarana fermentasi dan sortasi.

o. Mandor Tanaman

1) Tanggung Jawab

Mandor tanaman melakukan pertanggung jawaban atas kinerjanya kepada sinder tanman.

2) Tujuan Jabatan

Melaksanakan pengawasan kegiatan operasional lapangan budidaya tembakau dan pengeringannya serta penggunaan sarana pendukungnya secara efektif, sehingga dapat menunjang pencapaian sasaran-sasaran bagian dengan mengkoordinasi sistem kerja budidaya tembakau.

3) Uraian Tugas

- a) Mencari/ memilih tenaga kerja terampil dan membentuk kelompok kerja serta membagi tugas/ memberi petunjuk bagaimana cara mengerjakan sesuai baku teknis dan sasaran kerja yang harus diselesaikan.

- b) Mengkordinir penerapan baku teknis pada tiap tahap kegiatan tanaman sampai petik dan pengeringan agar dicapai produksi kering sesuai sasaran yang ditetapkan.
 - c) Mengawasi langsung pelaksanaan kerja tiap fase kegiatan budidaya, mengarahkan, melatih keterampilan kerja dan mengetahui bila terjadi penyimpangan, agar dapat mengambil tindakan perbaikan secepatnya.
 - d) Menyusun rencana kerja harian dan mengatur tenaga kerjanya.
 - e) Melakukan pencatatan berbagai kegiatan lapangan, hasil kerja, tenaga kerja, prestasi kerja, dan realisasi pembiayaan.
 - f) Membantu sinder tanaman dalam melakukan plotting, mengukur dan menggambar lahan.
 - g) Mengirim hasil tembakau kering rompos ke gudang pengolah.
 - h) Menjalin dan menjaga hubungan dengan masyarakat sekitar.
- 4) Wewenang
- a) Menggunakan sumber daya yang sudah direncanakan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
 - b) Memilih, mengatur, membayar upah pekerja dan memberhentikan pekerja harian.
 - c) Mengatur tugas kepala lokal.
 - d) Menerapkan langkah-langkah kerja sesuai baku teknis dan melakukan perbaikan bila ada penyimpangan.
 - e) Menggunakan peralatan sortasi untuk kegiatan produksi
 - f) Memberi saran/ rekomendasi kepada sinder pengolahan untuk diputuskan lebih lanjut mengenai: rencana kerja/ biaya, upah pekerja, menambah/ mengurangi pekerja, standar kerja, pengajuan DPU, pengajuan barang dan bahan produksi dan rencana pembinaan wilayah.
- 5) Standar Hasil Kerja
- a) Tercapainya produksi (kuantitas) sesuai sasaran yang telah ditetapkan (RKAP).

- b) Tercapainya produksi (kualitas) sesuai sasaran yang telah ditetapkan (RKAP).
- c) Keutuhan daun tercapai sesuai sasaran yang ditetapkan
- d) Pengelolaan sarana produksi (material dan keuangan) secara efektif dan efisien.
- e) Adanya perencanaan yang jelas mengenai program pelaksanaan pekerjaan di pertanaman.
- f) Tersusunnya program kegiatan harian dan per tahapan pekerjaan sehingga dapat meminimalkan peyimpangan akibat dari keterlambatan penyelesaian.
- g) Tersedianya tenaga kerja pada setiap tahapan pekerjaan sesuai dengan rencana/ program yang telah ditetapkan.
- h) Kegiatan pekerjaan dipertanaman terkelola dengan baik sesuai dengan target waktu dan memenuhi persyaratan baku teknis yang telah ditetapkan.
- i) Kegiatan di pertanaman tetap berjalan lancar dalam keadaan mandor tanaman tidak ada ditempat kerja.
- j) Terjalannya hubungan baik disemua sektor lingkungan kerja sehingga dapat meminimalkan permasalahan/ konflik baik intern atau ekstern (lingkungan).
- k) Semua tugas yang diberikan mandor tanaman dilaksanakan dengan baik.

4.1.5 Metode Memotivasi Karyawan melalui Pelatihan (*Coaching*) dan Bimbingan (*Coselling*)

Fungsi pemimpin dalam pelatihan dan pengembangan adalah sebagai pelatih (*coach*) dan pembimbing (*councillor*).

a. Pelatihan (*Coaching*)

Kegiatan karyawan bawahan bersama-sama atasannya mengkaji ulang tingkat kinerja yang dicapai dan bersama-sama merumuskan arah dan upaya yang tepat untuk meningkatkan kinerja. Dalam proses ini terjadi komunikasi dan

diskusi antara atasan dan bawahan berbentuk umpan balik tentang hal-hal yang terkait dengan peningkatan kinerja karyawan.

1) Proses *Coaching* :

- a) Melibatkan bawahan sepenuhnya untuk menemukan jawaban atas permasalahan kinerja yang dihadapinya.
- b) Memotivasi bawahan (sanggup menciptakan dorongan internal dari bawahan untuk meningkatkan kinerjanya).
- c) Membantu bawahan memahami apa yang diharapkan perusahaan terhadap dirinya sehingga tidak terjadi ketidaksamaan persepsi atasan dan bawahan dalam menentukan tolak ukur penilaian kinerja.
- d) Membantu bawahan memahami sejauh mana atau seberapa baik kinerjanya pada saat ini membantu menemukan alternatif pemecahan bagi peningkatan kinerjanya.

2) Tahap-tahap *coaching*:

a) Evaluasi kinerja

Membandingkan kinerja aktual yang diharapkan. Adanya “jarak” antara kinerja yang diharapkan melakukan tindakan perbaikan. Atasan mengidentifikasi lingkup perbaikan yang dianggap krusial dan penting serta membantu merumuskan arah tindakan perbaikan yang tepat.

b) Komitmen

Pada tahap ini, atasan dan karyawan bersama-sama sepakat dan mempunyai komitmen terhadap hal-hal yang perlu dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja. Bawahan memiliki keinginan yang sungguh-sungguh untuk melakukan perbaikan dan atasan memiliki kerelaan dan ketulusan untuk memberi dukungan bawahannya.

c) Rencana tindakan perbaikan

Atasan dan karyawan bersama-sama merumuskan tindakan-tindakan spesifik untuk memperkecil “jarak” antara kinerja aktual dan kinerja inisiatif dan motor utama fase ini tetap pada karyawan yang bersangkutan, sedangkan atasan memberi dukungan dengan cara

mengurangi atau meniadakan hambatan-hambatan eksternal yang akan dihadapi karyawan.

d) Tindak lanjut

Karyawan melaksanakan perbaikan, memonitor, dan memberi pelatihan.

b. Bimbingan dan Penyuluhan (*Counselling*)

Pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan untuk membantu menangani masalah tersebut secara lebih baik (menjadi lebih efektif).

Konseling merupakan kegiatan komunikasi yang akhirnya:

- 1) Bertujuan untuk:
 - a) Memperbaiki prestasi kerja organisasional (karena karyawan menjadi lebih kooperatif).
 - b) Mengurangi kekhawatiran karyawan dalam menghadapi masalah-masalah pribadi atau kesedihan emosionalnya maupun dalam menghadapi suatu perubahan atau kemajuan tertentu.
- 2) Melalui konseling memungkinkan organisasi menjadi lebih manusiawi dan memperhatikan masalah-masalah karyawan. Semakin kompleks kehidupan karyawan nampaknya konseling makin dibutuhkan.
- 3) Konseling bersifat rahasia sehingga karyawan dapat secara bebas mengemukakan berbagai masalah yang dihadapi (masalah pribadi maupun masalah pekerjaan). Fungsi konseling antara lain memberi nasihat, menentramkan hati, komunikasi, mengendurkan ketegangan emosional, menjernihkan pemikiran dan reorientasi.

4.1.6 Upah Pokok pada Perusahaan

Upah Pokok yang diberikan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember kepada karyawan periode 2013 berdasarkan perjanjian kerja bersama (PKB) dengan serikat pekerja. Berikut upah pokok untuk karyawan disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 4.2 Upah Pokok Karyawan Berdasarkan Golongan

Golongan	Upah Pokok
IA – ID	± 950.000 – 1.450.000
IIA – IID	± 1500.000 – 2.350.000
IIIA – IIID	± 2.450.000 – 4.500.000
IVA -IVD	± 4.600.000 – 6.800.000

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Data dari hasil kuesioner yang telah diperoleh dari responden pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember, menunjukkan usia dari karyawan yang beragam. Karyawan pada objek penelitian sendiri memiliki batas waktu bekerja yang telah ditentukan oleh perusahaan, yaitu untuk golongan IA hingga IID memiliki batas waktu bekerja pada usia 55 tahun, sedangkan golongan mulai IIIA hingga IVD memiliki batas waktu bekerja pada usia 56 tahun. Pada saat mendekati batas usia bekerja, semua golongan mendapatkan masa bebas tugas (MBT) selama 6 bulan sebelum pensiun. Berikut ini adalah gambaran usia responden pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah	Prosentase
21-25	1	0,78
26-30	-	-
31-35	7	5,47
36-40	17	13,28
41-45	49	38,28
46-50	31	24,22
51-55	23	18
Total	128	100

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Berdasarkan tampilan pada tabel 4.3 terlihat bahwa usia antara 41-45 tahun merupakan usia yang mendominasi dengan jumlah total 49 responden atau setara dengan 38,28%. Disusul dengan usia responden yang mencapai usia 46-50 tahun dengan total 31 orang atau 24,22%. Untuk usia 51-55 tahun, menempati peringkat ketiga jumlah terbanyak selanjutnya yaitu 23 responden pada prosentase sebesar 18%. Usia 36-40 tahun sebanyak 17 responden atau 13,28%, usia 30-35 tahun sebanyak 7 responden atau 5,47%, dan usia 21-25 hanya satu responden saja, sedangkan untuk usia antara 26-30 tahun, tidak satupun karyawan yang menjadi responden pada penelitian ini. Jika melihat dari kondisi karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember, tidak kurang dari 10 tahun terhitung dari data ini diambil, lebih dari 50% akan masuk dalam masa pensiun. Selain itu, kondisi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember, mengalami kekurangan karyawan pada usia yang tergolong muda, yaitu antara 21-30 tahun. Jika hal tersebut dapat terpenuhi, maka investasi akan karyawan untuk tahun-tahun berikutnya hingga 10 tahun kedepan masih dapat terjaga kuantitasnya dengan kondisi karyawan yang sudah terlatih dan berpengalaman selama bertahun-tahun. Akan tetapi kondisi tersebut terjadi apabila karyawan loyal terhadap perusahaan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember merupakan anak perusahaan dari PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dengan Strategic Business Unit (SBU) pada tembakau NO, TBN, dan Cerutu. Suatu perusahaan dengan kegiatan produksi ataupun aktivitas lainnya sebagian besar dilakukan di lapangan atau di luar dari kantor administrasi. Dengan demikian, dibutuhkan tenaga yang prima untuk mampu bekerja pada perusahaan ini. Proporsi karyawan yang bekerja pada perusahaan harus benar-benar diperhitungkan kondisi fisik dan kemampuannya. Oleh karena itu, jumlah akan karyawan berjenis kelamin laki-laki jauh lebih banyak jika dibandingkan dengan karyawan berjenis kelamin perempuan. Jumlah karyawan sebagai responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	109	85,16
Perempuan	19	14,84
Total	128	100

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Berdasarkan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin tersebut, menggambarkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember merupakan perusahaan dengan karakteristik pekerjaan yang dibebankan, mayoritas membutuhkan tenaga yang prima di segala kondisi dan cuaca. Oleh karena itu, jumlah responden laki-laki sebanyak 109 orang atau 85,16%, jumlah yang jauh lebih besar dengan total karyawan perempuan sebagai responden yang hanya sebesar 14,84% saja atau 19 orang dari total 128 responden.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Responden pada penelitian ini merupakan karyawan tetap pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Objek penelitian sendiri merupakan perusahaan milik negara dengan skala yang cukup besar. Semakin besar perusahaan maka semakin besar juga kuantitas karyawan di dalamnya dengan berbagai job specification di dalamnya. Dengan berbagai pekerjaan atau jabatan, digunakan untuk meringankan segala beban pekerjaan yang sangat berat dengan memanfaatkan struktur jabatan dengan masing-masing tugas yang diemban serta kerja sama tim yang harus selalu dikedepankan. Berikut merupakan gambaran keanekaragaman jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember yang ditampilkan melalui tabel:

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Prosentase
1	Administratur	1	0,78125
2	Kepala Bagian	4	3,125
3	Sinder	11	8,59375
4	Sekretariat dan Umum (Sekum)	10	7,8125
5	Bagian Teknik	9	7,03125
6	Bagian pengolahan	14	10,9375
7	Bagian SDM	6	4,6875
8	Bagian Akuntansi	8	6,25
9	Bagian Pengendalian Anggaran (PPAB)	8	6,25
10	Juru Tanam	40	31,25
11	Monitoring	11	8,59375
12	Mandor	3	2,34375
13	Pengemudi	3	2,34375
Total		128	100

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Berdasarkan tabel 4.5 menggambarkan bahwa responden pada penelitian ini menunjukkan keragaman akan jabatan yang berada pada perusahaan yang digunakan sebagai objek penelitian. Juru tanam merupakan jabatan yang menjadi responden terbanyak, yaitu 40 orang atau setara dengan 31,25%. Keadaan tersebut memberi gambaran bahwa sebagian besar kegiatan dari PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember tidak luput dengan proses tanam, khususnya untuk tanaman tembakau sebagai komoditinya.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama bekerja seorang karyawan pada perusahaan dapat menjadi tolak ukur loyalitas atau kecintaan karyawan pada perusahaan. Lama kerja seorang karyawan juga dapat mengindikasikan kenyamanan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sehingga karyawan tetap tinggal untuk mengabdikan pada perusahaan tersebut. Tabel 4.6 akan menggambarkan bagaimana kondisi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember selama bekerja. Berikut tabel yang dapat memberi arahan apakah perusahaan mampu mempertahankan karyawannya atau tidak:

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah	Prosentase
0-5	3	2,34
6-10	3	2,34
11-15	25	19,53
16-20	37	28,91
21-25	31	24,22
26-30	28	21,88
31-40	1	0,78
Total	128	100

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut menunjukkan bahwa hampir 75% karyawannya sudah mengabdikan dirinya pada perusahaan selama ≥ 15 tahun. Jumlah karyawan yang menunjukkan loyalitas yang tinggi pada sebuah perusahaan. Pencapaian yang cukup menggembirakan dapat mempertahankan karyawan di dalam perusahaan. Hal tersebut perlu dipertahankan atau bahkan ditingkatkan nilai loyalitas di dalamnya.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Ilmu merupakan bekal mendasar bagi manusia dalam melakukan segala aktivitas kehidupan. Berbagai cara atau jalan dapat ditempuh untuk memperoleh sebanyak-banyaknya ilmu. Pendidikan formal merupakan salah satu wadah dimana seseorang memperdalam ilmu yang dikehendakinya. Oleh sebab itu, pendidikan formal kerap mejadi tolak ukur perusahaan dalam mempekerjakan seorang karyawan. Berikut ini gambaran tentang kondisi pendidikan formal pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember:

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMA	99	77,34
D3	1	0,78
S1	28	21,88
Total	128	100

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa karyawan dengan pendidikan terakhir SMA merupakan karyawan terbanyak pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember hingga saat ini dengan total responden mencapai 99 orang atau sebesar 77,34%. Hal ini menggambarkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember tidak mempertimbangkan tinggi rendahnya pendidikan formal para karyawannya. Keahlian dalam mengolah tanaman tembakau sebagai komoditinya, mungkin alasan utama perusahaan dalam mempekerjakan karyawan di dalamnya.

4.2.2 Analisis Deskripsi Statistik Variabel Penelitian

Analisis deskriptif merupakan analisis terhadap variabel penelitian yang diantaranya adalah upah, audit sumber daya manusia, motivasi, dan kinerja. Analisis terhadap variabel dilakukan berdasarkan pernyataan yang diajukan melalui kuesioner terhadap responden sebanyak 128 orang yang merupakan karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember sehingga pada akhirnya mempermudah pengambilan keputusan pada penelitian ini.

a. Analisis Deskripsi Variabel Upah

Penilaian responden terhadap variabel upah (X1) atas pernyataan pada kuesioner dengan masing-masing skor yang sudah ditentukan berdasarkan tingkatannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Upah

No	Pernyataan	Jumlah										Jumlah
		SS	%	S	%	CS	%	TS	%	STS	%	
1	Pernyataan 1	11	8,6	87	68	28	21,9	2	1,6	-		128
2	Pernyataan 2	16	12,5	57	44,5	52	40,6	3	2,3	-		128
3	Pernyataan 3	12	9,4	58	45,3	55	43	3	2,3	-		128
Total Jawaban		39		202		135		8				384

Sumber: Lampiran 3

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

- S : Setuju
CS : Cukup Setuju
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan tabel 4.8, sesuai dengan indikator yang diajukan berdasarkan pernyataan pada kuesioner untuk variabel upah dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pernyataan pertama berkaitan dengan besarnya upah pokok, yaitu upah yang didasarkan pada kepangkatan dan masa kerja dengan jawaban responden menggambarkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember menyatakan sepakat atas pemberian upah pokok oleh perusahaan dengan total jawaban setuju sebanyak 87 pada prosentase 68% dan jawaban sangat setuju sebanyak 11 dengan prosentase 8,6%. Hal ini berarti upah pokok pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember tergolong baik, terbukti lebih dari separuh dari total responden condong terhadap jawaban setuju atas upah pokok yang sesuai dengan UMR yang ditetapkan oleh pemerintah kota Surabaya.
- 2) Pernyataan kedua berkaitan dengan besarnya upah insentif/ tunjangan, yaitu upah tambahan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dilakukan pada saat diluar jam kerja mendapat 12,5% atau sebanyak 16 responden yang memilih sangat setuju, 44,5% atau sebanyak 57 responden menjawab setuju, 40,6% atau sebanyak 52 responden lebih memilih cukup setuju, dan 2,3% atau hanya 3 responden yang memilih tidak setuju. Gambaran dari jawaban responden, menunjukkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember menilai upah isentif yang diberikan oleh perusahaan masuk dalam kategori baik.
- 3) Pernyataan ketiga berkaitan dengan pemberian kenaikan upah yang dirasa adil, yaitu upah yang diberikan dilakukan secara proporsional sesuai dengan tingkat pekerjaan ataupun kemampuan yang dilakukan tiap-tiap karyawan sehingga karyawan merasa dihargai atas ikut andilnya dalam aktivitas perusahaan mendapat 45,3% atau sekitar 58 orang yang memilih setuju dan

sebesar 43% atau sebanyak 55 responden yang memberikan jawaban cukup setuju. Kenaikan upah pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember dinilai adil oleh sebagian besar karyawan yang merupakan responden pada penelitian.

Berdasarkan atas uraian untuk setiap pernyataan pada kuesioner dan angka-angka yang ditunjukkan pada tabel distribusi frekuensi jawaban responden, meunjukkan bahwa upah yang diberikan perusahaan mendapatkan respon yang tidak mengecewakan dari karyawan dengan kata lain upah pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember tergolong baik dengan mayoritas jawaban responden menyatakan setuju dengan pemberian upah saat ini.

b. Analisis Deskripsi Variabel Audit Sumber Daya Manusia

Penilaian responden terhadap variabel audit sumber daya manusia (X2) atas pernyataan pada kuesioner dengan masing-masing skor yang sudah ditentukan berdasarkan tingkatannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Audit Sumber Daya Manusia

No	Pernyataan	Jumlah										Jumlah
		SS	%	S	%	CS	%	TS	%	STS	%	
1	Pernyataan 1	5	3,9	69	53,9	49	38,3	5	3,9	-		128
2	Pernyataan 2	8	6,3	62	48,4	55	43	3	2,3	-		128
3	Pernyataan 3	8	6,3	45	35,2	51	39,8	22	17,2	2	1,6	128
4	Pernyataan 4	5	3,9	54	42,2	53	41,4	15	11,7	1	0,8	128
5	Pernyataan 5	5	3,9	69	53,9	53	41,4	1	0,8	-		128
6	Pernyataan 6	18	14,1	80	62,5	30	23,4	-		-		128
7	Pernyataan 7	9	7	68	53,1	50	39,1	1	0,8	-		128
8	Pernyataan 8	7	5,5	47	36,7	60	46,9	14	10,9	-		128
9	Pernyataan 9	8	6,3	59	46,1	60	46,9	1	0,8	-		128
10	Pernyataan 10	12	9,4	50	39,1	58	45,3	7	5,5	1	0,8	128
11	Pernyataan 11	3	2,3	52	40,6	58	45,3	14	10,9	1	0,8	128
Total Jawaban		88		655		577		83		5		1408

Sumber: Lampiran 3

Keterangan:

- SS : Sangat Setuju
- S : Setuju
- CS : Cukup Setuju
- TS : Tidak Setuju
- STS : Sangat Tidak Setuju

Berikut merupakan uraian jawaban responden terhadap audit sumber daya manusia sesuai indikator yang tertuang dalam setiap pernyataan dalam kuesioner:

- 1) Pernyataan pertama mengenai tingkat turn over, yaitu tingkat keluar masuknya karyawan pada perusahaan yang seharusnya menunjukkan tingkat keseimbangan. Pada pernyataan pertama ini responden memberikan jawaban sebesar 53,9% dengan total 69 orang yang memilih setuju. Sesuai dengan jumlah yang tertera pada tabel, lebih dari setengah dari total responden pada penelitian ini menyatakan bahwa terdapat keseimbangan antara karyawan yang masuk perusahaan atau dengan kata lain menjadi karyawan dengan total karyawan yang keluar dari perusahaan.
- 2) Pernyataan kedua mengenai tingkat kehadiran kerja merupakan tingkat absensi karyawan pada hari kerja sesuai waktu yang diberlakukan perusahaan menunjukkan penilaian yang baik dengan didasarkan atas jawaban dari responden yaitu 62 orang pada tingkat prosentase sebesar 48,4 % menyatakan setuju dan 55 orang pada tingkat prosentase sebesar 43% menyatakan cukup setuju. Jawaban dari responden pada penelitian ini menggambarkan bahwa tingkat kehadiran kerja pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember dilakukan secara disiplin dan penuh dengan ketegasan.
- 3) Pernyataan ketiga mengenai tingkat lembur atau kerja tambahan yang diberikan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember mendapatkan tanggapan yang cukup baik oleh karyawan dengan jawaban setuju sebanyak 45 pemilih pada tingkat prosentase 35,2 % dan jawaban cukup setuju sebanyak 51 pemilih pada tingkat prosentase 39,8%, sehingga jawaban dari responden tersebut menggambarkan bahwa kerja

tambahan yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan kondisi fisik karyawan.

- 4) Tingkat lowongan pekerjaan yang dituangkan pada pertanyaan keempat terdapat 5 responden atau 3,9% menyatakan sangat setuju, 54 reponden atau 42,2% menyatakan setuju, 53 responden atau 41,4% menyatakan cukup setuju, 15 reponden atau 11,7% menyatakan tidak setuju, dan hanya 1 responden atau 0,8% yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat digambarkan bahwa tingkat lowongan pekerjaan yang ditunjukkan melalui proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember dilaksanakan cukup baik, dalam artian sesuai kebutuhan perusahaan yang mampu melaksanakan segala tugas yang telah dibebankan.
- 5) Pernyataan kelima yaitu proses staffing yang merupakan penempatan karyawan pada posisi pada perusahaan dalam kuesioner yang telah disebarkan, sebanyak 5 responden atau 3,9% menjawab sangat setuju, 69 responden atau 53,9% menjawab setuju, 53 responden atau 41,4% menjawab cukup setuju, dan jawaban tidak setuju hanya dipilih oleh 1 responden atau setara dengan 0,8% dari total keseluruhan sampel penelitian. Hasil jawaban tersebut mengiindikasikan bahwa proses penempatan posisi dilakukan dengan baik oleh perusahaan, yaitu sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan.
- 6) Pernyataan keenam yaitu tingkat kesalahan/ scrap yang dilakukan karyawan pada saat melakukan pekerjaan selalu dihindari dan ditekan kehadirannya. Hal ini terbukti dari jawaban responden yang dilakukan melauai kuesioner, yaitu sebanyak 18 reponden atau 14,1% menjawab sangat setuju, 80 responden atau 62,5% menjawab seetuju, dan 30 responden atau 23,4% menjawab cukup setuju. Sedangkan untuk jawaban tidak setuju atau bahkan sangat tidak setuju, tidak dipilih oleh responden. Ini menunjukkan bahwa karyawan perusahaan selalu berhati-hati dalam bekerja untuk menghindari kesalahan yang fatal.

- 7) Pernyataan ketujuh yaitu berkaitan dengan frekuensi penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan. Jawaban untuk kategori setuju mendapatkan suara terbanyak, yaitu sebesar 53,1% atau setara dengan 60 responden yang memilih. Untuk pilihan terbanyak kedua, responden memilih cukup setuju, yaitu sebesar 39,1 % atau 50 responden memilih cukup setuju. Sisanya memilih sangat setuju dan tidak setuju dengan masing-masing jawaban sebesar 7% atau 9 orang responden yang memilih dan 0,8% atau 1 responden saja yang memilih.
- 8) Pernyataan kedelapan yaitu mengenai tingkat keluhan dan komplain. Penurunan akan keluhan dan komplain akan berbanding lurus dengan kepuasan karyawan pada perusahaan. Turunnya tingkat keluhan dan komplain pada perusahaan, sebanyak 47 responden menjawab setuju atau sebesar 36,7%, dan reponden paling banyak memilih jawaban cukup setuju, yaitu sebanyak 60 responden atau 49,9%. Dengan demikian, usaha untuk meningkatkan pelayanan yang prima untuk menekan tingkat keluhan dan komplain tergolong cukup baik tetapi masih perlu ditingkatkan karena terbukti, sebanyak 14 responden tidak setuju akan hal itu atau setara dengan 10,9% yang menyatakan keluhan dan komplain tidak mengalami penurunan.
- 9) Pernyataan kesembilan yaitu yang berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja. Pada pernyataan ini, sebanyak 8 responden atau 6,3% menjawab sangat setuju, 59 responden atau 46,1% menjawab setuju, 60 responden atau 46,9 % menjawab cukup setuju, dan 1 responden atau 0,8% menjawab tidak setuju. Jawaban responden tersebut, menunjukkan bahwa lingkungan perusahaan memiliki citra yang baik dan dapat menentukan tingkat produktivitas karyawan.
- 10) Pernyataan kesepuluh mengenai gaya kepemimpinan dan manajerial, sebanyak 50 responden atau 39,1% menjawab setuju dan 58 responden atau 45,3% menjawab cukup setuju. Untuk jawaban sangat setuju dan tidak setuju masing-masing sebesar 9,4% (12 responden) dan 5,5% (7 responden). Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan dan manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember tergolong cukup

baik dan dinilai dapat memberikan kenyamanan bagi sebagian besar karyawan.

- 11) Pernyataan kesebelas yaitu mengenai pengembangan karir pada perusahaan. Pada pernyataan ini, sebanyak 52 responden menjawab setuju atau setara 40,6% dan 58 responden menjawab cukup setuju atau setara dengan 45,3%. Sedangkan untuk jawaban sangat setuju dipilih oleh 3 responden atau 2,3%, sebesar 10,9% atau sebanyak 14 responden memilih tidak setuju, dan 1 responden atau 0,8% memilih sangat tidak setuju. Jawaban responden tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan karir pada perusahaan cukup baik dalam artian cukup menjanjikan dan terbuka untuk semua karyawan walaupun ada beberapa karyawan yang merasa tidak setuju atau sangat tidak setuju terhadap kondisi pengembangan karir pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari kabupaten Jember.

Uraian di atas menggambarkan audit sumber daya manusia yang diberlakukan perusahaan dinilai baik. Terbukti dari jawaban responden penelitian, sebagian besar menyatakan setuju dan diikuti cukup setuju sebagai pandangan karyawan terhadap kebijakan audit sumber daya manusia oleh perusahaan.

c. Analisis Deskripsi Variabel Motivasi

Penilaian responden terhadap variabel motivasi (Z) atas pernyataan pada kuesioner dengan masing-masing skor yang sudah ditentukan berdasarkan tingkatannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Motivasi

No	Pernyataan	Jumlah										Jumlah
		SS	%	S	%	CS	%	TS	%	STS	%	
1	Pernyataan 1	8	6,3	78	60,9	38	29,7	4	3,1	-		128
2	Pernyataan 2	8	6,3	52	40,6	56	43,8	12	9,4	-		128
3	Pernyataan 3	9	7	57	44,5	48	37,5	10	7,8	4	3,1	128
4	Pernyataan 4	7	5,5	58	45,3	53	41,4	9	7	1	0,8	128
5	Pernyataan 5	6	4,7	55	43	65	50,8	2	1,6	-		128
Total Jawaban		38		300		260		37		5		640

Sumber: Lampiran 3

Keterangan:

- SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 CS : Cukup Setuju
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

Berikut merupakan uraian jawaban responden terhadap motivasi sebagai variabel *intervening* sesuai indikator yang tertuang dalam setiap pernyataan dalam kuesioner:

- 1) Pernyataan pertama berkaitan dengan fisiologis, yaitu faktor yang berasal dari dalam individu seseorang mengenai persepsi, pembelajaran, kepribadian, memori, emosi, kepercayaan, dan sikap. Dari seluruh responden, terdapat 8 responden atau 6,3% menjawab sangat setuju, lebih dari separuh responden dalam penelitian yaitu 78 responden atau 60,9% menjawab setuju, 38 responden atau 29,7% menjawab cukup setuju, dan 4 responden atau 3,1% menjawab tidak setuju. Hasil angka jawaban responden yang ditunjukkan pada tabel 4.10, menunjukkan bahwa keadaan fisiologis masing-masing individu dapat dijaga baik oleh karyawan ketika bekerja dalam perusahaan.
- 2) Pernyataan pertama berkaitan dengan keamanan, yaitu keadaan bebas dari kejahatan dan keadaan yang membahayakan. Sebanyak 52 responden atau setara dengan 40,6% menyatakan setuju dan 56 responden atau 43,8% menyatakan cukup setuju. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keamanan pada perusahaan tergolong cukup baik sehingga tidak membahayakan keadaan karyawan saat bekerja.
- 3) Pernyataan ketiga berkaitan dengan keadaan sosial, yaitu suatu keadaan atau kondisi dimana individu sebagai manusia melakukan interaksi dengan individu lain, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok yang akhirnya timbul suatu komunikasi dua arah. Kondisi sosial ini, responden menjawab setuju sebanyak 57 orang atau 44,5%, menjawab cukup setuju sebanyak 48 orang atau 37,5%, dan 12 orang atau 9,4% menjawab tidak setuju. Kuantitas jawaban responden pada tabel

menunjukkan bahwa keadaan sosial yang terjalin antar karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember termasuk dalam kategori baik.

- 4) Pernyataan keempat berkaitan dengan penghargaan, yaitu pemberian atas prestasi yang telah dicapai baik berupa materi maupun non materi. Salah satu indikator dari motivasi ini, sebanyak 58 orang atau 45,3% menjawab setuju yang merupakan jawaban terbanyak yang dipilih oleh responden. Hasil tersebut menggambarkan bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan tergolong baik karena dianggap sesuai dengan harapan sebagian besar karyawan yaitu penghargaan diberikan sesuai dengan kontribusi karyawan yang telah diberikan kepada perusahaan.
- 5) Pernyataan kelima berkaitan dengan aktualisasi diri, yaitu kondisi yang diberikan kepada karyawan untuk mengembangkan ide atau pemikiran serta mewujudkannya dalam praktik sebuah kegiatan perusahaan. Pada pernyataan kelima, sebanyak 6 responden atau 4,7% menjawab sangat setuju, 55 responden atau 43% menjawab setuju, 65 responden atau lebih dari separuh responden yang setara dengan 50,8% menjawab cukup setuju, dan 2 responden atau 1,6% menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember memberikan kebebasan yang cukup baik kepada karyawan dalam menyampaikan gagasan baru dan aktualisasi diri terhadap pekerjaan.

d. Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan (Y) atas pernyataan pada kuesioner dengan masing-masing skor yang sudah ditentukan berdasarkan tingkatannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Karyawan

No	Pernyataan	Jumlah										Jumlah
		SS	%	S	%	CS	%	TS	%	STS	%	
1	Pernyataan 1	9	7	77	60,2	41	32	1	0,8	-		128
2	Pernyataan 2	14	10,9	71	55,5	39	30,5	4	3,1	-		128
3	Pernyataan 3	8	6,3	68	53,1	49	38,3	2	1,6	1	0,8	128
4	Pernyataan 4	5	3,9	57	44,5	56	43,8	10	7,8	-		128
5	Pernyataan 5	5	3,9	59	46,1	60	46,9	4	3,1	-		128
6	Pernyataan 6	15	11,7	58	45,3	47	36,7	7	5,5	1	0,8	128
7	Pernyataan 7	17	13,3	68	53,1	38	29,7	4	3,1	1	0,8	128
Total Jawaban		73		458		330		32		3		896

Sumber: Lampiran 3

Keterangan:

- SS : Sangat Setuju
- S : Setuju
- CS : Cukup Setuju
- TS : Tidak Setuju
- STS : Sangat Tidak Setuju

Berikut merupakan uraian jawaban responden terhadap kinerja sebagai variabel dependen sesuai indikator yang tertuang dalam setiap pernyataan dalam kuesioner:

- 1) Pernyataan pertama berkaitan dengan semangat kerja karyawan. Pada pernyataan ini, lebih dari separuh responden dengan tingkat prosentase sebesar 60,2% atau sebanyak 77 responden menjawab setuju. Jawaban yang telah terkumpul tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember selalu bersemangat ketika bekerja.
- 2) Pernyataan kedua berkaitan dengan ketepatan waktu dalam bekerja. Dalam hal ketepatan waktu, responden sebanyak 14 orang atau 10,9% menjawab sangat setuju, 71 orang atau 55,5% menjawab setuju, 39 orang atau 30,5% menjawab cukup setuju, dan 4 orang atau 3,1% menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Perkebunan Nusantara

X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember datang tepat waktu ketika bekerja.

- 3) Pernyataan ketiga berkaitan dengan kuantitas yang harus diselesaikan atau dicapai. Pencapaian target oleh karyawan, sejumlah 68 responden atau 53,1 % menyatakan setuju akan hal itu, dan sejumlah 49 responden atau 38,3% menyatakan cukup setuju. Kuantitas yang dihasilkan tersebut, menggambarkan bahwa target yang diberikan perusahaan dapat dicapai dengan baik oleh karyawan.
- 4) Pernyataan keempat berkaitan dengan kerja sama antar karyawan, dimana karyawan dituntut mampu bekerja dalam tim sehingga harus dapat mengendalikan emosi secara individu. Pada pernyataan keempat ini, sejumlah 5 responden atau 3,9% menyatakan sangat setuju, 57 responden atau 44,5% menyatakan setuju, 56 responden menyatakan cukup setuju, dan 10 responden atau 7,8% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember dapat bekerja sama dengan baik bersama karyawan lainnya.
- 5) Pernyataan kelima berkaitan dengan penggunaan waktu dalam menyelesaikan tugas. Sebanyak 59 responden atau 46,1% menjawab setuju dan 60 responden atau 46,9% menjawab cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember cukup baik dalam menyelesaikan pekerjaan dalam waktu kerja yang diberikan dan produktif dalam bekerja.
- 6) Pernyataan keenam berkaitan dengan loyalitas karyawan. Kecintaan karyawan akan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember diukur pada pernyataan keenam ini. Sebanyak 15 responden atau 11,7% menjawab sangat setuju, 58 responden atau 45,3% menjawab setuju, 47 responden atau 36,7% menjawab cukup setuju, 7 responden atau 5,5 % menjawab tidak setuju, dan 1 responden menjawab sangat tidak setuju. Hasil jawaban dari responden penelitian tersebut

menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan maupun perusahaan.

- 7) Pernyataan ketujuh berkaitan dengan tanggung jawab atas pekerjaan. Bagaimana seorang karyawan diukur tanggung jawabnya saat dia bekerja pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Sebanyak 17 responden atau 13,3% menyatakan sangat setuju dan 68 responden atau 53,1% menyatakan setuju. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan siap menanggung risiko terhadap kesalahan yang disengaja ataupun yang tidak sengaja dilakukan.

4.2.3 Pengujian Instrumen Data

a. Uji Instrumen

1) Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan. Uji validitas alat ukur penelitian ini 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% dan r_{tabel} pada $n = 128$ sebesar 0,173. Adapun hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

No	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig	Hasil Uji
1	X1.1	0,691	0,173	0,00	Valid
	X1.2	0,807	0,173	0,00	Valid
	X1.3	0,730	0,173	0,00	Valid
2	X2.2	0,639	0,173	0,00	Valid
	X2.2	0,562	0,173	0,00	Valid
	X2.3	0,313	0,173	0,00	Valid
	X2.4	0,736	0,173	0,00	Valid
	X2.5	0,546	0,173	0,00	Valid
	X2.6	0,403	0,173	0,00	Valid
	X2.7	0,580	0,173	0,00	Valid
	X2.8	0,624	0,173	0,00	Valid
	X2.9	0,548	0,173	0,00	Valid
	X2.10	0,724	0,173	0,00	Valid
	X2.11	0,610	0,173	0,00	Valid
3	Z.1	0,650	0,173	0,00	Valid
	Z.2	0,739	0,173	0,00	Valid
	Z.3	0,395	0,173	0,00	Valid
	Z.4	0,682	0,173	0,00	Valid
	Z.5	0,475	0,173	0,00	Valid
4	Y.1	0,677	0,173	0,00	Valid
	Y.2	0,602	0,173	0,00	Valid
	Y.3	0,598	0,173	0,00	Valid
	Y.4	0,530	0,173	0,00	Valid
	Y.5	0,621	0,173	0,00	Valid
	Y.6	0,549	0,173	0,00	Valid
	Y.7	0,623	0,173	0,00	Valid

Sumber: Lampiran 4

Hasil analisis yang terdapat pada tabel 4.12 diperoleh dari membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} sebesar 0,173 serta melihat taraf signifikansinya, yaitu sebesar 0,05. Pada hasil analisis terlihat bahwa setiap item besarnya r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator dalam pernyataan memiliki hasil yang valid. Hal ini juga semakin diperkuat dengan hasil taraf signifikansi yang kurang dari 0,05. Hasil dari analisis telah membuktikan bahwa masing-masing indikator dalam penelitian ini valid atau layak digunakan dalam pengumpulan data.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban atau pengukuran dari setiap pertanyaan dalam penggunaan dua kali atau lebih minimal pada orang yang sama. Uji reliabilitas pada penelitian ini

menggunakan *cronbach's alpha*. Variabel pada penelitian ini dikatakan reliabel jika *cronbach's alpha* lebih besar 0,60, dan sebaliknya jika *cronbach's alpha* lebih kecil dari 0,60 maka variabel pada penelitian ini tidak reliabel (Nugroho, 2005:72). Berikut merupakan hasil uji reliabilitas pada penelitian ini:

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>cronbach's alpha</i>	α ketetapan	Keterangan
1	Upah (X1)	0,60	0,799	Reliabel
2	Audit SDM (X2)	0,60	0,740	Reliabel
3	Motivasi (Z)	0,60	0,722	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,60	0,742	Reliabel

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil analisis sesuai dengan kriteria penilaian yang telah ditentukan. Setiap variabel penelitian yang diuji, nilai *cronbach's alpha* yang dimiliki lebih besar dari 0,60. Hal ini berarti variabel dalam penelitian ini dapat dipercaya keandalannya dan dapat digunakan kembali pada penelitian selanjutnya dengan pembahasan yang sama.

b. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005:110). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov test* dengan menetapkan taraf signifikansi (α) sebesar 1% dan 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran kolmogrov smirnov test adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $p\text{-value} > \text{taraf signifikansi } (\alpha)$ maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika $p\text{-value} < \text{taraf signifikansi } (\alpha)$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	Nilai <i>Kolmogrov-Smirnov</i>	Sig	Keterangan
Upah (X1)	1,969	0,019	Sig > 0,01 dan 0,05 maka berdistribusi normal
Audit SDM (X2)	1,148	0,143	
Motivasi (Z)	1,559	0,016	
Kinerja Karyawan (Y)	1,571	0,014	

Sumber: Lampiran 6

Pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,01 dan 0,05. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa data dalam penelitian berdistribusi normal.

c. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara upah dan audit sumber daya manusia sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi untuk mengetahui hubungan kausal variabel dalam penelitian. Berikut merupakan hasil analisis jalur dengan taraf signifikansi (α) sebesar 5% yang disajikan melalui tabel 4.15:

Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Analisis Jalur Pertama

Hipotesis	Variabel Independen	Variabel Dependen	Beta (β)	t_{hitung}	$p-value$	Keterangan
Ke-1	X1	Z	0,250	2,715	0,008	Signifikan
Ke-2	X2	Z	0,429	4,653	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Pada tabel 4.15 untuk analisis jalur pertama dapat dijelaskan bahwa antara upah (X1) dengan motivasi (Z) memiliki pengaruh yang signifikan. Hal tersebut dapat diketahui dengan hasil $p-value$ yaitu 0,008 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Selain itu, audit sumber daya manusia (X2) dengan motivasi (Z) memiliki pengaruh yang signifikan karena $p-value = 0,000$ lebih kecil dari $\alpha = 0,05$

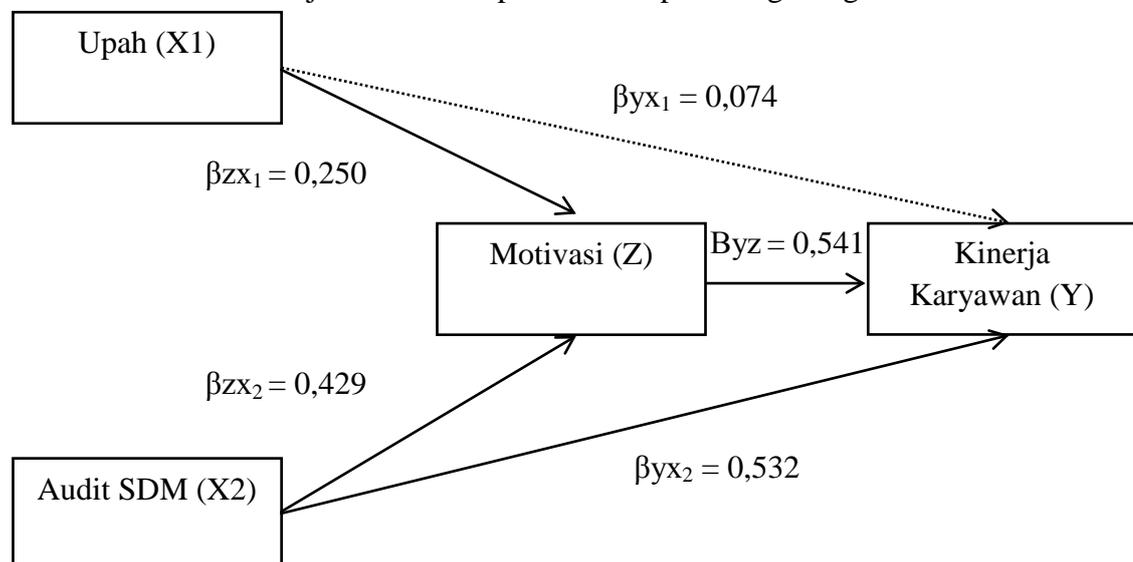
Tabel 4.16 Hasil Perhitungan Analisis Jalur Kedua

Hipotesis	Variabel Independen	Variabel Dependen	Beta (β)	t_{hitung}	$p-value$	Keterangan
Ke-3	X1	Y	0,074	0,777	0,439	Tidak Signifikan
Ke-4	X2	Y	0,532	5,556	0,000	Signifikan
Ke-5	Z	Y	0,541	7,226	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa upah (X1) dengan kinerja karyawan (Y) memiliki pengaruh yang tidak signifikan karena $p-value = 0,439 > \alpha = 0,05$. Untuk hubungan antara audit sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki pengaruh yang signifikan karena $p-value = 0,000 < \alpha = 0,05$. Selain itu, hubungan antara motivasi (Z) dengan kinerja karyawan (Y) memiliki pengaruh yang signifikan karena $p-value = 0,000 < \alpha = 0,05$.

Hasil yang diperoleh dari perhitungan analisis jalur pertama dan kedua, maka menimbulkan perubahan terhadap model analisis jalur pada penelitian ini. Berikut model analisis jalur setelah diperoleh dari perhitungan signifikansi:



Keterangan:

—————→ : Jalur Signifikan

- - - - -→ : Jalur Tidak Signifikan

Gambar 4.2 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sumber: data diolah (2013)

d. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan atau korelasi antar variabel bebas dalam penelitian. Apabila terjadi korelasi maka terjadi multikolinieritas pada variabel yang diteliti. Multikolinieritas dapat diidentifikasi dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai *tolerance* masing-masing variabel bebasnya. Apabila nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* > 0,1 maka variabel bebas pada penelitian terbebas dari multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinieritas untuk Jalur Pertama

Variabel	VIF	<i>Tolerance</i>	Keterangan
X1	1,736	0,576	Tidak Terjadi Mulikolinieritas
X2	1,736	0,576	Tidak Terjadi Mulikolinieritas

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan tabel 4.17 dapat diketahui bahwa nilai dari VIF adalah 1,736 yang berarti VIF pada variabel upah (X1) dan audit sumber daya manusia (X2) < 10, sedangkan untuk nilai *tolerance* adalah 0,576 yang berarti *tolerance* pada variabel upah (X1) dan audit sumber daya manusia (X2) > 0,1. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada upah (X1) dan audit sumber daya manusia (X2) sebagai variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas untuk jalur pertama dengan motivasi (Z) sebagai variabel terikat.

Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinieritas untuk Jalur Kedua

Variabel	VIF	<i>Tolerance</i>	Keterangan
X1	1,736	0,576	Tidak Terjadi Mulikolinieritas
X2	1,736	0,576	Tidak Terjadi Mulikolinieritas
Z	1,000	1,000	Tidak Terjadi Mulikolinieritas

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan tabel 4.18 menunjukkan bahwa upah (X1) dan audit sumber daya manusia (X2) memiliki nilai VIF < 10, yaitu 1,736 dan nilai *tolerance* > 0,1, yaitu dengan nilai 0,576. Hal itu berarti tidak terjadi

multikolinieritas pada upah (X1) dan audit sumber daya manusia (X2) sebagai variabel bebas dengan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Motivasi (Z) sebagai variabel bebas pada jalur kedua ini, memiliki nilai VIF < 10, yaitu 1,000 dan nilai *tolerance* > 0,1, yaitu dengan nilai 1,000. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada motivasi (Z) tidak terjadi multikolinieritas.

2) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model regresi yang diamati tidak memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi lainnya. Salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak terjadinya heteroskedastisitas pada variabel dalam penelitian. Tingkat signifikansi untuk mengukur gejala heteroskedastisitas pada penelitian ini adalah 1%, 5%, dan 10%. Apabila pada variabel yang telah diuji memiliki nilai signifikansi lebih besar dari *p-value* yang telah ditentukan maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Hasil dari pengujian gejala heteroskedastisitas tercantum dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.19 Hasil Uji Heterskedastisitas untuk Jalur Pertama

Variabel	Sig.	Keterangan
X1	0.479	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
X2	0.181	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan tabel 4.19 menunjukkan bahwa upah (X1) dan audit sumber daya manusia (X2) sebagai variabel bebas memiliki nilai signifikansi sebesar 0,479 dan 0,181. Besarnya hasil pengukuran nilai signifikansi tersebut, terbukti lebih besar dari *p-value* yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tersebut, tidak terjadi adanya heteroskedastisitas.

Tabel 4.20 Hasil Uji Heterskedastisitas untuk Jalur Kedua

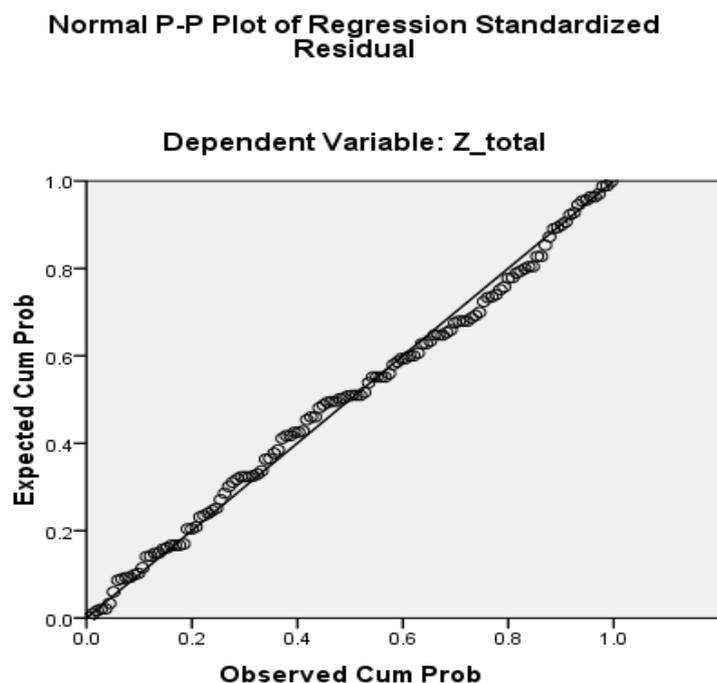
Variabel	Sig.	Keterangan
X1	0.654	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
X2	0.331	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Z	0.737	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 9

Pada tabel 4.20 nilai signifikansi dari upah (X1) sebesar 0,654, audit sumber daya manusia (X2) sebesar 0,331, dan motivasi (Z) sebesar 0,737. Hasil nilai signifikansi pada ketiga variabel bebas tersebut lebih besar dari *p-value* yang telah ditentukan. Oleh karena itu, variabel bebas pada jalur kedua ini terbukti tidak terjadi adanya heteroskedastisitas.

3) Uji Normalitas Model

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, residual memiliki distribusi normal atau tidak. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Berikut merupakan gambar hasil uji normalitas model:

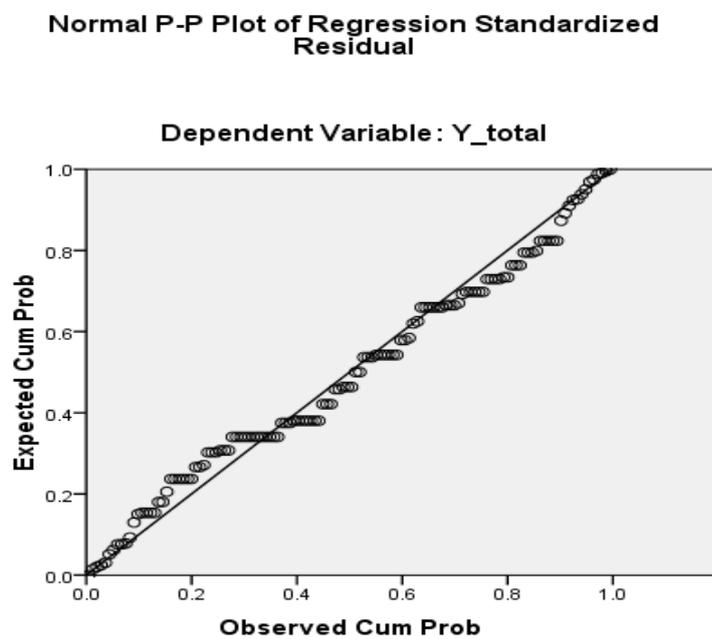
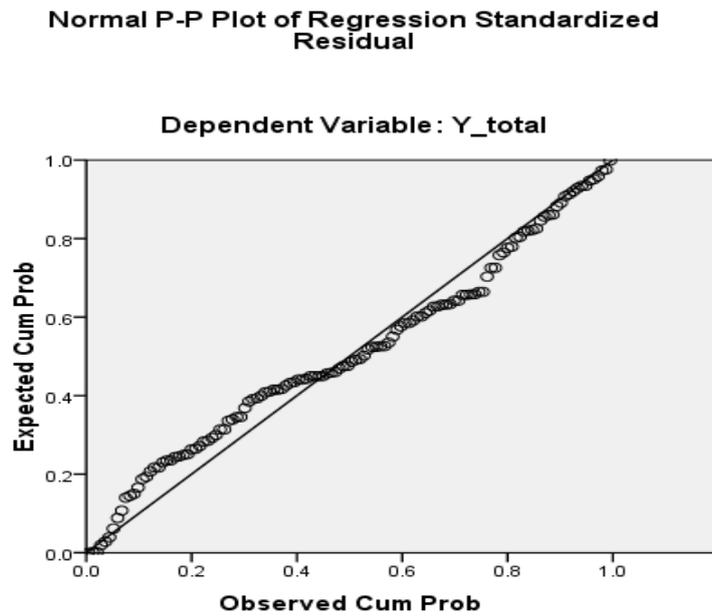


Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Model Jalur Pertama

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan gambar 4.3 dapat dilihat bahwa terdapat garis diagonal dengan plotting data residual. Selain itu, dapat dijelaskan bahwa data menyebar

disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.4 Uji Normalitas Model Jalur Kedua

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan gambar 4.4 dapat dilihat bahwa pada kedua gambar dengan upah (X1), audit sumber daya manusia (X2), dan motivasi (Z) yang

merupakan variabel bebas pada jalur kedua terdapat garis diagonal. Selain itu, dapat dijelaskan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4) Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah korelasi yang terjadi diantara anggota-anggota dari serangkaian pengamatan yang tersusun dalam rangkaian waktu. Uji ini bertujuan untuk menguji apakah data dalam model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Autokorelasi dapat dideteksi dengan melihat nilai *Durbin Watson* (DW). Berikut kriteria untuk melihat ada tidaknya autokorelasi (Santoso, 2001:214):

- a) Jika koefisien DW di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif
- b) Jika koefisien DW di antara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi
- c) Jika koefisien DW diatas +2 berarti ada autokorelasi negatif.

Tabel 4.21 Hasil Uji Autokorelasi dengan Durbin Watson

Variabel Terikat	Variabel Bebas	<i>Durbin Watson</i>	Keterangan
Z	X1	1,766	Koefisien DW diantara -2 sampai +2 tidak terjadi autokorelasi
	X2	1,766	
Y	X1	1,463	Koefisien DW diantara -2 sampai +2 tidak terjadi autokorelasi
	X2	1,463	
	Z	1,534	

Sumber: Lampiran 11

Berdasarkan tabel 4.21 dapat diketahui bahwa hasil dari perhitungan *durbin watson* untuk variabel terikat motivasi (Z) memiliki nilai 1,766 pada kedua variabel bebasnya. Nilai tersebut termasuk dalam kriteria koefisien *durbin watson* diantara -2 sampai +2, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terjadi autokorelasi. Untuk kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat, ditunjukkan bahwa variabel bebas untuk upah (X1) dan audit sumber daya manusia (X2) memiliki hasil perhitungan *durbin watson* sebesar 1,463, sedangkan untuk motivasi (Z) memiliki hasil perhitungan *durbin watson* sebesar 1,534. Dengan demikian, hasil yang didapat tersebut termasuk dalam kriteria koefisien *durbin watson* diantara -2 sampai

+2, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terjadi autokorelasi. Perhitungan terhadap durbin watson pada model regresi yang dipakai menunjukkan bahwa tidak terdapat adanya autokorelasi.

e. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis (uji t) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dan untuk mengetahui berapa besar pengaruhnya tersebut. Taraf signifikansi pada penelitian ini adalah $\alpha = 0,05$ dengan $n = 128$ sehingga dapat ditentukan $t_{tabel} = 1,657$.

1) Pengaruh langsung upah (X1) terhadap motivasi (Z)

H_0 : Upah (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan (Z) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

H_a : Upah (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan (Z) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

Uji hipotesis untuk pengaruh variabel X1 terhadap Z dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.22 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Upah (X1) terhadap Motivasi (Z)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	t_{hitung}	$p-value$	Keterangan
X1	Z	2,715	0,008	H_0 ditolak

Sumber: Lampiran 12

Hasil hipotesis pengaruh upah (X1) terhadap motivasi (Z) yang tergambar dalam tabel 4.22 diperoleh t_{hitung} sebesar 2,715 yang berarti lebih besar dari $t_{tabel} = 1.657$. Perhitungan dari $p-value = 0,008$, yang berarti lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga diperoleh hasil bahwa upah (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan (Z) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

2) Pengaruh langsung audit sumber daya manusia (X2) terhadap motivasi (Z)

H_0 : Audit sumber daya manusia (X2) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan (Z) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

H_a : Audit sumber daya manusia (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan (Z) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

Uji hipotesis untuk pengaruh variabel X1 terhadap Z dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.23 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia (X2) terhadap Motivasi (Z)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	t_{hitung}	$p-value$	Keterangan
X2	Z	4,653	0,000	H_0 ditolak

Sumber: Lampiran 12

Hasil hipotesis pengaruh audit sumber daya manusia (X2) terhadap motivasi (Z) yang tergambar dalam tabel 4.23 diperoleh t_{hitung} sebesar 4,653 yang berarti lebih besar dari $t_{tabel} = 1.657$. Perhitungan dari $p-value = 0,000$, yang berarti lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga diperoleh hasil bahwa audit sumber daya manusia (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan (Z) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

3) Pengaruh langsung upah (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)

H_0 : Upah (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) kebun Kertosari Kabupaten Jember.

H_a : Upah (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) kebun Kertosari Kabupaten Jember.

Uji hipotesis untuk pengaruh variabel X1 terhadap Y dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.24 Pengujian Hipotesis Pengaruh Upah (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	t_{hitung}	$p-value$	Keterangan
X1	Y	0,777	0,439	H_0 diterima

Sumber: Lampiran 12

Hasil hipotesis pengaruh upah (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) yang tergambar dalam tabel 4.24 diperoleh t_{hitung} sebesar 0,777 yang berarti lebih kecil dari $t_{tabel} = 1.657$. Perhitungan dari $p-value = 0,439$, yang berarti lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga diperoleh hasil bahwa upah (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) kebun Kertosari Kabupaten Jember.

4) Pengaruh langsung audit sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)

H_0 : Audit sumber daya manusia (X2) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

H_4 : Audit sumber daya manusia (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

Uji hipotesis untuk pengaruh variabel X2 terhadap Y dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.25 Pengujian Hipotesis Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	t_{hitung}	$p-value$	Keterangan
X2	Y	5,556	0,000	H_0 ditolak

Sumber: Lampiran 12

Hasil hipotesis pengaruh upah (X1) terhadap motivasi (Z) yang tergambar dalam tabel 4.25 diperoleh t_{hitung} sebesar 5,556 yang berarti lebih besar dari $t_{tabel} = 1.657$. Perhitungan dari $p-value = 0,000$, yang berarti lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a

diterima, sehingga diperoleh hasil bahwa audit sumber daya manusia (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

5) Pengaruh langsung motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

H₀: Motivasi (Z) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

H_a: Motivasi (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

Uji hipotesis untuk pengaruh variabel X1 terhadap Z dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.26 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Motivasi (Z) terhadap

Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	t_{hitung}	$p-value$	Keterangan
Z	Y	7,226	0,000	H ₀ ditolak

Sumber: Lampiran 12

Hasil hipotesis pengaruh upah (X1) terhadap motivasi (Z) yang tergambar dalam tabel 4.26 diperoleh t_{hitung} sebesar 7,226 yang berarti lebih besar dari $t_{tabel} = 1.657$. Perhitungan dari $p-value = 0,000$, yang berarti lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H₀ ditolak dan H_a diterima, sehingga diperoleh hasil bahwa Motivasi (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

f. *Trimming Theory*

Trimming theory dilakukan jika dirasa perlu dalam sebuah penelitian. Dapat dikatakan perlu jika hasil perhitungan atau analisis jalur maupun uji hipotesis (uji t) yang telah dilakukan terdapat jalur atau hubungan antar variabel yang tidak signifikan. Apabila hal itu terjadi maka jalur yang tidak signifikan tersebut, dihilangkan dari model yang digunakan pada suatu penelitian. Pada penelitian ini, terdapat jalur yang tidak signifikan dalam perhitungannya, yaitu jalur yang

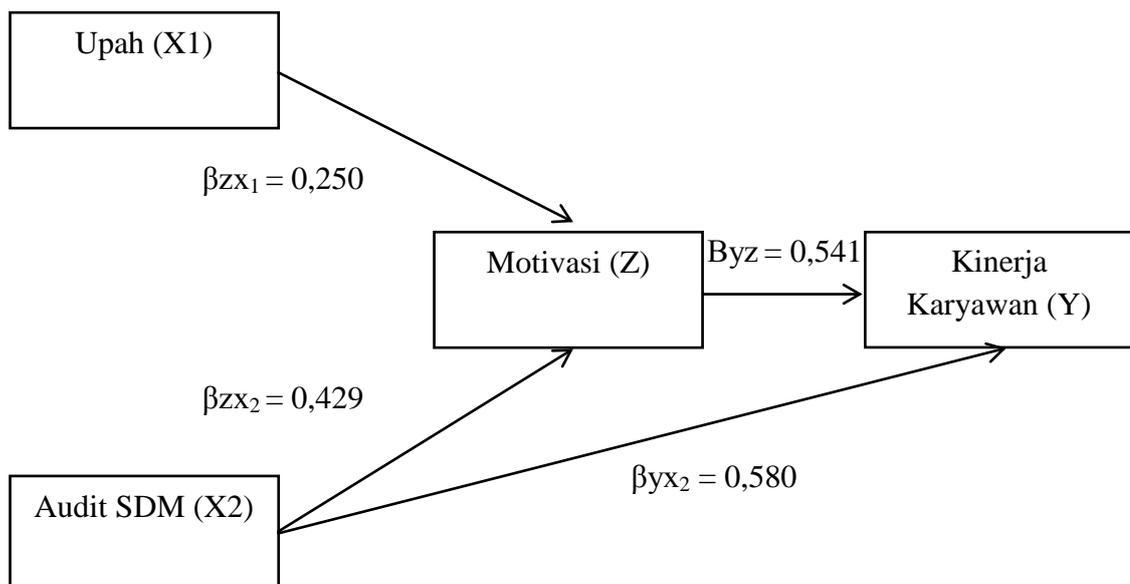
menghubungkan pengaruh upah (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Oleh karena itu, jalur tersebut dihilangkan dari model *path analysis* yang peneliti gunakan. Untuk lebih jelasnya, berikut merupakan jalur signifikan yang diproyeksikan melalui tabel:

Tabel 4.27 Nilai Koefisien *Path Analysis* setelah dilakukan *Trimming*

Variabel Independen	Variabel Dependen	Beta (β)	t_{hitung}	p -value	Keterangan
X1	Z	0,250	2,715	0,008	Signifikan
X2	Z	0,429	4,653	0,000	Signifikan
X2	Y	0,580	5,556	0,000	Signifikan
Z	Y	0,541	7,226	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 7 dan Lampiran 13

Berdasarkan tabel 4.27 maka model *path analysis* setelah dilakukan *trimming theory* adalah sebagai berikut:



Gambar 4.5 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*) setelah dilakukan *Trimming Theory*

Sumber: data diolah, 2013

g. Perhitungan Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan hubungan upah (X1) dan audit SDM (X2) baik secara langsung ataupun secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* yaitu motivasi (Z). Sebelum dilakukan perhitungan jalur, terlebih dahulu dianalisis mengenai signifikansi masing-masing

jalur. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Pada penelitian ini, terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan perhitungan jalur yang baru setelah dilakukannya *trimming theory* baik secara langsung atau *direct effect* (DE) dan tidak langsung atau *indirect effect* (IE). Berikut merupakan hasil perhitungan jalur baik secara langsung maupun tidak langsung:

1) Perhitungan Jalur secara Langsung atau *Direct Effect* (DE)

- a) Pengaruh upah (X1) terhadap motivasi (Z)

$$DE_{X1Z} = X1 \longrightarrow Z$$

$$DE_{X1Z} = 0,250$$

- b) Pengaruh audit sumber daya manusia (X2) terhadap motivasi (Z)

$$DE_{X2Z} = X2 \longrightarrow Z$$

$$DE_{X2Z} = 0,429$$

- c) Pengaruh audit sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{X2Y} = X2 \longrightarrow Y$$

$$DE_{X2Y} = 0,580$$

- d) Pengaruh motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{ZY} = Z \longrightarrow Y$$

$$DE_{ZY} = 0,541$$

Berdasarkan hasil perhitungan jalur secara langsung menunjukkan bahwa pengaruh upah (X1) terhadap motivasi (Z) sebesar 0,250. Perhitungan jalur secara langsung pengaruh audit sumber daya manusia (X2) terhadap motivasi (Z) sebesar 0,429. Perhitungan jalur secara langsung pengaruh audit sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,580. Perhitungan terakhir untuk jalur secara langsung pengaruh motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,541.

2) Perhitungan Jalur secara Tidak Langsung atau *Indirect Effect* (IE)

- a) Pengaruh upah (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

$$IE_{X1ZY} = X1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

$$IE_{X1ZY} = (0,250) (0,541)$$

$$IE_{X1ZY} = 0,135$$

- b) Pengaruh audit sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

$$IE_{X_2ZY} = X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

$$IE_{X_2ZY} = (0,429) (0,541)$$

$$IE_{X_2ZY} = 0,232$$

Hasil perhitungan jalur secara tidak langsung atau *indirect effect* (IE) menunjukkan bahwa pengaruh upah (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) sebesar 0,135 yang diperoleh melalui perkalian antara perhitungan pengaruh upah (X1) terhadap motivasi (Z) dan perhitungan pengaruh antara motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Untuk perhitungan jalur secara tidak langsung atau *indirect effect* (IE) membuktikan bahwa pengaruh audit sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) sebesar 0,232 yang diperoleh melalui perkalian antara perhitungan pengaruh audit sumber daya manusia (X2) terhadap motivasi (Z) dan perhitungan pengaruh antara motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan.

4.3 Pembahasan Atas Hasil Penelitian

4.3.1 Pengaruh Upah (X1) terhadap Motivasi (Z)

Upah merupakan tanda balas jasa yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Motivasi sendiri merupakan suatu dorongan yang timbul untuk bersedia melakukan sesuatu yang dikehendakinya. Pada hipotesis pertama dijelaskan bahwa upah (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan (Z) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa *p-value* sebesar 0,008. Hasil tersebut menunjukkan *p-value* < $\alpha = 0,05$ sehingga didapatkan hasil pengaruh yang signifikan antara upah (X1) terhadap motivasi (Z). Hasil uji t yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa t_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari t_{tabel} , yaitu $2,715 > 1,657$. Analisis tersebut mengarahkan bahwa H_0 ditolak sedangkan H_a diterima. Oleh karena itu, dari hasil analisis jalur beserta uji t tersebut, menunjukkan bahwa hipotesis yang dilakukan peneliti diterima, yaitu upah (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi

karyawan (Z) pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hasil dari analisis ini diperkuat dengan pernyataan dalam media.kompasiana.com (26 Maret 2013) yang menyatakan bahwa upah merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi motivasi kerja yaitu suatu dorongan atas kesediaan para buruh/ perkerja untuk melakukan hal yang lebih atas apa yang dikerjakan. Rachmawati (2008:145) dalam bukunya pun mengungkapkan bahwa upah merupakan salah satu alasan bagi karyawan untuk bekerja dan merupakan salah satu alasan yang paling penting bagaimana seorang karyawan dapat berprestasi, berafiliasi dengan orang lain, mengembangkan diri dan aktualisasi diri.

4.3.2 Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia (X2) terhadap Motivasi (Z)

Audit sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi controlling dalam manajemen sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia sendiri dilakukan untuk menekan dan meminimalisir adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada perusahaan serta untuk menyusun strategi perusahaan di masa yang akan datang melihat dari kondisi kekinian yang terjadi. Adanya audit sumber daya manusia diharapkan menimbulkan dorongan kepada karyawan untuk mau dan mampu mengemban tugas yang diberikan perusahaan. Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyebutkan bahwa audit sumber daya manusia (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan (Z) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan menunjukkan bahwa audit sumber daya manusia (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil dari *p-value* < taraf signifikansi (α), yaitu $0,000 < 0,05$. Keputusan yang diperoleh tersebut, semakin diperkuat dengan uji t yang menghasilkan $t_{hitung} = 4,653 > t_{tabel} = 1,657$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang menyatakan audit sumber daya manusia (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan (Z) pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hasil analisis tersebut juga diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Utomo (2007), yaitu

berbagai cara dapat ditempuh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan melalui motivasi kerja karyawan salah satu cara adalah dengan peningkatan motivasi kerja karyawan yang dilingkupi oleh audit sumber daya manusia perusahaan yang berlaku. Penerapan audit SDM pada PT. Rama Cargo, Tbk menjadikan motivasi karyawan secara langsung dapat diukur secara objektif. Hal ini dapat mempengaruhi karyawan untuk lebih giat lagi Dalam mencapai prestasi yang diharapkan.

4.3.3 Pengaruh Upah (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Upah menjadi salah satu alasan atau faktor mengapa karyawan melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Materi yang berbentuk uang nominal tersebut, dianggap akan menjadikan kesejahteraan bagi semua orang. Kinerja sendiri merupakan hasil upaya yang dilakukan karyawan dalam masa periode tertentu. Hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah upah (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hasil analisis jalur yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai $p\text{-value} > \text{taraf signifikansi } (\alpha)$, yaitu $0,439 > 0,05$. Hal ini menggambarkan bahwa upah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji t yang dilakukan pun turut mendukung hasil yang diperoleh dari analisis jalur, yaitu $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ dengan masing- masing nilai 0,777 lebih kecil dari 1,657. Uji t tersebut mendapatkan keputusan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak. Dengan kata lain, upah (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hasil analisis yang diperoleh ini, berbeda dengan hasil yang diperoleh Lestari (2012) pada penelitian terdahulu yang digunakan peneliti sebagai acuan pengambilan keputusan dengan menyatakan bahwa upah berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. POS (Persero) Jember. Akan tetapi, hasil penelitian ini, didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Setiadi (2009) dalam tesisnya yang mengungkapkan bahwa hubungan upah dengan produktivitas kerja memiliki

hubungan yang rendah dan negatif. Terdapat faktor-faktor lain yang lebih besar dalam mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

4.3.4 Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Audit sumber daya manusia merupakan suatu pengawasan dan penilaian akan kondisi kinerja karyawan secara keseluruhan dengan kaitannya pada fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan guna mengetahui penyimpangan-penyimpangan, ketidakefektifan, dan ketidakefisienan yang terjadi pada perusahaan guna menciptakan kelayakan di masa sekarang serta strategi-strategi perusahaan di masa yang akan datang. Pangkey (2007) mengungkapkan bahwa audit SDM memiliki hubungan positif dengan produktivitas kerja karyawan, karena itu apabila perusahaan tidak memperhatikan pelaksanaan audit SDM dengan baik dan benar maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pada hipotesis keempat disebutkan bahwa audit sumber daya manusia (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

Pada analisis jalur yang telah dilakukan, mendapatkan nilai dari *p-value* sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa *p-value* lebih kecil dari taraf signifikansinya (α) = 0,05. Hasil tersebut membuktikan bahwa terjadi pengaruh yang signifikan antara audit sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Keputusan tersebut semakin kuat karena didukung dengan hasil uji t yang menunjukkan bahwa t_{hitung} mendapatkan hasil sebesar 5,556. Perolehan angka tersebut menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} dengan nilai 1,657. Hasil dari uji t tersebut, dapat diambil keputusan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, audit sumber daya manusia (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Rivai (2009:1041) mengungkapkan bahwa audit dalam tindakannya menelaah seberapa baik manajer mematuhi kebijakan sumber daya manusia. Selain itu, audit dapat meningkatkan

citra departemen SDM dan kontribusinya terhadap perusahaan. Departemen yang efektif memenuhi tujuan perusahaan dan kebutuhan perusahaan

4.3.5 Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Martoyo, 2007). Pada hipotesis kelima pada penelitian ini disebutkan bahwa motivasi (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Analisis jalur yang telah dilakukan mendapatkan nilai *p-value* = 0,000, yang berarti lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi (Z) dengan kinerja (Y). Uji t yang telah dilakukan pun mendapatkan hasil bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima dengan hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $7,226 > 1,657$. Hasil perolehan dari kedua analisis tersebut menunjukkan bahwa motivasi (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hasil penelitian tersebut, didukung oleh Farten (2011) yang berpendapat bahwa semakin baik tingkat motivasi karyawan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Selain itu, pendapat lain mengungkapkan bahwa suasana batin atau psikologi seorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat organisasi atau masyarakat pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai dorongan bagi pencapaian bisnis organisasi perusahaan tempatnya bekerja (Nawawi, 2003).

4.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menjelaskan tentang hubungan langsung dan tidak langsung upah (X1) dan audit sumber daya manusia (X2) sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat melalui motivasi (Z) sebagai variabel perantara pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Dalam prakteknya, penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan di dalamnya. Seperti halnya tentang masalah variabel

yang diangkat pada penelitian ini hanya terdapat lima variabel yang diteliti akan keberdaannya. Padahal dalam suatu perusahaan banyak berbagai permasalahan dan hal-hal yang menarik untuk diuji dan diteliti akan kebenaran serta pengaruhnya. Hasil dari penelitian ini pun mendapatkan korelasi yang tidak signifikan antara upah (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini terjadi mungkin dikarenakan responden yang kurang serius dalam mengisi jawaban kuesioner yang disebabkan pada kondisi perusahaan memasuki kegiatan musim tanam sehingga segala pikiran dan tenaga tertuju pada aktivitas tersebut, aktivitas yang mejadi ujung tombak keberhasilan target perusahaan.

Penggunaan sampel pada penelitian ini juga menjadi salah satu keterbatasan peneliti. Sampel yang mampu peneliti gunakan hanya sejumlah 128 orang dari total seluruh populasi sebanyak 189 orang. Hal tersebut mengakibatkan keberagaman responden yang menurun. Data yang diambil pada responden penelitian ini juga menjadi kekurangan, yaitu data primer yang sifatnya cross section saja bukan time series, sehingga peneliti kurang bisa mengeksplor akan perubahan yang terjadi selama beberapa periode dalam perusahaan. Selain itu, penelitian yang hanya dilakukan pada satu objek yaitu, PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember, sehingga minimnya keberagaman data serta tidak mampu membandingkan hasil diantara objek penelitian yang lain. Terlepas dari keterbatasan tersebut, peneliti memanfaatkan waktu yang minimal secara maksimal untuk memperoleh data yang dibutuhkan berkaitan dengan kebutuhan penelitian sehingga peneliti dapat memperoleh data sesuai dengan apa yang dibutuhkan, dan dapat mengolah serta membahas hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Upah (X1) sebagai variabel dependen berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi karyawan (Z) sebagai variabel *intervening* pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hasil tersebut diperoleh dari *path analysis* dan diperkuat dengan uji t yang menyatakan H_a diterima.
- b. Pada hasil analisis melalui *path analysis*, audit sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan, sehingga pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember audit sumber daya manusia (X2) sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap motivasi (Z) karyawan secara langsung.
- c. *Path analysis* yang telah dilakukan menyatakan upah (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hal ini juga merupakan gambaran dari uji t yang menyatakan H_0 diterima, sehingga hipotesis yang diajukan peneliti bertentangan dengan hasil penelitian.
- d. Analisis jalur menghasilkan sebuah gambaran bahwa audit sumber daya manusia (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Selain itu, uji t yang dilakukan pun menyatakan bahwa H_0 ditolak sehingga hipotesis yang diajukan sesuai dengan hasil penelitian.
- e. Hasil dari *path analysis* menyatakan bahwa motivasi (Z) sebagai variabel *intervening* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hal tersebut diperkuat dari uji hipotesis melalui uji t yang menyatakan bahwa H_0 ditolak, sehingga hipotesis yang telah diajukan terbukti kebenarannya.

5.2 Saran

Hasil analisis yang telah dilakukan akan menjadi gambaran terhadap variabel penelitian yang diangkat pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Oleh karena itu, berikut merupakan saran yang perlu disampaikan:

a. Bagi Instansi atau Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember hendaknya meningkatkan kinerja karyawannya dengan cara :

- 1) Melakukan kebijakan untuk kenaikan upah karyawan sesuai dengan UMR daerah dan sesuai kebutuhan tiap-tiap karyawan setiap periodenya sehingga kesejahteraan dapat terjamin dan motivasi untuk bekerja pun semakin meningkat.
- 2) Meningkatkan fungsi kontrol melalui audit sumber daya manusia yang dilakukan minimal setiap semester per periode baik secara internal maupun eksternal sehingga hasil atau nilai yang diperoleh, dapat menggugah para karyawan untuk selalu termotivasi dalam bekerja.
- 3) Memperhatikan sistem pemberian upah dalam kaitannya untuk peningkatan kinerja karyawan dimana pemberian materi kepada setiap individu tidaklah selalu memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerjanya. Faktor lain non materi, seperti faktor lingkungan kerja dan faktor psikologi juga perlu diperbaiki dan diperhatikan guna kenyamanan karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja.
- 4) Meningkatkan audit sumber daya manusia dan melakukan pengendalian tersebut secara rutin dan transparan baik dari pihak perusahaan langsung maupun pihak luar secara independen sehingga penyimpangan-penyimpangan dapat terminimalisir dengan maksimal dan kinerja karyawan pun ikut mengalami peningkatan.
- 5) Melakukan terobosan-terobosan baru dalam mempertahankan dan meningkatkan motivasi yang telah ada pada diri karyawan sehingga motivasi yang diharapkan perusahaan dapat tumbuh dan kinerja karyawan mengalami peningkatan terus menerus.

b. Bagi Akademisi dan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini tidak luput dari segala kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, bagi akademisi dan penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel pada penelitian mengingat masih banyak faktor lain yang menarik untuk diangkat ke permukaan. Penelitian yang dilakukan pada satu objek penelitian, hendaknya dapat dilakukan secara *time series* agar dapat mengetahui perbedaan dari waktu ke waktu. Selain itu, penambahan objek penelitian juga dapat menyempurnakan hasil analisis selanjutnya karena mampu membandingkan fenomena yang terjadi pada objek satu dan objek lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchori. 2006. *Pengantar Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Alwi, Syafarudin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Arens, Alvin A., dkk. 2003. *Auditing and Assurance Service an Integrated Approach Pearson Education*. New Jersey: Inc Upple Saddle River.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. 2003. *Psikologi Industry Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Personalial Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Dito, Anoki Herdian. 2010. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Farten, Frans. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. United Tractors, Tbk Samarinda)*. Skripsi. Universitas Pembangunan Nasioanal “ Veteran” Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 2007. *Aplikasi Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi 3*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hariandja, Mariot Tua Effendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grafindo.
- Harjadi, Sarjono dan Winda Julianita. 2011. *SPSS VS Lisrel: Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat.
- [Http://media.kompasiana.com](http://media.kompasiana.com). 2013. *Pengaruh Upah terhadap Motivasi Karyawan*.
- Lambrie, Irianto. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- Lestari, Ryana Ika Putri. 2012. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Upah, dan Jaminan Sosial terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan PT. POS (Persero) Jember*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Konrath, Lawey F. 2002. *Auditing Concept and Applications: A Risk- Analysis Approach Edisi Kelima*. West Publishing Company
- Kuncoro, Mudrajat. 2007. *Metode Kuantitatif*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Malthis, Robert L. dan Jacson, John H. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Glalia Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Bumi Aksara.
- Manullang, Marihot A. 2004. *Manajemen Personalia Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- Meija, Gomez, dkk. 2001. *Managing Human Resource 3rd Edition*. New Jersey: Hall International Inc.

- Murti dan Salamah Wahyuni. 2006. *Metode Penelitian Statistik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nawawi. Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Pangkey, Max. 2007. *Audit Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Jurnal Ilmu administrasi. Jurusan Administrasi Niaga Fisip Unsrat Manado Sulawesi Utara.
- Rachmawati. 2005. *Metode Pengembangan Sosial Emosional*. Bandung: Universitas Terbuka.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Ranupandjojo dan Husnan. 2002. *Manajemen Personalia Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPFE.
- Ratih, Diajeng. 2011. *Persepsi Audit Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero), Tbk*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta.
- Riduwan dan Akdon. 2007. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan. 2008. *Metode dan Teknik Penyusunan Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Murai Kencana.
- 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke Praktek Edisi Kedua*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rucky, Achmad S. 2002. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Gramedia.

- Santoso, Singgih. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Setiadi. 2009. *Pengaruh Upah dan Jaminan Sosial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Semarang Makmur Semarang*. Tesis. Program Studi Magister Kenotariatan Universitas Diponegoro Semarang.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.
- 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Simanjuntak, J. Payaman. 2001. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: FU UI.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2005. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian*. Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- 2007. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sjamsuri. 2006. *Manajmen Sumber Daya Manusia*. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Sukmadinata, Syaodih Nana.2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sunyoto, Danang. 2009. *Statistika Ekonomi Induktif*. Indeks.
- 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama*. Yogyakarta: CAPS.

- Timpe, A. Dale. 2000. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Memotivasi Pegawai*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Umar, Husein. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Garamedia Pustaka Utama.
- 2004. *Metode Riset Ilmu Administrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
-2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Undang-undang No.13 tahun 2003. Ketenagakerjaan.
- Utomo, Herlambang Yulistyo. 2007. *Pengaruh Penerapan Audit Sumber Daya Manusia terhadap otivasi Karyawan pada PT.Rama Cargo, Tbk*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.
- Winardi, J. 2007. *Motivasi dan Pemasivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada.
- Yusuf, Adie E. 2008. *Pengaruh Motivasi terhadap Peningkatan Kinerja*. <http://teknologikinerja.wordpress.com> (diakses tanggal 8 Februari 2013 pukul 16:47 WIB)

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara/ i

Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari
Kabupaten Jember

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya tugas akhir (skripsi) sebagai syarat menyelesaikan program studi manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) maka saya memohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i untuk memberikan informasi dan berkenan menjawab pertanyaan dalam kuesioner yang berkaitan dengan topik penelitian yang saya ajukan. Judul dari penelitian ini adalah “Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Upah dan Audit Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.”

Informasi yang Bapak/ Ibu/ Saudara/i berikan hanya digunakan untuk kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diberikan oleh Bapak/ Ibu/ Saudara/ i. Oleh karena itu, saya mohon kesediaan bapak/ ibu/ Saudara/ i untuk mengisi kuesioner dengan jujur dan sebenarnya.

Atas perhatian, kerja sama, dan bantuan yang telah diberikan Bapak/ Ibu/ Saudara/i, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Diana Anggela
(090810201111)

Lembar Kuesioner

A. Identitas Responden

- Umur :
 Jenis Kelamin :
 Jabatan :
 Lama Bekerja : tahun
 Pendidikan : SMA (Sederajat)/ Diploma (D3)/ Sarjana (S1)/ S2/ S3 *
 *) Coret yang tidak perlu

B. Petunjuk Pengisian

- 1) Pertanyaan-pertanyaan berikut dimohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan kondisi perusahaan pada realitanya.
- 2) Setiap pernyataan terdapat lima jawaban. Berikan tanda (√) pada salah satu jawaban dari setiap pernyataan sesuai dengan apa yang Anda alami dan rasakan selama ini.
- 3) Setiap jawaban pada pernyataan akan diberi skor sebagai berikut:
 - a) Sangat setuju (SS) : 5
 - b) Setuju (S) : 4
 - c) Cukup Setuju (CS) : 3
 - d) Tidak Setuju (TS) : 2
 - e) Sangat Tidak Setuju (STS) : 1

C. Daftar Pertanyaan

1) Upah (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Besarnya upah yang diberikan oleh perusahaan dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan.					

2	Upah insentif selalu diberikan kepada karyawan apabila terdapat tambahan pekerjaan diluar jam kerja ataupun pencapaian prestasi.					
3	Besarnya upah pada perusahaan saya bekerja diberikan secara adil dalam artian sesuai dengan jabatan dan beban kerja yang diberikan.					

2) Audit Sumber Daya Manusia (X2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Peraturan dan rencana mengenai sistem masuk dan keluarnya karyawan (pensiun ataupun PHK) pada perusahaan saya bekerja menunjukkan kestabilan jumlah sehingga tidak mengalami <i>over</i> atau kekurangan karyawan.					
2	Tingkat kehadiran kerja pada perusahaan dilakukan secara disiplin dan penuh ketegasan.					
3	Kerja tambahan atau kerja lembur yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan kondisi fisik karyawan.					
4	Proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada perusahaan menghasilkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan yaitu					

	mampu melaksanakan segala tugas yang telah dibebankan.					
5	Penempatan posisi dilakukan sesuai dengan keahlian yang saya miliki.					
6	Saya selalu berhati-hati dalam bekerja untuk menghindari kesalahan yang fatal bagi perusahaan.					
7	Pelatihan dan pengembangan selalu dilakukan perusahaan dan sesuai kebutuhan karyawan sehingga meningkatkan produktivitas					
8	Tingkat keluhan dan komplain pada perusahaan terus mengalami penurunan seiring kepuasan karyawan dalam bekerja.					
9	Kondisi lingkungan saya bekerja memiliki citra yang baik dan menentukan tingkat produktivitas kerja saya.					
10	Gaya kepemimpinan dan manajerial di tempat saya bekerja selalu memberikan kenyamanan pada karyawan.					
11	Pengembangan karir pada perusahaan saya bekerja cukup menjanjikan dan terbuka untuk semua karyawan.					

3) Motivasi (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Keadaan fisiologis selalu dapat saya jaga dengan baik ketika bekerja seperti yang terkait dengan persepsi, memori, emosi, kepercayaan serta sikap di dalam perusahaan.					
2	Saya merasa aman setiap saya bekerja.					
3	Interaksi dengan sesama karyawan baik kerja sama ataupun hubungan kekeluargaan terjalin dengan baik.					
4	Saya merasa puas dengan kebijakan perusahaan dalam pemberian <i>reward</i> karena diberikan kepada karyawan sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.					
5	Perusahaan memberikan saya kebebasan dalam menyampaikan gagasan baru dan aktualisasi diri terhadap pekerjaan.					

4) Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu bersemangat dalam bekerja.					

2	Saya datang tepat waktu setiap saya bekerja.					
3	Saya selalu mencapai target yang diberikan perusahaan.					
4	Karyawan perusahaan selalu mengutamakan kerja sama (<i>team work</i>) dalam menyelesaikan pekerjaan.					
5	Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan dengan waktu kerja dan produktif.					
6	Saya memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan maupun perusahaan saya saat ini.					
7	Saya selalu siap menanggung segala resiko terhadap kesalahan yang sengaja ataupun tidak sengaja dilakukan.					

Lampiran 2. Data Input Jawaban Responden

Data Input Jawaban Upah (X1)

No	X1			X1 Total
	X1.1	X1.2	X1.3	
1	4	5	2	11
2	4	4	4	12
3	4	4	5	13
4	5	4	3	12
5	4	4	4	12
6	3	3	4	10
7	4	4	3	11
8	4	4	4	12
9	4	3	4	11
10	4	5	5	14
11	4	4	3	11
12	4	4	4	12
13	4	3	4	11
14	4	5	4	13
15	4	4	3	11
16	4	4	4	12
17	3	4	3	10
18	4	4	3	11
19	4	4	4	12
20	4	3	5	12
21	4	5	5	14
22	4	3	3	10
23	4	5	3	12
24	4	4	4	12
25	4	4	4	12
26	3	4	3	10
27	4	4	3	11
28	3	4	4	11
29	4	4	4	12
30	4	4	3	11
31	4	5	4	13
32	4	4	4	12
33	3	3	3	9
34	4	3	4	11
35	3	3	4	10
36	4	5	4	13
37	4	3	4	11
38	4	3	3	10
39	3	3	2	8
40	2	3	3	8
41	3	2	4	9
42	5	5	5	15
43	4	3	3	10
44	4	4	3	11
45	4	3	3	10
46	4	4	3	11
47	4	3	3	10
48	4	3	3	10
49	3	4	3	10
50	5	3	3	11
51	4	3	2	9
52	3	3	3	9
53	4	4	4	12
54	4	4	4	12
55	5	5	4	14
56	4	4	5	13
57	3	3	5	11
58	4	4	4	12
59	5	4	4	13
60	2	3	4	9
61	3	4	4	11
62	4	3	4	11
63	4	4	4	12
64	4	3	3	10
65	4	3	4	11
66	5	4	4	13
67	4	3	5	12
68	3	2	3	8
69	4	4	3	11
70	4	4	5	13
71	5	5	4	14
72	4	4	4	12
73	4	5	4	13
74	5	5	5	15

75	5	5	5	15
76	5	5	5	15
77	4	4	4	12
78	4	5	4	13
79	3	3	3	9
80	4	4	4	12
81	4	4	4	12
82	4	4	4	12
83	5	5	4	14
84	4	4	4	12
85	4	4	4	12
86	4	4	4	12
87	4	3	3	10
88	4	3	4	11
89	4	2	3	9
90	3	3	3	9
91	4	3	3	10
92	4	3	3	10
93	3	3	3	9
94	3	4	4	11
95	3	4	4	11
96	4	4	3	11
97	4	3	3	10
98	4	4	4	12
99	3	3	3	9
100	4	3	3	10
101	4	3	3	10
102	3	4	4	11
103	3	3	3	9
104	3	4	4	11
105	4	3	3	10
106	3	3	3	9
107	4	3	3	10
108	3	3	3	9
109	4	4	3	11
110	3	4	4	11
111	4	3	3	10
112	3	4	4	11
113	4	3	3	10
114	4	4	3	11
115	4	4	3	11

116	4	4	3	11
117	3	4	3	10
118	4	3	4	11
119	3	3	3	9
120	4	3	4	11
121	4	3	3	10
122	4	4	3	11
123	4	3	4	11
124	4	3	4	11
125	4	3	4	11
126	4	4	3	11
127	4	3	4	11
128	4	3	3	10

Data Input Jawaban Audit Sumber Daya Manusia (X2)

No	X2											X2 Total
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	
1	2	3	4	1	3	4	4	4	3	3	1	32
2	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	49
3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	44
4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	37
5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	38
6	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	40
7	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	40
8	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	40
9	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	39
10	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	39
11	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	39
12	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	41
13	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	39
14	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	41
15	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	38
16	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	39
17	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	38
18	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	38
19	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	38
20	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	41
21	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	3	41
22	3	4	5	4	3	4	3	3	4	4	3	40
23	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	39
24	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	37
25	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	39
26	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	40
27	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	37
28	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	42
29	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	46
30	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	38
31	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	38
32	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	36
33	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	39
34	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	33
35	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	38
36	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	37
37	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	39

38	4	3	2	3	4	5	3	3	3	3	3	36
39	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	31
40	2	3	2	2	2	4	3	2	3	3	2	28
41	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	34
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
43	4	3	2	3	3	5	4	3	3	3	3	36
44	4	3	2	3	3	5	4	4	4	3	3	38
45	4	4	2	3	3	5	4	3	4	4	3	39
46	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	37
47	3	4	2	2	3	4	3	3	4	2	2	32
48	3	4	2	2	3	3	3	3	4	2	2	31
49	4	4	3	2	3	4	3	3	4	2	2	34
50	3	4	3	2	3	3	3	3	4	2	2	32
51	3	3	2	2	3	4	3	3	4	2	2	31
52	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2	30
53	4	3	2	2	3	3	4	3	4	2	2	32
54	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	47
55	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	39
56	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	46
57	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	36
58	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	43
59	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	43
60	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	34
61	4	5	4	3	4	5	5	3	4	5	3	45
62	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	39
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
64	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	39
65	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	38
66	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	46
67	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	43
68	3	2	2	2	3	3	4	2	2	1	3	27
69	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	3	39
70	4	4	3	4	3	5	4	4	3	5	4	43
71	4	4	4	4	4	4	5	2	5	4	2	42
72	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	45
73	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	47
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
75	5	5	2	4	5	5	5	3	3	4	4	45
76	5	5	2	5	5	4	5	4	4	4	4	47
77	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	41
78	5	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	46

79	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	41
80	5	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	44
81	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	43
82	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	41
83	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	42
84	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	45
85	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	42
86	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	36
87	3	3	2	3	4	5	4	3	3	3	3	36
88	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	4	35
89	2	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	30
90	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	37
91	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	34
92	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	34
93	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	38
94	3	4	4	4	4	5	4	2	3	4	3	40
95	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	41
96	4	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	36
97	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	36
98	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	35
99	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	34
100	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	39
101	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	37
102	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	37
103	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	38
104	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	39
105	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	36
106	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	37
107	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3	39
108	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	39
109	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	40
110	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	38
111	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	36
112	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	36
113	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	38
114	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	36
115	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	40
116	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	37
117	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	41
118	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	40
119	4	2	5	2	3	4	4	5	3	3	3	38

120	3	3	4	2	4	5	4	4	4	4	3	40
121	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	38
122	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	42
123	4	3	5	3	4	4	3	3	3	3	3	38
124	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3	2	41
125	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	38
126	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	42
127	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	36
128	3	3	2	2	4	3	2	3	4	3	4	33

Data Input Jawaban Motivasi (Z)

No	Z					Z Total
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	
1	4	3	4	3	3	17
2	3	3	3	2	4	15
3	4	4	4	4	4	20
4	4	3	3	4	3	17
5	3	3	3	4	3	16
6	4	4	3	4	3	18
7	3	3	4	4	4	18
8	4	3	3	3	4	17
9	4	4	3	4	4	19
10	4	5	5	3	4	21
11	4	4	3	3	3	17
12	3	3	4	4	4	18
13	4	3	4	3	4	18
14	4	3	4	4	3	18
15	4	3	4	3	4	18
16	4	5	4	3	4	20
17	4	3	4	3	3	17
18	3	4	4	3	3	17
19	4	4	4	4	3	19
20	4	4	3	3	4	18
21	5	4	3	3	4	19
22	4	4	3	4	4	19
23	4	4	4	3	4	19
24	3	3	2	3	3	14
25	4	4	4	3	3	18
26	4	4	4	3	4	19
27	4	3	3	4	3	17
28	3	4	3	3	3	16
29	3	3	3	3	4	16
30	3	4	4	4	3	18
31	3	4	4	4	3	18
32	4	3	4	3	3	17
33	3	3	4	4	4	18
34	4	3	5	4	3	19
35	4	3	5	4	4	20
36	4	3	5	4	4	20
37	4	3	4	4	4	19
38	3	2	4	3	3	15
39	2	3	3	3	3	14
40	3	3	3	3	3	15
41	4	4	3	3	3	17
42	4	4	4	4	4	20
43	3	2	4	3	3	15
44	3	3	4	3	3	16
45	3	2	4	3	3	15
46	4	4	4	4	4	20
47	3	2	3	2	4	14
48	4	2	3	2	4	15
49	3	2	3	2	4	14
50	3	2	3	2	4	14
51	3	2	3	2	4	14
52	3	2	3	2	4	14
53	4	2	3	3	4	16
54	4	4	4	3	3	18
55	4	5	4	4	3	20
56	4	4	4	4	5	21
57	4	4	4	4	3	19
58	4	3	4	4	3	18
59	4	4	3	3	4	18
60	3	2	2	3	2	12
61	4	4	3	4	3	18
62	4	4	3	2	2	15
63	4	4	4	4	4	20
64	4	4	4	3	3	18
65	3	3	3	2	3	14
66	4	4	3	4	3	18
67	4	4	3	4	3	18
68	3	2	2	1	3	11
69	3	4	5	4	4	20
70	4	4	4	5	4	21
71	4	4	4	5	4	21
72	4	4	1	5	4	18
73	4	5	1	4	5	19
74	5	5	2	5	5	22
75	5	5	5	5	5	25
76	4	4	2	5	4	19

77	4	4	2	4	5	19
78	4	4	2	5	4	19
79	4	4	5	4	4	21
80	5	4	2	4	4	19
81	4	4	2	4	4	18
82	4	4	1	4	4	17
83	4	4	1	4	4	17
84	4	5	5	4	5	23
85	4	3	4	4	4	19
86	3	3	4	4	3	17
87	4	4	3	3	3	17
88	2	3	4	4	3	16
89	3	3	4	3	3	16
90	3	3	4	4	3	17
91	3	3	3	4	3	16
92	3	3	4	4	3	17
93	2	3	3	4	3	15
94	3	3	3	4	3	16
95	3	3	3	3	4	16
96	4	3	4	3	3	17
97	2	3	4	3	3	15
98	3	3	3	3	3	15
99	3	3	4	3	3	16
100	4	3	3	4	4	18
101	4	4	4	4	3	19
102	4	4	3	3	3	17
103	4	3	3	4	3	17
104	4	4	3	3	4	18
105	4	3	4	4	3	18
106	4	3	3	3	4	17
107	5	3	4	3	3	18
108	4	5	4	4	3	20
109	4	3	4	3	3	17
110	3	3	4	3	3	16
111	3	3	4	3	4	17
112	4	3	4	4	3	18
113	3	3	4	4	3	17
114	3	3	3	4	4	17
115	4	3	4	3	4	18
116	4	3	3	4	4	18
117	4	3	4	3	4	18

118	4	4	3	4	3	18
119	4	3	4	4	3	18
120	4	4	4	3	3	18
121	5	4	3	4	4	20
122	5	4	5	4	3	21
123	4	4	3	3	3	17
124	5	4	3	3	3	18
125	4	4	4	3	3	18
126	4	4	3	3	3	17
127	4	3	3	3	4	17
128	4	3	2	3	4	16

Data Input Jawaban Kinerja (Y)

No	Y							Y Total
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	
1	3	4	4	3	3	3	4	24
2	3	3	3	4	4	5	3	25
3	4	3	4	4	4	4	4	27
4	3	3	4	3	4	3	4	24
5	4	4	3	3	4	3	3	24
6	3	4	3	4	3	3	4	24
7	4	3	4	3	3	3	4	24
8	4	3	4	3	4	4	4	26
9	4	4	4	3	4	5	4	28
10	3	4	3	4	3	3	3	23
11	3	4	4	3	4	3	3	24
12	5	3	4	5	3	4	3	27
13	4	3	4	3	4	4	3	25
14	4	4	3	3	3	4	4	25
15	4	4	4	3	4	4	3	26
16	3	4	4	4	3	4	3	25
17	4	4	4	3	3	3	3	24
18	3	4	4	3	4	5	4	27
19	3	3	3	3	4	4	3	23
20	4	3	4	3	3	4	4	25
21	4	3	3	4	3	4	4	25
22	4	3	4	3	3	4	5	26
23	4	3	3	4	3	4	3	24
24	3	3	4	4	3	3	4	24
25	3	4	4	3	2	3	3	22
26	4	3	3	4	3	3	4	24
27	3	3	4	3	4	4	4	25
28	4	4	3	4	5	5	5	30
29	4	4	4	4	4	3	3	26
30	3	3	4	4	4	3	3	24
31	3	4	3	3	4	3	4	24
32	3	4	3	3	3	3	4	23
33	4	5	4	3	4	3	4	27
34	3	5	3	3	3	3	3	23
35	4	5	4	3	4	3	4	27
36	4	4	3	3	4	3	4	25
37	3	5	4	3	4	3	4	26

38	3	4	3	3	3	4	4	24
39	3	4	3	3	3	3	3	22
40	3	3	4	3	3	3	3	22
41	4	4	3	3	4	3	3	24
42	5	5	4	4	4	4	4	30
43	4	4	3	3	3	4	4	25
44	4	4	3	3	3	4	3	24
45	4	4	4	3	4	4	4	27
46	5	4	3	4	3	4	4	27
47	4	4	3	2	3	3	4	23
48	3	4	3	2	3	3	4	22
49	3	3	4	2	3	3	4	22
50	4	4	3	2	3	3	4	23
51	3	4	3	2	3	3	4	22
52	3	4	3	2	4	3	4	23
53	3	4	3	2	4	3	4	23
54	4	3	4	3	3	5	4	26
55	4	3	3	3	4	4	3	24
56	4	5	4	4	4	4	4	29
57	4	4	3	3	3	4	3	24
58	4	4	4	3	4	4	5	28
59	4	3	3	4	3	4	3	24
60	3	2	2	3	2	2	2	16
61	4	4	3	4	4	4	4	27
62	4	3	1	3	3	4	3	21
63	4	4	4	4	4	4	4	28
64	3	4	3	3	3	4	4	24
65	3	2	3	2	2	2	4	18
66	4	4	3	4	3	5	5	28
67	2	2	3	3	2	3	2	17
68	3	2	2	2	3	3	1	16
69	4	3	5	3	3	4	4	26
70	4	3	5	4	4	4	5	29
71	4	4	4	3	5	4	5	29
72	4	4	5	3	4	4	5	29
73	4	5	4	4	4	4	5	30
74	5	5	5	5	5	5	5	35
75	5	5	4	5	4	4	5	32
76	5	5	5	5	4	4	4	32
77	4	5	4	4	5	5	4	31
78	4	4	4	3	4	4	4	27

79	4	5	4	5	4	4	4	30
80	4	4	4	4	4	4	4	28
81	4	4	4	4	4	1	4	25
82	4	4	4	4	4	2	4	26
83	4	4	4	4	4	2	4	26
84	4	4	4	4	4	2	4	26
85	4	4	4	4	4	2	4	26
86	4	4	3	4	4	4	3	26
87	4	4	4	3	3	3	3	24
88	4	4	4	4	4	4	4	28
89	3	3	4	4	3	3	3	23
90	4	4	4	4	3	3	2	24
91	4	4	3	4	4	3	4	26
92	3	3	4	4	4	3	3	24
93	4	4	4	3	4	3	3	25
94	5	5	5	4	5	5	4	33
95	5	5	5	4	4	3	3	29
96	4	4	5	4	3	4	4	28
97	3	4	3	4	4	3	3	24
98	4	4	4	3	3	4	3	25
99	3	4	4	3	4	4	4	26
100	4	3	4	4	3	3	4	25
101	3	3	4	4	3	4	3	24
102	4	4	3	4	3	3	3	24
103	3	4	4	3	4	4	3	25
104	3	3	3	4	3	4	3	23
105	4	3	3	4	3	5	4	26
106	4	3	3	3	4	4	3	24
107	4	3	4	4	3	4	3	25
108	4	3	3	4	3	4	5	26
109	3	3	3	4	3	3	5	24
110	3	4	3	4	3	4	4	25
111	4	3	4	4	3	3	3	24
112	4	3	4	4	3	5	5	28
113	3	4	4	4	3	3	5	26
114	4	4	3	4	4	5	5	29
115	4	4	4	3	3	5	5	28
116	4	3	4	3	4	5	5	28
117	4	3	4	4	3	4	4	26
118	4	4	4	2	4	4	4	26
119	4	4	4	3	4	4	4	27

120	4	4	4	3	3	4	4	26
121	4	4	4	3	4	3	4	26
122	3	4	4	3	4	2	4	24
123	4	4	4	3	3	4	4	26
124	4	4	4	4	3	4	4	27
125	4	3	3	4	3	4	4	25
126	4	4	3	4	3	5	4	27
127	5	4	3	4	3	4	4	27
128	3	4	3	4	4	3	2	23

Lampiran 3. Analisis Deskripsi Statistik

Variabel Upah (X1)

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	1,6	1,6	1,6
	3,00	28	21,9	21,9	23,4
	4,00	87	68,0	68,0	91,4
	5,00	11	8,6	8,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	2,3	2,3	2,3
	3,00	52	40,6	40,6	43,0
	4,00	57	44,5	44,5	87,5
	5,00	16	12,5	12,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	2,3	2,3	2,3
	3,00	55	43,0	43,0	45,3
	4,00	58	45,3	45,3	90,6
	5,00	12	9,4	9,4	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Variabel Audit Sumber Daya Manusia (X2)

Frequency Table

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	5	3,9	3,9	3,9
3,00	49	38,3	38,3	42,2
4,00	69	53,9	53,9	96,1
5,00	5	3,9	3,9	100,0
Total	128	100,0	100,0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	3	2,3	2,3	2,3
3,00	55	43,0	43,0	45,3
4,00	62	48,4	48,4	93,8
5,00	8	6,3	6,3	100,0
Total	128	100,0	100,0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,6	1,6	1,6
2,00	22	17,2	17,2	18,8
3,00	51	39,8	39,8	58,6
4,00	45	35,2	35,2	93,8
5,00	8	6,3	6,3	100,0
Total	128	100,0	100,0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,8	,8	,8
2,00	15	11,7	11,7	12,5
3,00	53	41,4	41,4	53,9
4,00	54	42,2	42,2	96,1
5,00	5	3,9	3,9	100,0
Total	128	100,0	100,0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,8	,8	,8
	3,00	53	41,4	41,4	42,2
	4,00	69	53,9	53,9	96,1
	5,00	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	30	23,4	23,4	23,4
	4,00	80	62,5	62,5	85,9
	5,00	18	14,1	14,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,8	,8	,8
	3,00	50	39,1	39,1	39,8
	4,00	68	53,1	53,1	93,0
	5,00	9	7,0	7,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	14	10,9	10,9	10,9
	3,00	60	46,9	46,9	57,8
	4,00	47	36,7	36,7	94,5
	5,00	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,8	,8	,8
	3,00	60	46,9	46,9	47,7
	4,00	59	46,1	46,1	93,8
	5,00	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	7	5,5	5,5	6,3
	3,00	58	45,3	45,3	51,6
	4,00	50	39,1	39,1	90,6
	5,00	12	9,4	9,4	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	14	10,9	10,9	11,7
	3,00	58	45,3	45,3	57,0
	4,00	52	40,6	40,6	97,7
	5,00	3	2,3	2,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Variabel Motivasi (Z)

Frequency Table

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	3,1	3,1	3,1
	3,00	38	29,7	29,7	32,8
	4,00	78	60,9	60,9	93,8
	5,00	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	12	9,4	9,4	9,4
	3,00	56	43,8	43,8	53,1
	4,00	52	40,6	40,6	93,8
	5,00	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	3,1	3,1	3,1
	2,00	10	7,8	7,8	10,9
	3,00	48	37,5	37,5	48,4
	4,00	57	44,5	44,5	93,0
	5,00	9	7,0	7,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	9	7,0	7,0	7,8
	3,00	53	41,4	41,4	49,2
	4,00	58	45,3	45,3	94,5
	5,00	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Z.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	1,6	1,6	1,6
	3,00	65	50,8	50,8	52,3
	4,00	55	43,0	43,0	95,3
	5,00	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Variabel Kinerja (Y)

Frequency Table

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,8	,8	,8
	3,00	41	32,0	32,0	32,8
	4,00	77	60,2	60,2	93,0
	5,00	9	7,0	7,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	3,1	3,1	3,1
	3,00	39	30,5	30,5	33,6
	4,00	71	55,5	55,5	89,1
	5,00	14	10,9	10,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	2	1,6	1,6	2,3
	3,00	49	38,3	38,3	40,6
	4,00	68	53,1	53,1	93,8
	5,00	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	7,8	7,8	7,8
	3,00	56	43,8	43,8	51,6
	4,00	57	44,5	44,5	96,1
	5,00	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	3,1	3,1	3,1
	3,00	60	46,9	46,9	50,0
	4,00	59	46,1	46,1	96,1
	5,00	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	7	5,5	5,5	6,3
	3,00	47	36,7	36,7	43,0
	4,00	58	45,3	45,3	88,3
	5,00	15	11,7	11,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	4	3,1	3,1	3,9
	3,00	38	29,7	29,7	33,6
	4,00	68	53,1	53,1	86,7
	5,00	17	13,3	13,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas

Variabel Upah (X1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1 Total
X1.1	Pearson Correlation	1	.393**	.234**	.691**
	Sig. (2-tailed)		.000	.008	.000
	N	128	128	128	128
X1.2	Pearson Correlation	.393**	1	.363**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	128	128	128	128
X1.3	Pearson Correlation	.234**	.363**	1	.730**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000		.000
	N	128	128	128	128
X1 Total	Pearson Correlation	.691**	.807**	.730**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	128	128	128	128

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

X2.8	Pearson Correlation	.360**	.299**	.157	.295**	.260**	.093	.335**	1	.334**	.395**	.337**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.076	.001	.003	.295	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
X2.9	Pearson Correlation	.323**	.443**	.025	.325**	.195*	.124	.222	.334**	1	.350**	.185	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.775	.000	.028	.164	.012	.000	.000	.000	.037	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
X2.10	Pearson Correlation	.359**	.345**	.200*	.555**	.306**	.236**	.343**	.395**	.350**	1	.412**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.023	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
X2.11	Pearson Correlation	.452**	.289**	-.006	.565**	.286**	.140	.176*	.337**	.185	.412**	1	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.947	.000	.001	.114	.047	.000	.037	.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
X2 Total	Pearson Correlation	.639**	.562**	.313**	.736**	.546**	.403**	.580**	.624**	.548**	.724**	.610**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Motivasi (Z)**Correlations**

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z Total
Z.1	Pearson Correlation	1	.509**	-.016	.270**	.270**	.650**
	Sig. (2-tailed)		.000	.861	.002	.002	.000
	N	128	128	128	128	128	128
Z.2	Pearson Correlation	.509**	1	.013	.457**	.214*	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000		.884	.000	.015	.000
	N	128	128	128	128	128	128
Z.3	Pearson Correlation	-.016	.013	1	.060	-.119	.395**
	Sig. (2-tailed)	.861	.884		.503	.183	.000
	N	128	128	128	128	128	128
Z.4	Pearson Correlation	.270**	.457**	.060	1	.208*	.682**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.503		.019	.000
	N	128	128	128	128	128	128
Z.5	Pearson Correlation	.270**	.214*	-.119	.208*	1	.475**
	Sig. (2-tailed)	.002	.015	.183	.019		.000
	N	128	128	128	128	128	128
Z Total	Pearson Correlation	.650**	.739**	.395**	.682**	.475**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	128	128	128	128	128	128

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Kinerja (Y)**Correlations**

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y Total
Y.1	Pearson Correlation	1	.330**	.304**	.383**	.280**	.333**	.290**	.677**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
Y.2	Pearson Correlation	.330**	1	.286**	.159	.468**	.063	.269**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.073	.000	.482	.002	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
Y.3	Pearson Correlation	.304**	.286**	1	.228**	.347**	.099	.299**	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.010	.000	.267	.001	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
Y.4	Pearson Correlation	.383**	.159	.228**	1	.163	.197	.109	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000	.073	.010		.066	.026	.221	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
Y.5	Pearson Correlation	.280**	.468**	.347**	.163	1	.172	.254**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.066		.052	.004	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
Y.6	Pearson Correlation	.333**	.063	.099	.197	.172	1	.312**	.549**
	Sig. (2-tailed)	.000	.482	.267	.026	.052		.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
Y.7	Pearson Correlation	.290**	.269**	.299**	.109	.254**	.312**	1	.623**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.001	.221	.004	.000		.000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
Y Total	Pearson Correlation	.677**	.602**	.598**	.530**	.621**	.549**	.623**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	128	128	128	128	128	128	128	128

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

Lampiran 5. Hasil Uji Reabilitas**Variabel Upah (X1)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	4

Variabel Audit SDM**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	12

Variabel Motivasi (Z)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	6

Variabel Kinerja (Y)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	8

Lampiran 6. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1_Total	X2Total	Z_total	Y_total
Normal Parameters ^{a,b}	N	128	128	128	128
	Mean	11.1250	38.7422	17.5703	25.4219
	Std. Deviation	1.49012	4.36746	2.10243	2.87977
Most Extreme Differences	Absolute	.174	.101	.138	.139
	Positive	.174	.101	.138	.124
	Negative	-.138	-.093	-.135	-.139
	Kolmogorov-Smirnov Z	1.969	1.148	1.559	1.571
Asymp. Sig. (2-tailed)		.019	.143	.016	.014

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 7. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis Jalur Pertama

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.632	1.354		4.158	.000
	X1_Total	.353	.130	.250	2.715	.008
	X2Total	.207	.044	.429	4.653	.000

a. Dependent Variable: Z_total

Analisis Jalur Kedua

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.236	1.925		5.317	.000
	X1_Total	.144	.185	.074	.777	.439
	X2Total	.351	.063	.532	5.556	.000

a. Dependent Variable: Y_total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.395	1.816		6.827	.000
	Z_total	.741	.103	.541	7.226	.000

a. Dependent Variable: Y_total

Lampiran 8. Hasil Uji Multikolinieritas

Dependen Z

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1_Total	.576	1.736
	X2Total	.576	1.736

a. Dependent Variable: Z_total

Dependen Y

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1_Total	.576	1.736
	X2Total	.576	1.736

a. Dependent Variable: Y_total

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Z_total	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y_total

Lampiran 9. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.430	.866		.497	.620
	X1_Total	-.059	.083	-.083	-.710	.479
	X2Total	.038	.028	.158	1.347	.181

a. Dependent Variable: abres_1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.661	1.344		-.492	.624
	X1_Total	.058	.129	.052	.449	.654
	X2Total	.043	.044	.114	.975	.331

a. Dependent Variable: abres_2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.408	1.200		1.174	.243
	Z_total	.023	.068	.030	.337	.737

a. Dependent Variable: abres_3

Lampiran 10. Hasil Uji Normalitas Model

Dependen Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.632	1.354		4.158	.000
	X1_Total	.353	.130	.250	2.715	.008
	X2Total	.207	.044	.429	4.653	.000

a. Dependent Variable: Z_total

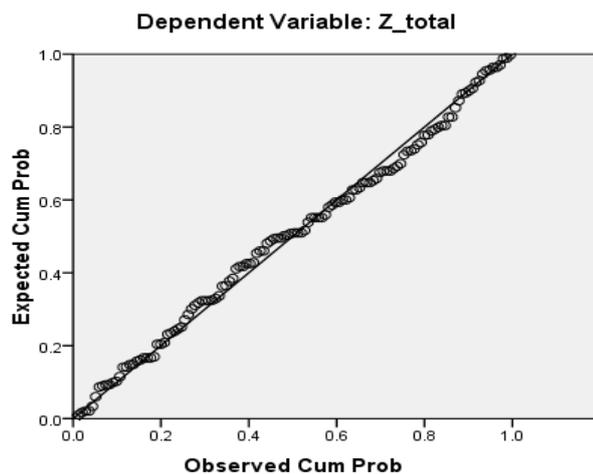
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	14.0392	22.2997	17.5703	1.30804	128
Residual	-4.99944	4.76692	.00000	1.64598	128
Std. Predicted Value	-2.700	3.616	.000	1.000	128
Std. Residual	-3.013	2.873	.000	.992	128

a. Dependent Variable: Z_total

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Dependen Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.236	1.925		5.317	.000
	X1_Total	.144	.185	.074	.777	.439
	X2Total	.351	.063	.532	5.556	.000

a. Dependent Variable: Y_total

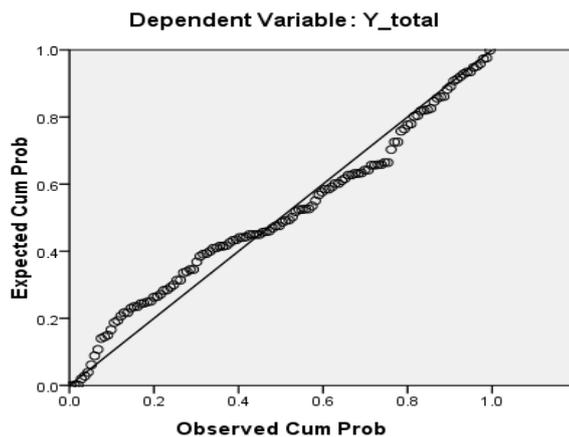
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20.8547	31.6805	25.4219	1.67901	128
Residual	-10.04087	7.15496	.00000	2.33965	128
Std. Predicted Value	-2.720	3.728	.000	1.000	128
Std. Residual	-4.258	3.034	.000	.992	128

a. Dependent Variable: Y_total

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Coefficients^a

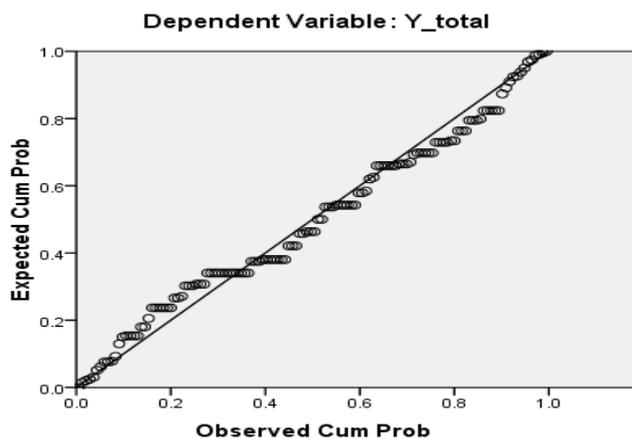
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.395	1.816		6.827	.000
	Z_total	.741	.103	.541	7.226	.000

a. Dependent Variable: Y_total

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20.5506	30.9303	25.4219	1.55876	128
Residual	-8.74045	8.74237	.00000	2.42143	128
Std. Predicted Value	-3.125	3.534	.000	1.000	128
Std. Residual	-3.595	3.596	.000	.996	128

a. Dependent Variable: Y_total

Charts**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

Lampiran 11. Hasil Uji Autokorelasi

Dependen Z

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.622 ^a	.387	.377	1.65909	1.766

a. Predictors: (Constant), X2Total, X1_Total

b. Dependent Variable: Z_total

Dependen Y

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.583 ^a	.340	.329	2.35829	1.463

a. Predictors: (Constant), X2Total, X1_Total

b. Dependent Variable: Y_total

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.541 ^a	.293	.287	2.43102	1.534

a. Predictors: (Constant), Z_total

b. Dependent Variable: Y_total

Lampiran 12. Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Dependen Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.632	1.354		4.158	.000
	X1_Total	.353	.130	.250	2.715	.008
	X2Total	.207	.044	.429	4.653	.000

a. Dependent Variable: Z_total

Dependen Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.236	1.925		5.317	.000
	X1_Total	.144	.185	.074	.777	.439
	X2Total	.351	.063	.532	5.556	.000

a. Dependent Variable: Y_total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.395	1.816		6.827	.000
	Z_total	.741	.103	.541	7.226	.000

a. Dependent Variable: Y_total

Lampiran 13. Hasil *Trimming Theory*

Regression

Variables Entered/Removed^p

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2Total, X1_Total ^a		Enter
2		X1_Total	Backward (criterion: Probability of F- to-remove >= .100).

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y_total

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583 ^a	.340	.329	2.35829
2	.580 ^b	.337	.331	2.35458

a. Predictors: (Constant), X2Total, X1_Total

b. Predictors: (Constant), X2Total

a. Dependent Variable: Y_total

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	358.024	2	179.012	32.187	.000 ^a
	Residual	695.194	125	5.562		
	Total	1053.219	127			
2	Regression	354.670	1	354.670	63.973	.000 ^b
	Residual	698.549	126	5.544		
	Total	1053.219	127			

a. Predictors: (Constant), X2Total, X1_Total

b. Predictors: (Constant), X2Total

c. Dependent Variable: Y_total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.236	1.925		5.317	.000
	X1_Total	.144	.185	.074	.777	.439
	X2Total	.351	.063	.532	5.556	.000
2	(Constant)	10.598	1.865		5.682	.000
	X2Total	.383	.048	.580	7.998	.000

a. Dependent Variable: Y_total

Excluded Variables^b

					Collinearity Statistics	
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Tolerance
2	X1_Total	.074 ^a	.777	.439	.069	.576

a. Predictors in the Model: (Constant), X2Total

b. Dependent Variable: Y_total