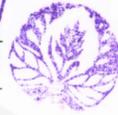
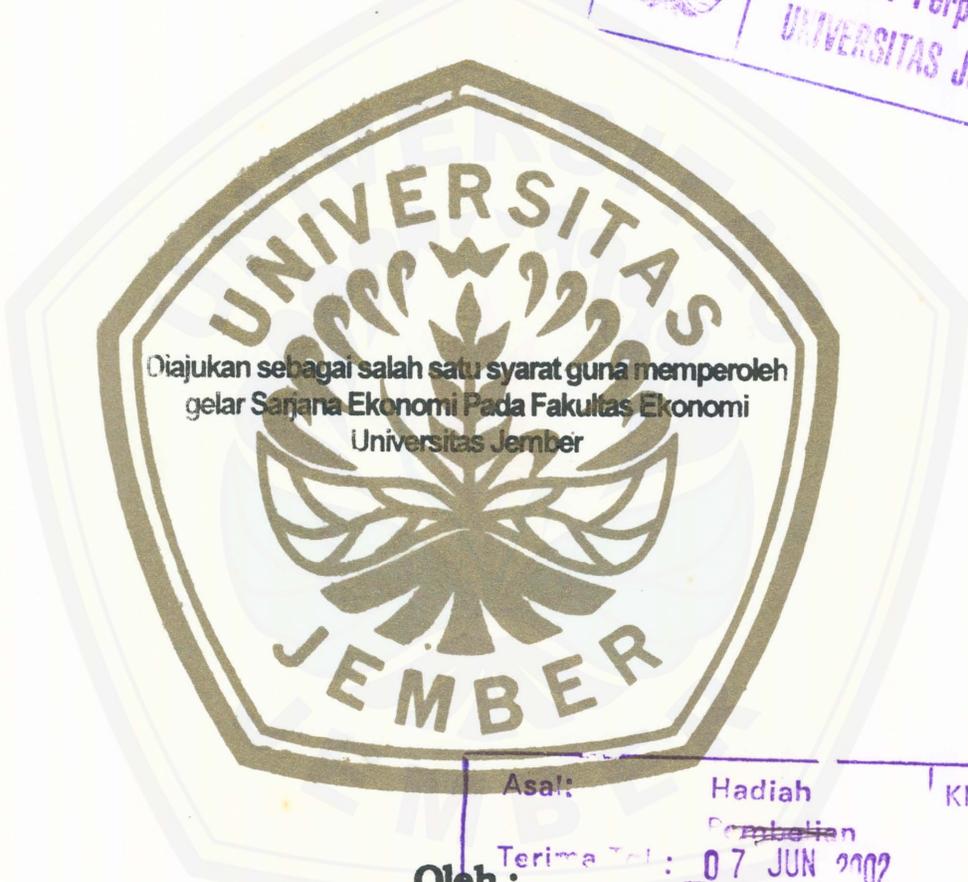


**PENGARUH KEBIJAKSANAAN SISTEM UPAH  
INSENTIF TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN  
BAGIAN PRODUKSI PADA PERUSAHAAN  
ROKOK "BINTANG SAYAP INSAN"  
DI KEPANJEN-MALANG**

SKRIPSI



Milik UPT Perpustakaan  
UNIVERSITAS JEMBER



Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember

Asal:	Hadiah	Klass
Terima Tel:	07 JUN 2002	658.32
Oleh:	0919	NUR
KLASIR / E Y A I		P

**Riza Nurfahmudianto**

**NIM : 960810201052**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2002**

## JUDUL SKRIPSI

PENGARUH KEBIJAKSANAAN SISTEM UPAH INSENTIF  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI  
PADA PERUSAHAAN ROKOK "BINTANG SAYAP INSAN"  
DI KEPANJEN MALANG

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Riza Nurfahmudianto

N. I. M. : 960810201052

J u r u s a n : Manajemen

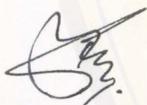
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

15 April 2002

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Panitia Penguji

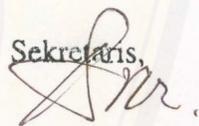
Ketua,



Drs. H. Sukusni, M.Sc

NIP. 130 350 764

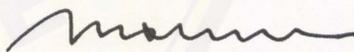
Sekretaris,



Dra. Elok Sri Utami, M.Si

NIP. 131 877 449

Anggota,



Drs. H. Marjanto, MM

NIP. 130 324 100



Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,



  
Drs. H. Liakip, SU

NIP. 130 531 976

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Kebijakan Sistem Upah  
Insentif Terhadap Produktivitas  
Karyawan Bagian Produksi Pada  
Perusahaan Rokok "Bintang Sayap  
Insan" Di Kepanjen Malang

Nama Mahasiswa : Riza Nurfahmudianto  
N I M : 960810201052  
Tingkat : Sarjana  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen  
Mata Kuliah Yang Menjadi  
Dasar Penyusunan Skripsi : Manajemen Sumber Daya Manusia

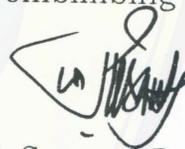
Pembimbing I



Drs. H. Marjanto, MM.

NIP. 130 324 100

Pembimbing II



Dra. Susanti P, MSi.

NIP. 132 006 243

Ketua Jurusan



Drs. IKM. Dwipayana, MS.

NIP. 130 781 341

Tanggal persetujuan : 30 Maret 2002

## MOTTO

- ◆ *Sesungguhnya beserta kesukaran dan kemudahan, maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan) maka kerjakanlah (urusan yang lain) dengan sungguh-sungguh. Dan hanya kepada Tuhanmu hendaklah engkau berharap. (QS. Al-Ihsyiraah, 6-8)*
- ◆ *“Adakah orang-orang yang mengetahui?  
Sesungguhnya orang-orang berakallah yang dapat menerima pelajaran.”  
(QS. Az-Zumar, 9)*
- ◆ *Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi pengetahuan beberapa derajat.  
(QS. Al-Mujaadalah, 11)*
- ◆ *Suatu usaha yang telah anda mulai, janganlah kamu hentikan sebelum hasilnya kamu rasakan. (Shakespeare)*
- ◆ *Benamkanlah sebuah kebebasan karena kebebasan adalah pilar warna kreativitas sebuah pemikiran. (Shakespeare)*

## Persembahan

*Atas berkat rahmat Allah SWT yang Maha Pengasih dan  
Maha Penyayang kupersembahkan Skripsi ini Kepada :*

*Yang tercinta Ayahku H. Ahmad Mudjito dan Mamaku Hj. Siti Musyrifah  
yang telah mendoakanku serta mengasihiku dengan tulus ikhlas sehingga aku dapat  
menyelesaikan kuliahku.*

*Kakak-kakakku tersayang Mbak Dian & Mas Eko,  
dan adik-adikku Windu "Wewen", Fitri "Khunthil",*

*yang telah mendukungku dan yang telah memberiku kasih sayang dan kenangan  
yang tidak pernah ku lupakan.*

*Seseorang yang telah memberi warna dan menjadi rahasia dalam hidupku yang  
selalu memberiku dukungan serta motivasi selama ini.*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kebijaksanaan sistem upah insentif terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada Perusahaan Rokok "Bintang Sayap Insan" di Kepanjen-Malang. Dengan data volume produksi, volume penjualan, jumlah karyawan, produktivitas kerja karyawan per produk yang diberikan perusahaan yaitu rokok Insan Spesial dan rokok Insan Age serta data pendukung lainnya, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel-variabel upah insentif, upah lembur, premi hadir dan premi penilaian berpengaruh secara nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Rokok "Bintang Sayap Insan" di Kepanjen-Malang dan periode penelitian antara bulan Januari 2001 sampai bulan November 2001.

Analisis pengaruh kebijaksanaan sistem upah insentif terhadap produktivitas karyawan bagian produksi pada Perusahaan Rokok "Bintang Sayap Insan" di Kepanjen-Malang dilakukan dengan Analisis Regresi Linier Berganda. Regresi Linier Berganda digunakan untuk mengetahui apakah perubahan variabel-variabel tingkat upah insentif, upah lembur, premi hadir dan premi penilaian mempunyai pengaruh terhadap perubahan tingkat produktivitas kerja karyawan.

Hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan bahwa perubahan variabel tingkat upah insentif, upah lembur, premi hadir dan premi penilaian menyebabkan perubahan tingkat produktivitas kerja karyawan. Variabel-variabel tersebut secara bersama-sama mempunyai pengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

Dengan menggunakan uji t dan uji F, diketahui bahwa variabel tingkat upah insentif, upah lembur, premi hadir dan premi penilaian mempunyai pengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi baik secara positif maupun secara negatif. Untuk produk rokok Insan Spesial, variabel yang berpengaruh positif yaitu variabel tingkat upah insentif, upah lembur, dan premi penilaian. Sedangkan yang berpengaruh negatif adalah premi hadir. Untuk produk rokok Insan Age, variabel yang berpengaruh positif yaitu variabel tingkat upah insentif, upah lembur, dan premi hadir. Sedangkan yang berpengaruh negatif adalah premi penilaian. Melihat kondisi yang demikian, maka perusahaan hendaknya lebih mengoptimalkan kebijaksanaan sistem upah insentif yang berpengaruh positif saja terhadap produktivitas kerja.

## KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya, serta ucapan salam tidak lupa penulis panjatkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW sebagai sandaran pilar keimanan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **PENGARUH KEBIJAKSANAAN SISTEM UPAH INSENTIF TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PADA PERUSAHAAN ROKOK "BITANG SAYAP INSAN" DI KEPANJEN-MALANG.**

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini telah melibatkan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada:

1. Bapak Drs. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Drs. IKM. Dwipayana, MS. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Drs. H. Marjanto, MM, selaku dosen pembimbing I dan Ibu Dra. Susanti P, M.Si, selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak H. Saman Hudi, selaku pemilik Perusahaan Rokok "Bintang Sayap Insan" di Kepanjen-Malang, yang telah memberikan izin penelitian dan pengumpulan data di perusahaan.
5. Ayah dan Mama yang telah memberikan dukungan, bantuan materiil dan spirituil serta kasih sayang tulus yang sangat berarti bagi penulis.

6. Kakak-kakakku dan Adik-adikku yang telah memberikan dukungan dan kasih sayang, hingga terselesainya skripsi ini.
7. Sahabat-sahabatku di Jawa IV/4 (Cimut, Karimbo, Acay, Lyu, Budi "*DUL JONY*", Pepen, Anton, Yoyok, Casanova Kencong, Sufi *As- Sulfur*, Bimo,...) sing kompak Rek & ojo' shok you know, anak KLAN '96 (Ex Tissue Band) dan teman – teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan moril maupun sprituil penulis di dalam menyelesaikan skripsi.
8. Kel. Drs. Soewito yang telah memberikan tempat yang nyaman selama di Jember.
9. Teman-teman DAMAGE '96 yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis demi terselesainya skripsi ini.

Penulis mohon maaf jika terdapat kesalahan atau khilaf dalam penulisan skripsi ini. Untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun akan diterima dengan besar hati demi kebaikan kita bersama. Dan semoga amal baik dan semua bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama ini mendapat balasan dari Allah SWT.

Jember, Maret 2002

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
I. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
II. TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya .....	7
2.2 Landasan Teori .....	9
2.2.1 Pengertian Kompensasi .....	9
2.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi .....	10
2.2.3 Peranan Upah .....	16
2.3 Sistem Pengupahan .....	17
2.4 Sistem Upah Insentif Untuk Karyawan Bagian Produksi.....	21
2.5 Produktivitas Tenaga Kerja .....	22
2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja ..23	
2.7 Cara-Cara Untuk Meningkatkan Produktivitas.....	24

2.8	Hubungan Upah Insentif dengan Produktivitas Tenaga Kerja.....	25
2.9	Regresi Linier Berganda.....	26
2.10	Pengujian Koefisien regresi.....	29
2.10.1	Pengujian Nilai F.....	29
2.10.2	Pengujian dengan Nilai t.....	30
2.11	Koefisien Determinasi Berganda.....	31
III.	METODE PENELITIAN.....	33
3.1	Rancangan Penelitian.....	33
3.2	Metode Pengumpulan Data.....	33
3.3	Definisi Variabel Operasional dan Pengukurannya.....	34
3.4	Metode Analisis.....	36
3.4.1	Perhitungan Nilai Variabel.....	36
3.4.2	Deskripsi Variabel.....	36
3.4.3	Uji Statistik.....	37
3.5	Batasan Masalah.....	40
3.6	Asumsi.....	41
3.7	Hipotesis.....	41
3.8	Kerangka Pemecahan Masalah.....	43
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	45
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	45
4.1.2	Lokasi Perusahaan.....	47
4.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan.....	48
4.1.4	Kegiatan Produksi.....	55
4.1.4.1	Bahan Baku dan Bahan Penolong.....	55
4.1.4.2	Peralatan Produksi.....	57
4.1.4.3	Proses Produksi.....	57
4.1.4.4	Hasil Produksi.....	60
4.1.5	Aspek Pemasaran.....	62
4.1.5.1	Saluran Distribusi.....	63

4.1.5.2	Daerah Pemasaran .....	63
4.1.5.3	Promosi.....	64
4.1.6	Personalia Perusahaan.....	65
4.1.6.1	Jumlah dan Klasifikasi Tenaga Kerja.....	65
4.1.6.2	Hari dan Jam Kerja .....	67
4.1.6.3	Sistem Pemberian Upah.....	68
4.2	Analisis Data .....	69
4.2.1	Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi ...	69
4.2.2	Deskripsi Variabel.....	71
4.2.3	Pengaruh Variabel Upah Insentif , Upah Lembur, Premi Hadir, dan Premi Penilaian Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan bagian Produksi Rokok Insan Spesial .....	75
4.2.4	Pengaruh Variabel Upah Insentif , Upah Lembur, Premi Hadir, dan Premi Penilaian Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan bagian Produksi Rokok Insan Age.....	77
4.3	Pengaruh Secara Parsial Variabel Upah Insentif , Upah Lembur, Premi Hadir, dan Premi Penilaian Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial .....	79
4.3.1	Pengaruh Upah Insentif Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial .....	80
4.3.2	Pengaruh Upah Lembur Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial .....	81
4.3.3	Pengaruh Premi Hadir Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial .....	82
4.3.4	Pengaruh Premi Penilaian Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial .....	83
4.4	Pengaruh Secara Parsial Variabel Upah Insentif , Upah Lembur, Premi Hadir, dan Premi Penilaian Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age .....	84

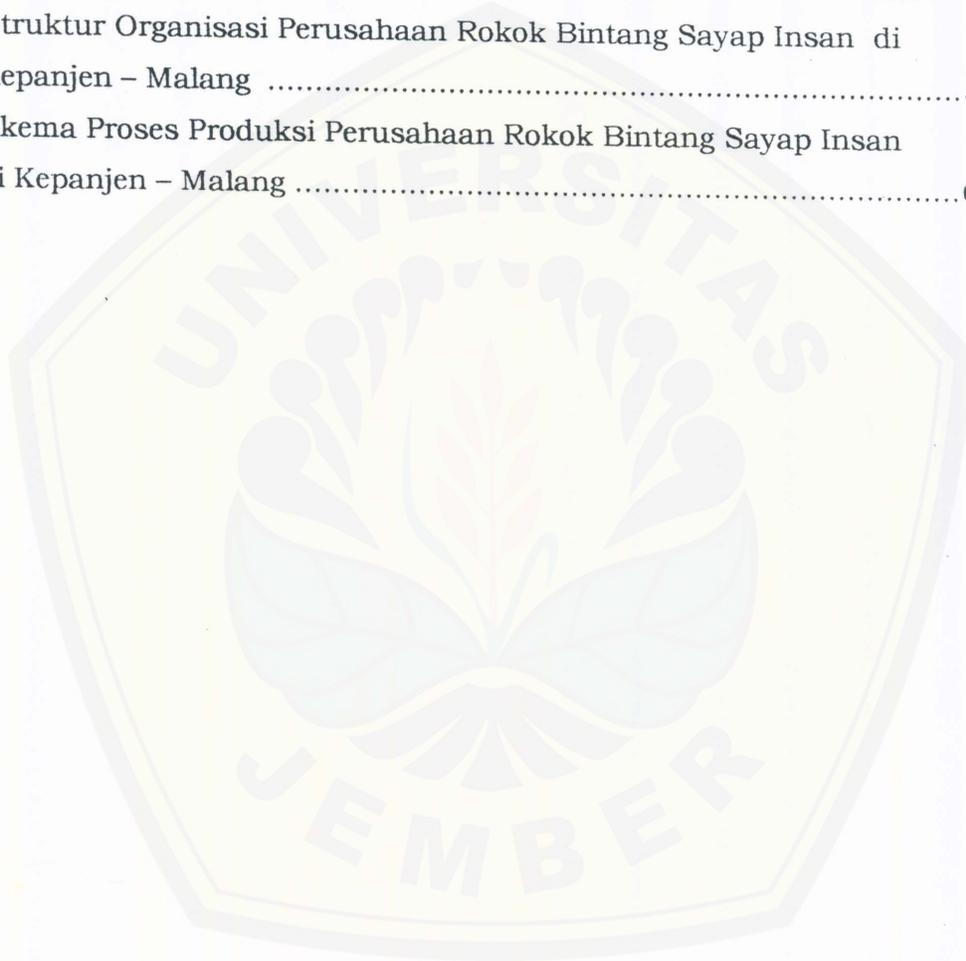
4.4.1	Pengaruh Upah Insentif Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age .....	84
4.4.2	Pengaruh Upah Lembur Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age.....	85
4.4.3	Pengaruh Premi Hadir Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age.....	86
4.4.4	Pengaruh Premi Penilaian Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age.....	87
4.5	Pembahasan.....	88
V.	SIMPULAN DAN SARAN.....	99
5.1	Simpulan.....	99
5.2	Saran .....	104
	DAFTAR PUSTAKA.....	106
	LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	108

**DAFTAR TABEL**

No.	Judul	Hal
1.	Volume Produksi Rokok Insan Spesial.....	61
2.	Volume Produksi Rokok Insan Age .....	62
3.	Volume Penjualan Rokok Insan Spesial & Rokok Insan Age .....	65
4.	Data Jumlah Tenaga Kerja Tahun 2001 .....	66
5.	Produktivitas Kerja Karyawan Produk Rokok Insan Spesial dan Rokok Insan Age.....	70
6.	Rangkuman Hasil Analisis Regresi Pengaruh Kebijakan Sistem Upah Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Untuk Karyawan Jenis Produk Rokok Insan Spesial.....	72
7.	Rangkuman Hasil Analisis Regresi Pengaruh Kebijakan Sistem Upah Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Untuk Karyawan Jenis Produk Rokok Insan Age...	74
8.	Perbandingan $t_{hitung}$ dengan $t_{tabel}$ untuk karyawan jenis produk rokok Insan Spesial .....	80
9.	Perbandingan $t_{hitung}$ dengan $t_{tabel}$ untuk karyawan jenis produk rokok Insan Age .....	84

**DAFTAR GAMBAR**

No	Judul	Hal
1.	Proses Penentuan Upah.....	13
2.	Bagan Perbandingan Faktor.....	15
3.	Struktur Organisasi Perusahaan Rokok Bintang Sayap Insan di Kepanjen – Malang .....	50
4.	Skema Proses Produksi Perusahaan Rokok Bintang Sayap Insan di Kepanjen – Malang .....	60



**DAFTAR LAMPIRAN**

No	Judul	Hal
1.	Surat Ijin Penelitian.....	108
2.	Surat Permohonan Ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian.....	109
3.	Surat Penelitian dari Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan” di Kapanjen - Malang.....	110
4.	Perhitungan Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial.....	111
5.	Perhitungan Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age .....	112
6.	Data Variabel Dependent dan Variabel Independent Untuk Karyawan Produk Pengaruh Kebijakan Sistem Upah Insentif Terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial.....	113
7.	Data Variabel Dependent dan Variabel Independent Untuk Karyawan Produk Pengaruh Kebijakan Sistem Upah Insentif Terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age .....	114
8.	Analisa Regresi Linier Berganda (Produk Rokok Insan Spesial) dengan program SPSS .....	115
9.	Analisa Regresi Linier Berganda (Produk Rokok Insan Age) dengan program SPSS .....	116



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Peranan sumberdaya manusia sebagai kunci keberhasilan semua aktivitas dan usaha manusia bagi masa sekarang maupun di masa mendatang telah diketahui dan disadari sejak dahulu. Pada saat sekarang ini, masalah yang menyangkut sumberdaya manusia baik soal pendayagunaan maupun peningkatan kualitasnya selalu menjadi topik yang hangat dibicarakan. Ditinjau dari sudut organisasi, manusia merupakan sumberdaya yang dinamis, bukan sumber statis seperti halnya tanah dan modal. Manusialah yang membuat barang-barang dan jasa yang bernilai bagi suatu bangsa dan hasil-hasil yang bernilai inilah yang menentukan kesejahteraan dan taraf hidup suatu masyarakat. Dengan tingkat kesejahteraan yang tinggi (baik moril maupun materiil) yang akan meningkatkan rasa senang, puas dan mampu membangun komitmen karyawan sehingga produktivitas kerjanya meningkat pula, yang pada akhirnya akan memberikan keuntungan yang besar bagi suatu perusahaan sehingga menghasilkan produk dan jasa.

Masalah sumberdaya manusia dalam perusahaan bukan hanya berkaitan dengan pemilihan dan atau pengembangannya untuk mencapai tingkat kualifikasi yang dibutuhkan. Untuk mengetahui lebih jauh masalah ini, harus dipahami secara menyeluruh dengan memasukkan aspek-aspek yang lebih luas yaitu sifat, lingkungan sosial, hukum dan secara khusus harus diperhatikan tujuan-tujuan setiap individu yang bergabung dengan perusahaan. Pada hakekatnya setiap manusia tidak mampu memenuhi kebutuhannya sendiri, oleh sebab itu manusia hidup

berkelompok atau menggabungkan diri dengan suatu organisasi (perusahaan). Setiap orang yang menggabungkan diri dalam suatu perusahaan dapat dipastikan mempunyai tujuan utama untuk mendapatkan kompensasi sebagai sarana pemuasan kebutuhannya. Dengan kata lain seseorang akan bersedia memberikan sesuatu apabila dia yakin akan memperoleh imbalan.

Seorang karyawan akan bersedia bekerja lebih giat, bersedia diberi beban kerja lebih berat apabila akan mendapatkan imbalan yang bertambah. Namun yang selalu menjadi permasalahan adalah bagaimana mensinkronisasikan antara tujuan perusahaan sendiri sebagai lembaga yang mencari laba. Menurut kaidah normatif kedua tujuan tersebut harus bisa bertemu dengan tidak saling mengorbankan satu sama lain. Bagi perusahaan untuk dapat mewujudkan tujuan dari setiap karyawannya, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah memahami motivasi setiap karyawannya, kemudian menyediakan sarana untuk memenuhinya. Apabila motivasi pemenuhan kebutuhan fisiologis sangat kuat, maka kebijaksanaan insentif materi sangat membantu. Di lain pihak bagi karyawan untuk dapat mewujudkan tujuannya, maka mereka harus bersedia meningkatkan kinerjanya, sehingga mereka bisa memperoleh penghasilan yang lebih besar dengan tidak merugikan perusahaan.

Kebutuhan manusia oleh Heidjrachman Ranupandojo (1997: 184) dibagi dalam tiga kelompok, yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik. Pemuasan kebutuhan tersebut dapat bermacam-macam bentuk, seperti: pemuasan diluar pekerjaan (*off the job*), misalnya menghabiskan gajinya sesudah bekerja diluar pekerjaannya, pemuasan di sekitar tempat mereka

bekerja (*around the job*) atau pemuasan lewat pekerjaan (*through the job*).

Suatu organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan tujuannya diperlukan sumberdaya manusia. Tumbuh kembangnya suatu perusahaan tergantung dari sumberdaya manusianya. Oleh karena itu sumberdaya manusia harus diperhatikan dengan baik, terutama faktor-faktor pemberian upah insentifnya agar tidak terjadi pemborosan dan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas.

Dalam dunia usaha banyak dikenal berbagai macam cara yang dipergunakan untuk memberikan motivasi terhadap para pekerja guna meningkatkan produktivitas kerja, karena kenaikan produktivitas kerja akan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Adapun salah satu cara untuk memberikan motivasi kepada para karyawan adalah dengan cara memberikan upah insentif. Hal ini sesuai dengan pendapat Heidjrachman Ranupandojo (1997:33) yang menyatakan bahwa:

“Pelaksanaan sistem upah insentif ini dimaksudkan perusahaan terutama untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang mempertimbangkan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan. Dengan demikian upah insentif sebenarnya merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang”.

Dengan tidak mengesampingkan arti motivasi yang lain, serta melihat kondisi di negara Indonesia yang sedang berkembang, motivasi materi (penghasilan yang cukup) merupakan motivasi yang paling kuat dan mempunyai peranan yang dominan bagi karyawan untuk bekerja. Oleh sebab itu, pemberian insentif materi dapat dikatakan merupakan sarana yang efektif bagi perusahaan untuk merangsang seseorang agar meningkatkan prestasi kerjanya.

## 1.2 Perumusan Masalah

Dalam suatu penelitian harus terdapat rumusan masalah, yang nantinya harus dapat dipecahkan oleh seorang peneliti dan pemecahan tersebut diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan. Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya keraguan terhadap suatu hal atau fenomena, adanya halangan atau rintangan, adanya celah atau kesenjangan antara kenyataan yang ada. Penelitian ini diharapkan dapat memecahkan masalah yang ada atau sedikitnya dapat menutupi celah yang terjadi. Perumusan masalah merupakan hulu dari penelitian dan merupakan langkah penting untuk mengawali pelaksanaan penelitian. Tujuan dari penelitian dan perumusan masalah adalah untuk meletakkan dasar dalam memecahkan beberapa penemuan penelitian sebelumnya ataupun dasar untuk penelitian selanjutnya. Perumusan masalah akan memberikan implikasi untuk kemungkinan pengujian secara empiris serta mengandung hubungan variabel-variabel yang dapat diukur sehingga mempunyai nilai ilmiah serta fisibel. Dalam pemilihan masalah harus sesuai dengan derajat daya nalar, sensitivitas terhadap daya serta menuntut kemampuan peneliti dalam menghasilkan orijinilitas.

Perusahaan rokok "Bintang Sayap Insan" yang berkedudukan di Kepanjen-Malang ini merupakan perusahaan perseorangan yang bergerak di bidang industri rokok yang memproduksi jenis rokok Insan, rokok Insan Nissan, rokok Insan Age, rokok Insan Spesial, rokok Insan Jaya, dan rokok Insan Bintang Baru, yang setiap bungkusnya berisi 10, 12 maupun 16 batang baik yang berupa rokok kretek biasa maupun yang berupa rokok kretek filter. Peningkatan

permintaan pasar, menuntut perusahaan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas output dengan harga yang bersaing, belum lagi bila ada pesanan khusus dari perusahaan-perusahaan lain. Perusahaan ingin memacu kinerja karyawan bagian produksi dengan memperbaiki kebijaksanaan sistem pengupahannya.

Sebagai perusahaan yang berorientasi profit, Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan” selalu berusaha agar produktivitas karyawannya meningkat. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan pihak manajemen berusaha untuk memberikan upah bagi karyawannya melalui kebijaksanaan sistem upah insentif. Pihak manajemen sadar bahwa antisipasi yang kurang tepat terhadap hal tersebut akan merugikan perusahaan. Sebab rendahnya tarif upah insentif yang diberlakukan perusahaan akan mengurangi volume produksi yang telah direncanakan terlebih dahulu oleh perusahaan. Sehingga dengan sendirinya perusahaan akan mengalami kesulitan untuk meraih keuntungan yang diharapkan. Namun yang menjadi permasalahan adalah pihak manajemen terutama bagian produksi belum mengetahui secara pasti sumbangan masing-masing variabel tersebut dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

Berdasarkan uraian diatas yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Seberapa besar tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan” di Kapanjen-Malang?
- 2) Apakah penerapan kebijaksanaan upah insentif berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan” di Kapanjen-Malang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Didalam penelitian ini, ada dua tujuan penelitian yang ingin dicapai, yakni:

- 1) Untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial dan rokok Insan Age.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kebijaksanaan sistem upah insentif terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial dan rokok Insan Age.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan terlaksananya penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi bagi berbagai pihak yang terkait dalam rangka merumuskan berbagai kebijakan perusahaan, yakni:

- 1) Bagi perusahaan, dapat dijadikan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan tentang peningkatan produktivitas kerja karyawan bagian produksi.
- 2) Sebagai salah satu bahan pertimbangan dan pemikiran bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan terutama dalam menyusun program kompensasi terhadap karyawan bagian produksi.
- 3) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang sumberdaya manusia yang berhubungan dengan upaya peningkatan produktivitas kerja sebagai acuan dalam kegiatan penelitian berikutnya.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh Poernomo pada tahun 1999, menunjukkan adanya pengaruh tingkat absensi, pengalaman kerja dan upah insentif terhadap produktivitas tenaga kerja langsung. Pada penelitian ini ternyata PT. Kertas Leces (Persero) di Probolinggo masalah absensi tenaga kerja bagian produksi masih cukup tinggi, sehingga mempengaruhi secara langsung produktivitas kerja mereka. Untuk itu selain menekan absensi perlu upah insentif sebagai cara untuk meningkatkan produktivitas. Dari penelitian ini diketahui bahwa faktor yang paling dominan terhadap produktivitas tenaga kerja adalah tingkat absensi dengan koefisien regresi sebesar 3035,97 kemudian faktor kedua adalah faktor pengalaman kerja dengan koefisien regresi sebesar 13,19 dan faktor yang terakhir hampir tidak ada pengaruhnya yaitu faktor upah insentif sebesar 0,11 (Poernomo:1999).

Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Izzudin pada tahun 2000 pada perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pembuatan pakaian jadi, yaitu CV. Jaya di Surabaya menjelaskan tentang pentingnya pengaruh kebijaksanaan sistem upah insentif terhadap produktivitas kerja karyawan, mengingat pemberian upah insentif dapat berpengaruh positif terhadap produktivitas tenaga kerja. Dari penelitian ini diketahui bahwa sesuai jenis produk yang dihasilkan yakni hem dan celana maka hasil perhitungan analisa disajikan per produk. Untuk produk hem hasil pengukuran koefisien korelasi *product moment* diketahui bahwa koefisien korelasinya adalah sebesar  $R = 0,9155$ . Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan

yang kuat dan positif antara sistem pengupahan insentif dengan produktivitas tenaga kerja untuk produk hem. Sedangkan untuk produk celana hasil pengukuran koefisien korelasinya sebesar  $R = 0,8875$  dimana terdapat hubungan yang kuat dan positif antara sistem pengupahan insentif dengan produktivitas tenaga kerja untuk produk celana. Dari dua jenis produk yang dihasilkan tersebut dapat diketahui bahwa adanya pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas. Hal ini dapat ditinjau dari uji-t yang dilakukan oleh masing-masing jenis produk dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan kata lain terdapat hubungan yang signifikan antara kedua variabel (Moh. Izzudin:2000).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Poernomo tahun 1999 dan penelitian oleh Moh. Izzudin tahun 2000 dapat diketahui bahwa produktivitas dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Adapun persamaan dan perbedaan dari kedua penelitian di atas sebagai berikut:

- a) Persamaannya yaitu pada variabel tidak bebasnya sama-sama menggunakan tingkat produktivitas kerja dan pada salah satu variabel bebasnya sama-sama menggunakan upah insentif.
- b) Perbedaannya ditinjau dari beberapa segi yaitu:
  - Obyek penelitian, Poernomo 1999 pada PT. Kertas Leces (Persero) di Probolinggo sedangkan Moh. Izzudin 2000 pada industri pakaian jadi CV. Jaya di Surabaya.
  - Perhitungan variabel yang digunakan, Poernomo 1999 menggunakan 3 variabel bebas yaitu tingkat absensi, pengalaman kerja, dan upah insentif, serta jenis produk yang diteliti hanya ada satu (kertas). sedangkan pada Moh. Izzudin 2000 hanya menggunakan satu variabel bebas saja yaitu upah

insentif, tetapi jenis produk yang diteliti ada 2 jenis yaitu hem dan celana menggunakan pengukuran koefisien korelasi *product moment* dengan disajikan per produk.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh kedua peneliti sebelumnya dapat diketahui bahwa produktivitas dipengaruhi oleh beberapa faktor. Oleh karena itu keseriusan perusahaan dalam mengantisipasi setiap faktor akan menjadi titik tolak peningkatan produktivitas di perusahaan.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Kompensasi**

Suatu cara bagian personalia untuk meningkatkan karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh para pekerja sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Masalah kompensasi merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu tugas yang paling berarti baik bagi karyawan maupun perusahaan. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pekerja.

Kompensasi dapat bersifat financial dan non-financial, walaupun pada umumnya istilah kompensasi tersebut dipakai sebagai atau dalam pengertian “proses pengadministrasian gaji dan upah” (Hadari Nawawi, 1998:135). Dari pengertian tersebut segera terlihat adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah pihak yang memikul kewajiban

dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja. Sedangkan pihak kedua adalah perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama.

Kewajiban dan tanggung jawab itu muncul karena antara kedua belah pihak terdapat hubungan kerja didalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dari sisi lain, terlihat juga dalam pengertian tersebut bahwa pekerjaan yang dilaksanakan itu harus relevan, sehingga merupakan kontribusi dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

Sepanjang menyangkut organisasi, program-program kompensasi karyawan dirancang untuk melakukan tiga hal:

- Untuk menarik para karyawan yang cakap kedalam organisasi;
- Untuk memotivasi karyawan mencapai prestasi yang unggul, dan
- Untuk menciptakan masa dinas yang panjang.

### **2.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi**

Menurut Hadari Nawawi (1998:317) jenis-jenis kompensasi ada tiga macam, yakni: (1) kompensasi langsung (gaji/salary; upah/wages), (2) kompesasi tidak langsung (bentuknya tunjangan), (3) insentif (kompensasi total, kompensasi khusus/penghasilan tambahan).

Sedangkan menurut Henry Simamora (1997:544) menunjuk terminologi kompensasi adalah: (1) upah/wages, (2) gaji/salary, (3) insentif/incentive (insentif individu/kelompok), (4) tunjangan/benefit, (5) fasilitas/perquisity.

### 1) Upah dan gaji,

Upah (wages) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji/salary umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

Gaji adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya kepada organisasi. Suatu strategi meningkatkan produktivitas karyawan adalah melalui gaji. Henry Simamora (1998:547) mengatakan bahwa:

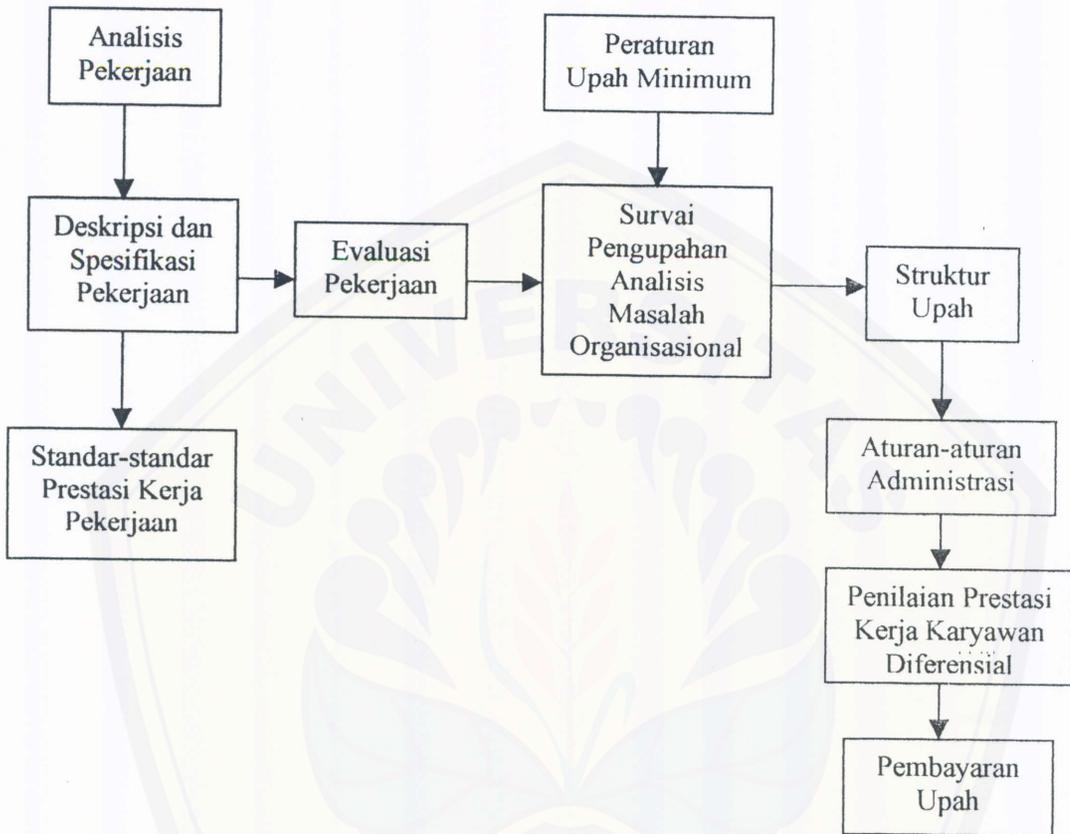
gaji pada umumnya merupakan faktor yang penting bagi karyawan dan sekurang-kurangnya akan mempunyai imbas terhadap pilihan pekerjaan, kepuasan kerja, absensi, perputaran karyawan dan kreativitas.

Oleh karena itu, suatu kebijaksanaan penggajian menurut Edwin B. Filippo (1989:4) harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. **Penawaran dan permintaan sumberdaya manusia**, beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar.
- b. **Serikat buruh atau karyawan**, lemah atau kuatnya serikat pekerja mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat gaji.
- c. **Produktivitas**, organisasi tidak dapat membayar kalau karyawan melebihi kontribusi mereka pada karyawan organisasi melalui produktivitas mereka.

- d. Kesdaiaaan untuk membayar,** bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bila organisasi ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, organisasi juga merasa bahwa para sumberdaya manusia seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan gaji yang mereka terima.
- e. Kemampuan untuk membayar,** tanpa mempehatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang, realisasi pemberian gaji tergantung pada kemampuan membayar dari organisasi.
- f. Berbagai kebijakan penggajian,** hampir semua organisasi mempunyai kebijakan yang mempengaruhi penggajian. Salah satu kebijakan yang umum adalah memberikan kenaikan gaji yang sama besarnya pada sumberdaya manusia baik anggota serikat maupun bukan anggota.
- g. Kendala-kendala pemerintah,** tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala hal peraturan mengenai penetapan gaji, misalnya peraturan upah minimum.

Berikut ini proses aliran kegiatan-kegiatan dalam penentuan upah:



**Gambar 1. : Proses Penentuan Upah**

**Sumber : T. Hani Handoko (1998:163)**

## 2) Insentif

Insentif (incentive) adalah tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, pemasaran, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah mendorong dan mengimbali

produktivitas karyawan serta efektivitas biaya. Program-program insentif terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Program insentif individu yang memberikan kompensasi berdasarkan hasil pemasaran, produktivitas atau penghematan-penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan.
- b. Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi pada sebuah kelompok yang mengalokasikan kelompok karyawan karena melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas atau penghematan biaya yang ditentukan sebelumnya.

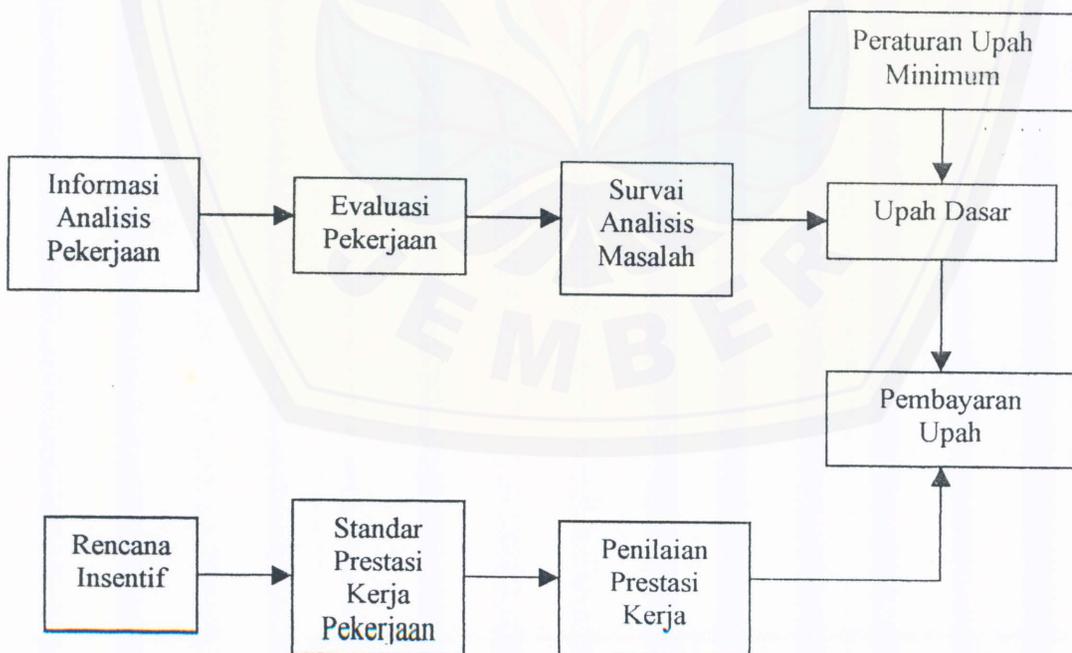
Pengertian insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi selain gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja dan karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sebenarnya kompensasi insentif telah diperkenalkan sejak lama yaitu akhir tahun 1800-an oleh Frederick W. Taylor dengan menaruh perhatian kepada *systematic soldiering*. Hal ini dilakukan sesuai dengan adanya fakta bahwa beberapa karyawan masih memiliki energi untuk bekerja di rumah meskipun telah bekerja selama 12 jam. Taylor mengetahui bahwa apabila dapat menemukan cara untuk memanfaatkan energi itu selama hari kerja, maka dapat dicapai tingkat produktivitas yang tinggi.

Menurut Henry Simamora (1997:544), insentif dapat berupa tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan atau upaya-

upaya pemangkasan biaya. Program insentif bertujuan untuk mendorong dan mengimbangi produktivitas karyawan dan efektivitas biaya.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (1997:161) pengupahan insentif itu dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena adanya perbedaan prestasi kerja. Jadi, dua orang karyawan yang memperoleh jabatan yang sama bisa menerima upah/gaji yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda pula.

Sebenarnya sistem insentif merupakan perluasan atau perlengkapan proses penentuan upah, seperti ditunjukkan oleh Hani Handoko sebagai berikut:



**Gambar 2.** : Bagan Perbandingan Faktor

**Sumber** : T. Hani Handoko (1998:177)

### 3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan (benefit) seperti: asuransi kesehatan dan jiwa, liburan-liburan yang ditanggung oleh perusahaan, program pensiun, dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan.

### 4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan atau fasilitas seperti: mobil lembaga atau kantor keanggotaan klub, tempat parkir khusus atau akses pesawat yang diperoleh karyawan. Guna lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak organisasi yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi karyawan. Berbagai sistem insentif yang dikenal dewasa ini dapat digolongkan pada dua kelompok utama, yakni sistem insentif pada tingkat individual dan pada tingkat kelompok. Yang termasuk pada sistem insentif individual adalah “piecework”, bonus produksi, komisi dan insentif bagi para eksekutif. Sedangkan sistem insentif pada tingkat kelompok mencakup antara lain insentif produksi, bagi keuntungan dan pengurangan biaya (Sondang P. Siagian, 1998:268).

#### 2.2.3 Peranan Upah

Peranan upah dapat ditinjau dari dua aspek yaitu: Aspek Pemberi Upah (majikan) dan Aspek Penerima Upah (karyawan). Lebih lanjut kedua aspek tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

##### 1) Aspek Pemberi Upah (majikan)

Bagi perusahaan, upah merupakan salah satu unsur biaya yang dihitung dalam penentuan harga pokok. Oleh sebab itu besarnya

upah harus ditentukan secara seksama. Sebab apabila terjadi ketidaktepatan dalam menentukan upah, maka akan berakibat pada penetapan harga pokok produk yang tidak tepat pula. Hal ini bisa menyebabkan dua kondisi, yaitu: (a) bila upah ditetapkan terlalu tinggi, maka akan berakibat pada penetapan harga pokok yang mungkin lebih tinggi dari pesaing. Sehingga bisa mengakibatkan produk yang kurang kompetitif dalam persaingan pasar, (b) bila upah ditentukan terlalu rendah atau lebih rendah dari upah rata-rata yang berlaku, maka bisa dimungkinkan produktivitas karyawan akan menurun karena karyawan malas bekerja atau karyawan keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan di tempat lain.

## 2) Aspek Penerima Upah (karyawan)

Upah dapat dijadikan sumber penghasilan utama yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Meskipun upah bukan merupakan satu-satunya motivasi karyawan dalam bekerja, tetapi upah merupakan suatu alat motivasi terpenting yang bisa mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya upah yang diterima akan diterjemahkan dalam perilaku kerja karyawan. Apabila upah yang diterima dirasa sesuai dengan prestasi yang diberikannya maka karyawan akan bersedia untuk mempertahankan prestasinya dan hal ini jelas menunjukkan suatu hubungan antara upah dengan produktivitas kerja.

### **2.3 Sistem Pengupahan**

Sistem upah umumnya dipandang sebagai suatu alat untuk mendistribusikan upah kepada karyawan. Pendistribusian ini ada

yang berdasarkan pada produksi, lamanya kerja, lamanya dinas, dan berdasarkan pada kebutuhan hidup (Moh. As'ad,1995:92). Mengingat kondisi ekonomi dewasa ini yang tidak menentu, sehingga mendorong orang untuk memproduksi guna mendapatkan uang, dan uang ini kemudian dapat ditukarkan dengan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan riil. Dengan demikian kerja dan upah serta upah dan kerja merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan.

Ada beberapa sistem yang dapat digunakan untuk mendistribusikan upah. Masing-masing sistem ini akan mempunyai pengaruh yang spesifik terhadap dorongan atau semangat kerja serta nilai-nilai yang akan dicapai. Sampai saat ini sebenarnya tidak ada suatu sistem yang benar-benar murni yang berdiri sendiri. Secara umum sistem upah dapat diklasifikasikan dalam empat macam, yaitu:

**a. Sistem upah menurut lamanya kerja**

Sistem upah menurut lamanya kerja dapat juga disebut upah berdasarkan waktu, yaitu pembayaran upah berdasarkan pada anggapan bahwa dalam lama waktu kerja yang sama maka produktivitas kerja adalah sama. Anggapan ini adalah kurang tepat, karena belum tentu dalam waktu yang sama akan menghasilkan produktivitas yang sama. Dengan sistem ini pada umumnya karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik, tidak menunjukkan seluruh kemampuannya dalam prestasi, melainkan akan menyesuaikan diri dengan karyawan yang lain yang kurang berprestasi. Dalam kondisi yang demikian sangat dimungkinkan karyawan yang memiliki motivasi berprestasi merasa kurang mendapatkan tantangan, sehingga bisa menurunkan gairah dan kepuasan kerja.

**b. Sistem upah menurut lamanya dinas**

Perhitungan upah menurut lamanya dinas berdasarkan pada masa kerja seorang karyawan dalam perusahaan. Sistem ini bertujuan untuk memupuk kesetiaan karyawan pada perusahaan. Sistem upah ini didasarkan pada anggapan bahwa semakin lama kerja seseorang, maka semakin meningkat pula pengalaman dan kemampuan kerja karyawan tersebut dalam menjalankan tugasnya. Namun demikian sistem ini belum tentu menjamin pretasi kerja karyawan yang senior menjadi lebih baik. Hal ini disebabkan mungkin semakin lama bekerja pada perusahaan karyawan tersebut menjadi kurang perhatian terhadap pekerjaannya. Dalam hal lain sistem pengupahan ini kurang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, karena kemampuannya tidak dihargai. Sistem upah semacam ini akan berakibat terjadinya *Labour Turn Over* terutama pada karyawan yang masih muda dan berbakat.

**c. Sistem upah menurut kebutuhan**

Sistem upah ini berusaha untuk mempertemukan besarnya upah dengan kebutuhan karyawan dan keluarganya. Sistem upah ini didasarkan pada anggapan bahwa apabila kebutuhan karyawan dan keluarganya terpenuhi, maka diharapkan karyawan tersebut mencurahkan pikiran dan tenaganya pada tugas yang dibebankannya. Kelemahan anggapan ini adalah bahwa kebutuhan itu dapat dikatakan sangat terbatas, karena pada hakekatnya alat pemuas kebutuhan itu juga terbatas. Sehingga dengan sistem upah seperti inipun belum tentu dapat menjamin prestasi kerja yang diharapkan oleh perusahaan.

**d. Sistem upah menurut prestasi kerja (insentif)**

Sistem upah menurut prestasi kerja didasarkan pada prestasi kerja yang dicapai seorang karyawan. Sistem ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan meng-*up grade* diri untuk memproduksi lebih banyak. Upah ini membedakan karyawan berdasarkan atas kemampuan masing-masing (sesuai dengan *individual differences*). Sistem ini sangat menguntungkan karyawan yang cerdas dan energik, tetapi kurang menguntungkan karyawan yang kemampuannya sudah mulai mundur, dan lanjut usia. Secara teoritis sistem upah menurut produksi atau sistem upah insentif ini akan diisi oleh tenaga-tenaga yang berbakat dan sebaliknya orang-orang tua dan *inferior* akan merasa tidak betah.

Kelemahan pada sistem upah ini adalah biasanya karyawan hanya menitikberatkan pada kuantitas produksi dan kurang memperhatikan kualitas produk, maka perlu ditetapkan pula standar kualitas yang harus dipatuhi. Selain itu pemakaian sistem itu harus ada jaminan terhadap kelancaran kerja, sebab bila kelancaran kerja terganggu justru akan merugikan perusahaan. Penghasilan karyawan yang hanya tergantung pada jumlah produksi yang akan dicapai akan turun bila terjadi gangguan pada kelancaran proses produksi, misalnya hambatan bahan baku, mesin rusak dan lain sebagainya yang nantinya akan menimbulkan kerugian yang menjadi tanggung jawab perusahaan.

Dari keempat sistem pengupahan di atas jelaslah bahwa masing-masing sistem memiliki kelemahan dan keunggulan. Sehingga penerapan salah satu dari sistem pengupahan di atas tidak menjamin terciptanya kondisi yang mendorong produktivitas kerja

yang tinggi. Oleh karena itu dalam penerapannya perlu dicapai tingkat produktivitas kerja yang optimal.

#### **2.4 Sistem Upah Insentif Untuk Karyawan Bagian Produksi**

Untuk karyawan bagian produksi dimana bagian produksinya mudah di ukur, maka berbagai sistem pengupahan yang biasa digunakan adalah berdasarkan atas *piece rate* (unit yang dihasilkan) atau *time bonuses* (premi berdasarkan waktu) (Heidjrachman dan Suad Husnan,1997:163). Berkaitan dengan objek penelitian ini, beberapa sistem pengupahan yang biasa dipakai adalah sebagai berikut:

##### **1) Upah Perpotong Proporsional**

Sistem ini paling banyak digunakan. Dalam hal ini pekerjaan dibayar berdasarkan pada seluruh produk yang dihasilkannya dikalikan tarif upah per potong didarasarka atas penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya. Apabila seorang karyawan mampu melebihi standar produksi yang ditentukan dalam satuan waktu tertentu, maka ia akan menerima upah sebesar tarif insentif kali jumlah unit yang diproduksi. Sedangkan untuk karyawan yang tidak mampu melebihi atau dibawah standar produksi tetap mendapatkan upah minimum atau upah standar. Hal ini dilakukan untuk melindungi karyawan yang kurang mampu berprestasi.

##### **2) Upah Perpotong Taylor**

Cara ini dikemukakan oleh seseorang yang bernama Taylor, dengan mengatur tarif yang berbeda untuk karyawan yang bekerja dibawah dan diatas output rata-rata. Mereka yang berhasil mencapai output rata-rata (standar) atau melebihinya, akan

menerima upah perpotong yang lebih besar daripada mereka yang bekerja dibawah rata-rata. Biasanya selisih kedua macam upah dibuat besar, hal ini dimaksudkan untuk merangsang karyawan agar mereka dapat bekerja minimal sesuai dengan standar.

### 3) Upah Perpotong Kelompok

Kadang-kadang dalam mengerjakan suatu produk diperlukan kerja sama dari beberapa karyawan. Dengan kata lain dalam suatu perusahaan untuk menghasilkan satu unit produk diperlukan beberapa bagian atau beberapa orang yang terlibat didalamnya. Untuk menghitung upahnya maka ditentukan standar untuk kelompok. Mereka yang berada diatas standar kelompok akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan dengan tarif per unit. Sedangkan bagi mereka yang tidak dapat mencapai standar akan menerima upah sesuai dengan upah normal.

### 4) Upah Berdasarkan Waktu yang Dihemat

Pada sistem ini terdapat beberapa metode, diantaranya adalah *Hesley Plan*, *100 Percen Premium Plan* dan *Bedaux Plan*. Inti dari metode ini adalah pemberian tarif upah yang lebih tinggi bagi karyawan yang mampu menghasilkan lebih tinggi pada waktu kerja yang sama. Perbedaan dari metode diatas adalah hanyalah terletak pada persentase premi yang diberikan.

## 2.5 Produktivitas Tenaga Kerja

Secara umum produktivitas dapat diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata fisik (barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Suatu perbandingan antara hasil keluaran (output) dan masukan (input). Masukan sering dibatasi

dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai.

Rosue dan Pitoyo (1995:15) menyatakan bahwa produktivitas adalah:

Kemampuan seseorang atau karyawan suatu perusahaan dalam waktu tertentu dalam menghasilkan produk yang dinyatakan dalam bentuk ratio antara jumlah produksi yang dihasilkan perusahaan dengan jumlah tenaga kerja atau karyawan yang menghasilkan produk.

Oleh karena produktivitas berhubungan langsung dengan tenaga kerja baik secara individu maupun kelompok, maka agar produktivitas tenaga kerja, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat merangsang produktivitas kerja. Diantaranya adalah keterampilan, kesehatan, umur dan kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan terutama masalah upah.

## **2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja**

Naik turunnya produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

### **a. Pendidikan dan Latihan**

Pendidikan memberikan pengetahuan kepada tenaga kerja untuk dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Dengan pelatihan akan meningkatkan kecepatan dan ketepatan, serta keterampilan dalam bekerja. Dengan demikian semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan maka semakin tinggi pula produktivitasnya.

b. Penghasilan dan Jaminan Sosial

Penghasilan (upah yang diterima) dan jaminan sosial dalam bentuk apapun ternyata menjadi salah satu faktor mendorong untuk menjadi lebih giat atau produktif dalam bekerja. Upah menjadi pendorong produktivitas yang dominan karena berkaitan langsung dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

c. Kesempatan Kerja

Tingkat produktivitas juga dipengaruhi oleh kesempatan kerja yang terbuka pada tenaga kerja, yang meliputi kesempatan kerja untuk mengembangkan diri. Rendahnya produktivitas sering kali diakibatkan karena salah dalam menempatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja tersebut.

d. Kemampuan dan Beban Kerja

Kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang berbeda-beda, makin tinggi kemampuan dan keterampilan seseorang makin tinggi pula kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan. Beban kerja yang ditetapkan perusahaan itu untuk menentukan produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan.

## **2.7 Cara-Cara untuk Meningkatkan Produktivitas**

Beberapa cara untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja menurut Dr. Agus Sunyoto (1990:102) adalah:

a. Seleksi

Seleksi ini bertujuan untuk mencari tenaga kerja yang baru dan juga mencakup pengaturan kembali tenaga kerja yang ada. Seleksi yang dilakukan diharapkan mampu menempatkan pekerja sesuai

dengan tempatnya atau sesuai dengan kemampuannya. Sehingga proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan tingkat kesalahan dapat diminimalisasikan yang akhirnya produktivitasnya naik.

b. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pada tenaga kerja yang bersangkutan. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang semakin meningkat diharapkan akan mengakibatkan meningkatnya produktivitas tenaga kerja pula.

c. Kebijaksanaan Sistem Upah

Dengan sistem pengupahan yang tepat pada tenaga kerja, akan menimbulkan kepuasan pada tenaga kerja. Pengorbanan yang diberikan oleh tenaga kerja kepada perusahaan akan dihargai sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Sehingga pekerja akan bekerja dengan penuh semangat dan loyalitas pada perusahaan yakni dengan wujud produktivitas kerja.

## **2.8 Hubungan Upah Insentif dengan Produktivitas Tenaga Kerja**

Pengupahan insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda. Pelaksanaan sistem upah insentif dimaksudkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan. Dengan kata lain kebijaksanaan upah insentif (besar upah yang

diberikan) dapat berpengaruh positif terhadap produktivitas tenaga kerja.

Karyawan yang telah menerima gaji tetap biasanya cenderung untuk tidak bekerja secara optimal, karena mereka beranggapan bahwa berapapun hasil yang dicapai nanti akan mendapatkan imbalan yang sama. Untuk menghilangkan anggapan tersebut, maka diberlakukan sistem pengupahan insentif bagi kelompok karyawan yang melebihi standar produksi yang ditentukan. Selain gaji pokok, mereka akan menerima upah tambahan yang dibayar menurut hasil yang dicapai di atas standar. Perolehan upah yang diterima dikaitkan langsung dengan jumlah kelebihan produksi yang dihasilkan kelompok karyawan dengan membayar “upah per potong kelompok” bagi tiap unit yang dihasilkan. Penyusunan suatu rencana upah per potong kelompok yang dapat diterapkan dengan baik memerlukan evaluasi pekerjaan yang memungkinkan ditetapkannya harkat upah berdasarkan pada pekerjaan yang dievaluasi atau dengan kata lain penentuan standar jumlah unit tiap jam. Sehingga dari standar produksi tersebut dapat dijadikan tolok ukur upah/gaji minimum yang diterima karyawan dan penentuan upah insentif per unit agar mampu memacu prestasi karyawan untuk mendapatkan penghasilan yang lebih besar (Dessler, 1993:414).

## **2.9 Regresi Linier Berganda**

Analisis Regresi Linier Berganda adalah suatu teknik analisis untuk mendeteksi variabel, dari variabel-variabel bebas yang diperkirakan dapat mempengaruhi variabel tidak bebas dengan asumsi bahwa pengaruh tersebut dapat dijelaskan dalam bentuk garis linier. Oleh karena itu, maka analisis regresi linier berganda

dapat digunakan untuk menganalisis variabel-variabel kompensasi yang dikaitkan dengan produktivitas karyawan.

Variabel-variabel yang terdapat dalam sistem upah insentif dapat dikaitkan sebagai variabel bebas (variabel independent) dan tingkat produktivitas karyawan dapat dikatakan sebagai variabel tidak bebas (variabel dependent).

Fungsi Regresi Linier berganda secara umum dapat diformulasikan sebagai berikut (J. Supranto, 1994:181):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e_i$$

Dimana:

Y = variabel tidak bebas

X<sub>ji</sub> = variabel bebas

E<sub>i</sub> = koefisien pengganggu

Untuk menghitung nilai b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>,..., b<sub>k</sub>, digunakan metode jumlah kuadrat terkecil (least square methode) yang menghasilkan persamaan normal sebagai berikut:

$$b_1 + b_2\sum x_2 + b_3\sum x_3 + \dots + b_k\sum k = \sum y$$

$$b_1\sum x_2 + b_2\sum x_2 + b_3\sum x_2x_3 + \dots + b_k\sum x_2x_k = \sum x_2y$$

$$b_1\sum x_k + b_2\sum x_2x_k + b_3\sum x_3x_k + \dots + b_k\sum x_k^2 = \sum x_ky$$

Apabila dinyatakan dalam persamaan matriks adalah sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} n & \sum x_1 & \sum x_2 \dots & \sum x \\ \sum x_1 & \sum x_1^2 & \sum x_1 x_2 \dots & \sum x_1 x_k \\ \sum x_2 & \sum x_2 x_1 & \sum x_2^2 \dots & \sum x_2 x_k \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \sum x_k & \sum x_k x_1 & \sum x_k x_2 & \sum x_k^2 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ b_2 \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \sum y \\ \sum x_1 y \\ \sum x_2 y \\ \vdots \\ \sum x_k y \end{bmatrix}$$

$A$ 
 $b$ 
 $H$

Dimana:

$A$  = matriks (diketahui)

$H$  = vektor kolom (diketahui)

$B$  = vektor kolom (tidak diketahui) dapat dicari dengan  $Ab = H$

$b = A^{-1}H$

$A^{-1}$  = kebalikan (invers) dari  $A$

Maka:

$$b_1 = \frac{\det(A_1)}{\det(A)} ; b_2 = \frac{\det(A_2)}{\det(A)} ; \dots ; b_k = \frac{\det(A_k)}{\det(A)}$$

Dimana:

$A_1$  = matriks  $A$ , dimana kolom pertama diganti dengan kolom  $H$

$A_2$  = matriks  $A$ , dimana kolom kedua diganti dengan kolom  $H$

$A_k$  = matriks  $A$ , dimana kolom ke- $k$  diganti dengan kolom  $H$

Setelah didapat persamaan regresi, maka selanjutnya perlu dicari regresi atau sama dengan simpangan baku (standar deviasi) dari kesalahan baku (disturbance error) dengan formulasi sebagai berikut:

$$Se^2 = \frac{1}{n - k}$$

Dimana:

$Se^2$  = mengukur variasi  $y$  terhadap garis regresi  $y$  sebab  $e = y - \hat{y}$

$e_i = y_i - b_0 - b_1x_i - b_2x_i^2 \dots - b_kx_i^k$

Semakin besar  $Se$  atau penyimpangan standar terhadap garis regresi, semakin tersebar titik-titik yang berada di sekitar garis regresi. Apabila  $Se = 0$ , semakin dekat dengan titik-titik berada di sepanjang garis regresi yang berarti bahwa garis regresi dapat dipergunakan secara sempurna untuk menaksir variabel dependent.

## 2.10 Pengujian Koefisien Regresi

Utuk mengukur tingkat nyata (significance) pengaruh antara tingkat upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian dengan tingkat produktifitas kerja karyawan dapat dilakukan secara individual ataupun secara bersama-sama. Pengujian secara individual dilakukan dengan menggunakan besaran nilai  $t$ , sedangkan pengujian secara bersama dilakukan dengan mengukur nilai  $F$ .

### 2.10.1 Pengujian Nilai $F$

Pengujian secara bersama-sama dengan menggunakan besaran nilai  $F$  (Anto Dajan, 1996:330). Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kriteria pengujian dengan dua sisi

$H_0 : B_i = 0$

$H_a : B_i \neq 0$

Pengujian dimulai dengan merumuskan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ).

$H_0 : B_i = 0$ , berarti seluruh variabel bebas tidak mempengaruhi variabel tak bebas.

$H_a : B_i \neq 0$ , berarti seluruh variabel bebas mempengaruhi variabel tidak bebas.

2. Dipilih level of significance 0,05
3. Kriteria pengujian untuk pengujian dua sisi :

$H_0$  diterima bila:

$$- F_{(\alpha/2)(k-1)(n-k)} \leq F_{hitung} \leq F_{(\alpha/2)(k-1)(n-k)}$$

$H_0$  ditolak bila:

$$- F_{(\alpha/2)(k-1)(n-k)} > F_{hitung} \text{ atau } F_{(\alpha/2)(k-1)(n-k)} < F_{hitung}$$

4. Perhitungan:

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n-k-1)}$$

Dimana:

$R^2$  = koefisien determinan

$n$  = jumlah data

$k$  = jumlah variabel independen

### 2.10.2 Pengujian dengan Uji t

Pengujian secara individual dengan mengukur besaran nilai t.

Langkah-langkah (Anto Dajan, 1996:336):

1. Menentukan kriteria pengujian dua sisi

$H_0 : B_i = 0$

$H_a : B_i \neq 0$

Pengujian dimulai dengan merumuskan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) bagi setiap koefisien regresi secara bergantian.

$H_0 : B_i = 0$ , artinya tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.

$H_a : B_i \neq 0$ , artinya ada pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.

2. Dipilih level of significance 0,05
3. Kriteria pengujian untuk pengujian dua sisi:

$H_0$  diterima bila:

$$- t(\alpha/2; n-1) \leq t_0 \leq t(\alpha/2; n-1)$$

$H_0$  ditolak bila:

$$- t(\alpha/2; n-1) > t_0 \text{ atau } t(\alpha/2; n-1) < t_0$$

Keterangan:

$n$  = banyaknya data

$k$  = banyaknya variabel

4. Perhitungan nilai  $t$ :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_k}}$$

Dimana:

$t$  = nilai yang menunjukkan pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas

$b_i$  = koefisien regresi parsial ke- $j$

$j$  = 1, 2, ...,  $k$

$S_{b_k}$  = standar error

### 2.11 Koefisien Determinasi Berganda

Digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas dan variabel tak bebas secara bersama-sama. Akar pangkat

dua dari koefisien determinasi disebut dengan koefisien korelasi berganda dengan formulasi sebagai berikut: (Supranto, 1994:188)

$$R_{y1,2,\dots,k} = \frac{\sqrt{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + \dots + b_k \sum x_k y}}{\sum y^2} \quad \text{atau}$$

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + \dots + b_k \sum x_k y}{\sum y^2}$$

Batas nilai R adalah:

0,9 – 1,0	(korelasi sangat kuat)
0,7 – 0,9	(korelasi kuat)
0,4 – 0,7	(korelasi sedang)
< 0,4	(korelasi lemah)

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Dalam Penelitian ini metode riset yang digunakan adalah metode deskriptif pendekatan studi kasus yang menggunakan desain deskriptif dan kausal, yaitu dengan memecahkan suatu kasus pengaruh sistem kebijaksanaan upah insentif terhadap produktivitas karyawan bagian produksi pada perusahaan rokok “Bintang Sayap Insan” di Kepanjen-Malang.

Studi kasus merupakan jenis penelitian yang rinci mengenai suatu obyek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya. Selanjutnya penelitian ini berusaha menemukan hubungan antara faktor-faktor tersebut satu sama lain (Hussein Umar, 1998 : 80).

#### 3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data diperoleh dari pihak-pihak yang memiliki pengetahuan tentang keadaan perusahaan yang berkaitan dengan informasi-informasi yang diperlukan dalam penelitian data tersebut terdiri dari:

- 1) Data Primer, yaitu data yang berupa kalimat-kalimat atau uraian-uraian. Pengumpulan data ini dengan cara:
  - a. Wawancara, adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
  - b. Observasi, adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung serta mengadakan

pencatatan atas segala sesuatu yang ada hubungannya dengan penelitian, sehingga dapat diketahui dengan jelas mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan pokok permasalahan.

- 2) Data Sekunder, yaitu data dalam bentuk angka, nilai atau bilangan, gambar dan uraian dalam bentuk laporan maupun arsip perusahaan.

### **3.3 Definisi Variabel Operasional dan Pengukurannya**

Dalam penelitian tentang Pengaruh Kebijakan Sistem Upah Insentif terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Produksi pada Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan” di Kapanjen-Malang, variabel yang diteliti terdiri dari variabel dependent yaitu tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi dan variabel independent yang terdiri atas variabel upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian.

Adapun definisi dari variabel-variabel tersebut adalah:

- 1) Variabel dependent (variabel terikat) adalah variabel yang besar kecilnya ditentukan oleh pengaruh variabel lain.
- 2) Tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi adalah hasil perhitungan dari perbandingan jumlah output dan input.

- 3) Menurut Dewan Penelitian Pengupahan Nasional:

Upah adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan maupun jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang, ditetapkan menurut suatu

persetujuan, Undang-Undang dan peraturan, dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

- a. Tingkat produktivitas adalah jumlah produksi rokok dalam batang dibagi dengan jumlah tenaga kerja per bulan. Perhitungan ini dilakukan untuk setiap jenis rokok yang diproduksi, yaitu rokok Insan Spesial dan rokok Insan Age. Satuan yang digunakan dalam volume produksi adalah batang dan ball yang mana satu ball = 10 press, satu press = 20 pack (bungkus), satu pack = 12 batang, sehingga dalam satu ball = 2400 batang.
- b. Upah Insentif adalah upah yang diberikan sebagai tambahan untuk mendorong para karyawan apabila melebihi standar kuantitas agar produktivitasnya meningkat. Satuan yang digunakan adalah Rupiah.
- c. Upah lembur adalah upah yang diberikan karena karyawan melebihi jam standar yang telah ditetapkan. Satuan yang digunakan adalah Rupiah.
- d. Premi hadir adalah premi yang diberikan karena karyawan dalam satu bulan tidak pernah absen. Satuan yang digunakan adalah Rupiah.
- e. Premi penilaian adalah premi yang diberikan karena karyawan dapat menghasilkan produk yang melebihi standar kualitas kemudian kelebihan jumlah produk itu dirupiahkan. Satuan yang digunakan adalah Rupiah.

### 3.4 Metode Analisis

#### 3.4.1 Perhitungan Nilai Variabel

Untuk mengetahui pengaruh kebijaksanaan sistem upah insentif terhadap produktivitas karyawan digunakan beberapa tahap analisa data sebagai berikut:

- a. Mengukur tingkat produktivitas karyawan dengan rumus sebagai berikut: (Suprihanto, 1993:18)

$$IP = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Dimana:

IP = Index produktivitas kerja karyawan

Output = Total output dalam satu semester

Input = Total karyawan dalam satu semester

#### 3.4.2 Deskripsi Variabel

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari tingkat upah insentif, upah lembur, premi hadir dan premi penilaian terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan digunakan rumus sebagai berikut:

##### a. Regresi Linier Berganda

Digunakan untuk mengetahui perubahan tingkat produktivitas (variabel tidak bebas) yang disebabkan oleh berubahnya variabel tingkat upah insentif (variabel bebas) yang formulasinya sebagai berikut: (J. Supranto, 1994:181)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e_i$$

Dimana:

Y	= tingkat produktivitas kerja
X1	= upah insentif
X2	= upah lembur
X3	= premi hadir
X4	= premi penilaian
b1,b2,b3,b4	= koefisien regresi
a	= konstanta
ei	= koefisien pengganggu

#### b. Pengujian koefisien regresi

Untuk mengukur tingkat nyata (significance) pengaruh, antara tingkat upah insentif dengan tingkat produktivitas kerja dapat dilakukan secara individual maupun secara bersama-sama dilakukan dengan menggunakan uji F sedangkan secara individual dilakukan dengan menggunakan uji t.

### 3.4.3 Uji Statistik

#### a. Pengujian dengan Uji F

Digunakan untuk menguji secara bersama-sama dengan mengukur besaran nilai F.

Langkah-langkah: (Dajan, 1996:330)

1. Menentukan kriteria pengujian dengan dua sisi

$$H_0 : B_i = 0$$

$$H_a : B_i \neq 0$$

Pengujian dimulai dengan merumuskan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ).

$H_0 : B_i = 0$ , berarti seluruh variabel bebas tidak mempengaruhi variabel tak bebas.

$H_a : B_i \neq 0$ , berarti seluruh variabel bebas mempengaruhi variabel tidak bebas.

2. Dipilih level of significance 0,05
3. Kriteria pengujian untuk pengujian dua sisi:

$H_0$  diterima bila:

$$- F(\alpha/2(k-1)(n-k)) \leq F_{\text{hitung}} \leq F(\alpha/2(k-1)(n-k))$$

$H_0$  ditolak bila:

$$- F(\alpha/2(k-1)(n-k)) > F_{\text{hitung}} \text{ atau } F(\alpha/2(k-1)(n-k)) < F_{\text{hitung}}$$

4. Perhitungan:

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n-k-1)}$$

Dimana:

$R^2$  = koefisien determinan

$n$  = jumlah data

$k$  = jumlah variabel independen

### b. Pengujian dengan Uji t

Pengujian secara individual dengan mengukur besaran nilai t.

Langkah-langkah: (Dajan, 1996:336)

1. Menentukan kriteria pengujian dua sisi

$H_0 : B_i = 0$

$H_a : B_i \neq 0$

Pengujian dimulai dengan merumuskan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) bagi setiap koefisien regresi secara bergantian.

$H_0 : B_i = 0$ , artinya tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.

$H_a : B_i \neq 0$ , artinya ada pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.

2. Dipilih level of significance 0,05
3. Kriteria pengujian untuk pengujian dua sisi:

$H_0$  diterima bila:

$$- t(\alpha/2; n-1) \leq t_0 \leq t(\alpha/2; n-1)$$

$H_0$  ditolak bila:

$$- t(\alpha/2; n-1) > t_0 \text{ atau } t(\alpha/2; n-1) < t_0$$

4. Perhitungan nilai t:

$$t = \frac{b_i}{S_{b_k}}$$

Dimana:

t = nilai yang menunjukkan pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tak bebas

$b_i$  = koefisien regresi parsial ke-j

j = 1, 2, ..., k

$S_{b_k}$  = standar error

### c. Analisa Koefisien Determinasi Berganda

Digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas dan variabel tak bebas secara bersama-sama. Akar pangkat dua dari koefisien determinasi disebut dengan koefisien korelasi berganda dengan formulasi sebagai berikut: (Supranto, 1994:188)

$$R_{y1,2,\dots,k} = \frac{\sqrt{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + \dots + b_k \sum x_k y}}{\sum y^2} \quad \text{atau}$$

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + \dots + b_k \sum x_k y}{\sum y^2}$$

Batas nilai R adalah:

0,9 – 1,0	(korelasi sangat kuat)
0,7 – 0,9	(korelasi kuat)
0,4 – 0,7	(korelasi sedang)
< 0,4	(korelasi lemah)

### 3.5 Batasan Masalah

Agar tidak terjadi penyimpangan dari tujuan semula, maka pada penelitian ini masalah yang dianalisis adalah:

- 1) Tenaga kerja yang ada pada perusahaan ini terdapat dua jenis yakni tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung namun dalam pembahasan hanya dibatasi pada tenaga kerja langsung di bagian proses produksi.
- 2) Periode penelitian yang digunakan adalah dari bulan Januari 2001 sampai dengan bulan Nopember 2001.
- 3) Batasan produk yang di analisis dalam penelitian ini ada dua macam jenis produk, yaitu rokok Insan Age dan rokok Insan Spesial.
- 4) Faktor yang dianalisis hanya pada tingkat upah insentif, tingkat upah lembur premi hadir dan premi penilaian.

### 3.6 Asumsi

- 1) Bahwa mesin yang digunakan untuk produksi di Perusahaan Rokok "Bintang Sayap Insan" di Kepanjen-Malang tidak mengalami gangguan selama proses produksi.
- 2) Faktor-faktor diluar independent yang mempengaruhi peningkatan produktivitas tenaga kerja seperti kerusakan bahan baku, pemenuhan bahan baku dan sebagainya diabaikan.

### 3.7 Hipotesis

Semakin diyakini bahwa hakekat hipotesis sangat penting dan ikut menunjukkan validitas kerja peneliti utamanya dalam mengumpulkan data di lapangan. Hipotesis adalah sebuah kesimpulan kebenaran yang belum final, tetapi kesimpulan itu masih perlu terus dibuktikan kebenarannya. Jadi hipotesis adalah dugaan sementara yang belum tentu benar dan belum tentu salah. Hipotesis itu akan diterima jika fakta membenarkan dan ditolak jika fakta menyalahkan. Oleh karena itu hipotesis perlu diuji untuk dapat diketahui kebenarannya.

Pada dasarnya hipotesis itu ada hipotesa kerja atau yang disebut hipotesa alternatif ( $H_a$ ). Hipotesa kerja menyatakan adanya hubungan antara variabel X dan Y atau adanya perbedaan dua kelompok. Hipotesa nihil ( $H_0$ ) yang juga sering disebut hipotesa statistik, menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh variabel X terhadap variabel Y (Suharsimi Arikunto, 1986 : 64 – 65).

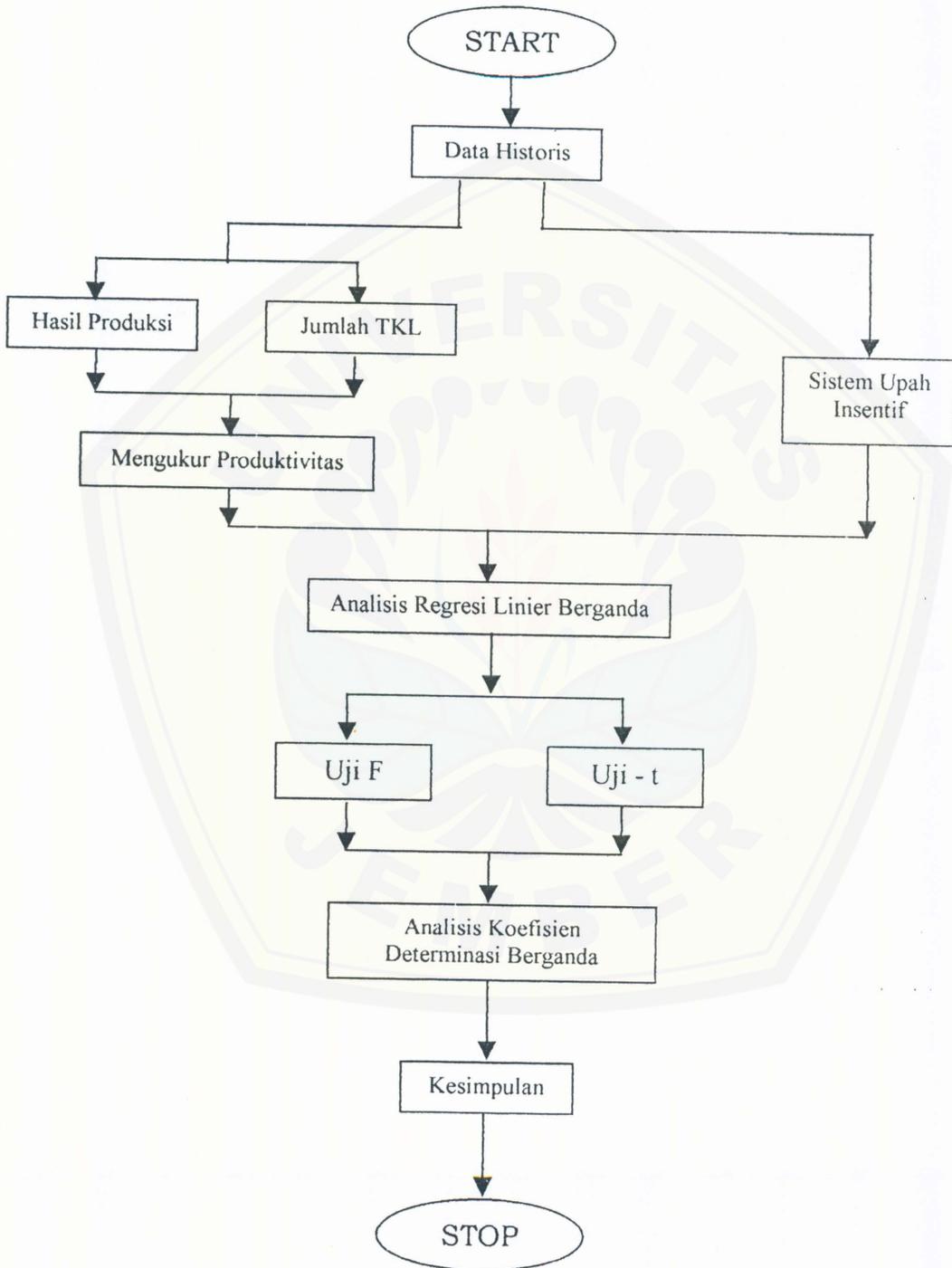
Sejalan dengan latar belakang, pokok permasalahan dan tujuan penelitian, hipotesis yang akan dikemukakan adalah sebagai berikut:

$H_0$  = Diduga penerapan kebijaksanaan sistem upah insentif tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial dan rokok Insan Age.

$H_a$  = Diduga penerapan kebijaksanaan sistem upah insentif berpengaruh terhadap produktivitas karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial dan rokok Insan Age (Dessler, 1993:414).

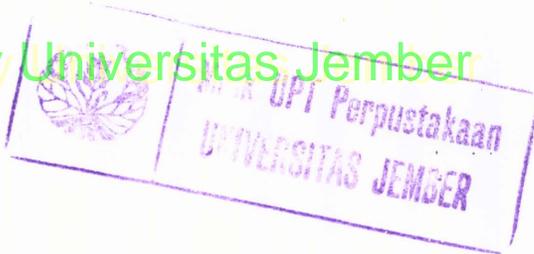


3.8 Kerangka Pemecahan Masalah



**Keterangan:**

- a. Langkah pertama adalah melakukan persiapan penelitian yaitu perumusan masalah, penetapan tujuan serta persiapan yang lainnya yang berkaitan dengan penelitian.
- b. Mengumpulkan data yang berhubungan dengan penelitian seperti volume produksi, volume penjualan, jumlah tenaga kerja, dan data-data pendukung lainnya.
- c. Mengukur tingkat produktivitas dengan perhitungan jumlah hasil produksi dibagi dengan jumlah karyawan.
- d. Untuk menghitung besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas digunakan analisa regresi linier berganda.
- e. Langkah selanjutnya adalah mengukur tingkat nyata pengaruh antara pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan cara bersama-sama maupun secara individual. Pengujian secara bersama-sama dengan menggunakan uji F sedangkan Pengujian secara individual dengan menggunakan uji t.
- f. Mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan menggunakan analisa koefisien determinasi berganda.
- g. Langkah terakhir adalah menentukan kesimpulan.



## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan rokok "BINTANG SAYAP INSAN" adalah perusahaan perseorangan yang dimiliki Bapak H. Saman Hudi yang didirikan oleh Bapak H. Saman Hudi beserta saudara-saudaranya pada tahun 1965. Perusahaan rokok "BINTANG SAYAP INSAN" terletak di Desa Penarukan, Kecamatan Kapanjen, Kabupaten Malang, Propinsi Jawa Timur.

Pada mulanya perusahaan rokok "INSAN" ini bersifat perusahaan *home industri* saja dengan modal yang relatif kecil, produksinya kecil, sehingga daerah pemasarannya pun juga sempit, yaitu hanya dipasarkan di daerah Kabupaten Malang dan sekitarnya saja.

Setelah berjalan kurang lebih dua tahun, perusahaan ini mengalami kemajuan yang cukup pesat sehingga dirasa perlu untuk mengajukan ijin kepada pemerintah. Dan akhirnya pada tahun 1967 baru memperoleh ijin dari Departemen Perindustrian Nomor 8513/F / 1967 dengan ketentuan sebagai berikut :

Nama Perusahaan : Perusahaan Rokok cap "Bintang Sayap Insan"  
Jenis Perusahaan : Perusahaan swasta perseorangan  
Tanggal Pendirian : 15 Juli 1967  
Alamat Perusahaan : Jalan Wahyu No. 59 Desa Penarukan  
Kecamatan Kapanjen – Malang

Karena perjuangan dan keuletan Bapak H. Saman Hudi maka dari tahun ke tahun Perusahaan Rokok "Bintang Sayap Insan"

mengalami kemajuan yang sangat pesat. Maka perusahaan melakukan pengembangan secara bertahap dengan membeli tanah untuk tempat proses produksi maupun untuk gudang, serta melengkapinya dengan menambah peralatan produksi untuk menunjang produktifitas perusahaan di masa yang akan datang.

Mulanya perusahaan hanya menempati tanah seluas satu hektar dan memungkinkan untuk diperluas lagi di masa yang akan datang. Mulanya Perusahaan Rokok Insan hanya memproduksi 1 (satu) jenis rokok saja yaitu "INSAN" biasa. Pada tahun 1979 ditambah 1 (satu) jenis lagi yaitu "NISSAN". Dengan bertambahnya satu jenis merek lagi, maka bertambah pula alat-alat produksi dan tenaga kerjanya. Sehingga perusahaan memperbarui ijin usahanya pada tahun 1979 dengan ijin No. 00515/F/1979.

Perluasan usaha dilakukan lagi pada tahun 1983, yaitu dengan membeli tanah dan mendirikan bangunan-bangunan baru untuk gudang bahan baku, pabrik, maupun untuk kantor. Bangunan yang telah ada juga diperbaiki sehingga memiliki nilai ekonomi yang lebih baik. Pada tahun 1987 perusahaan telah berhasil menambah satu jenis merek rokok lagi yaitu "Insan Jaya".

Akhirnya pada tahun 1992 PR. Bintang Sayap Insan memproduksi rokok jenis Insan 10, Nissan 10, Insan Age 10, Insan Age 12, Insan Jaya 10, Insan Jaya 12, dan Insan Bintang Baru. Karena kalah persaingan dengan perusahaan rokok lain dan peningkatan penjualan hanya pada merek Insan Jaya dan Insan Bintang Baru, maka pada tahun 1995 perusahaan hanya memproduksi merek Insan Jaya 10, Insan Jaya 12, dan Insan Bintang Baru.

Pada masa sekarang (tahun 2001) Produk PR. Bintang Sayap Insan yang paling digemari merek Insan Age dan Insan Spesial. Merek rokok lainnya ada yang sudah tidak diproduksi, diserahkan kepada beberapa puteranya, untuk dikembangkan lebih lanjut.

#### 4.1.2 Lokasi Perusahaan

Penentuan lokasi perusahaan sangat berpengaruh terhadap sukses maupun gagalnya tujuan perusahaan. Oleh karena itu penempatan lokasi pabrik harus didasarkan pada pertimbangan yang cermat terhadap semua faktor yang mempunyai pengaruh dan peranan penting terhadap kegiatan usaha perusahaan dalam mencapai tujuannya. Lokasi PR. Bintang Sayap Insan ini berada di kawasan selatan kota Malang. Tepatnya di Jalan Probolinggo No.59 Desa Penarukan Kecamatan Kepanjen Kabupaten Malang.

Adapun faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi ini adalah :

##### 1) Faktor Primer

###### a. Bahan mentah

Bahan baku perusahaan ini mudah diperoleh karena terletak di tengah-tengah daerah penghasil tembakau seperti Wlingi, Blitar, Bojonegoro, Madura , Jember, Selopuro, Temanggung, Kedu dll.

###### b. Pasar

Setiap perusahaan selalu bertujuan agar hasil produksinya dapat menguasai pasar seluas-luasnya. Karena faktor inilah yang menentukan sukses tidaknya kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang. Dan PR. Bintang Sayap Insan terletak di tengah-tengah daerah pasar potensial.

c. Tenaga kerja

Di daerah Kepanjen ini banyak terdapat tenaga kerja yang dibutuhkan bagi perusahaan sehingga tingkat upah tenaga kerja di daerah ini relatif lebih murah.

d. Transportasi

Karena letak perusahaan dekat dengan jalan raya sehingga sangat mendukung sekali dalam hal kelancaran komunikasi serta kelancaran pengangkutan bahan baku dan hasil produk yang akan dijual.

2) Faktor sekunder

a. Perluasan

Areal perusahaan masih cukup luas apabila diperlukan untuk ekspansi perusahaan.

b. Modal

Kebutuhan permodalan bagi perusahaan tidak pernah mengalami kesulitan karena banyak tersedia bank di Malang yang telah mempercayai PR. Bintang Sayap Insan untuk kebutuhan modal.

c. Lingkungan masyarakat

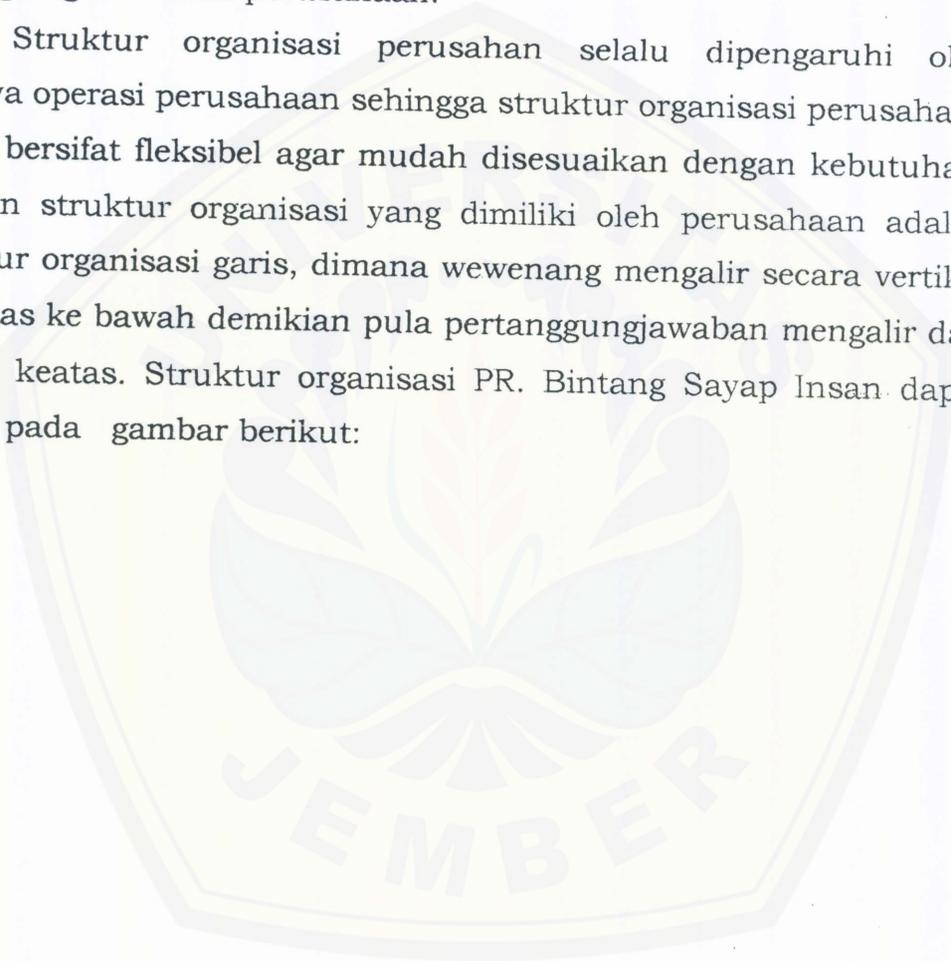
Lingkungan di sekitar PR. Bintang Sayap Insan cukup mendukung akan kemajuan perusahaan.

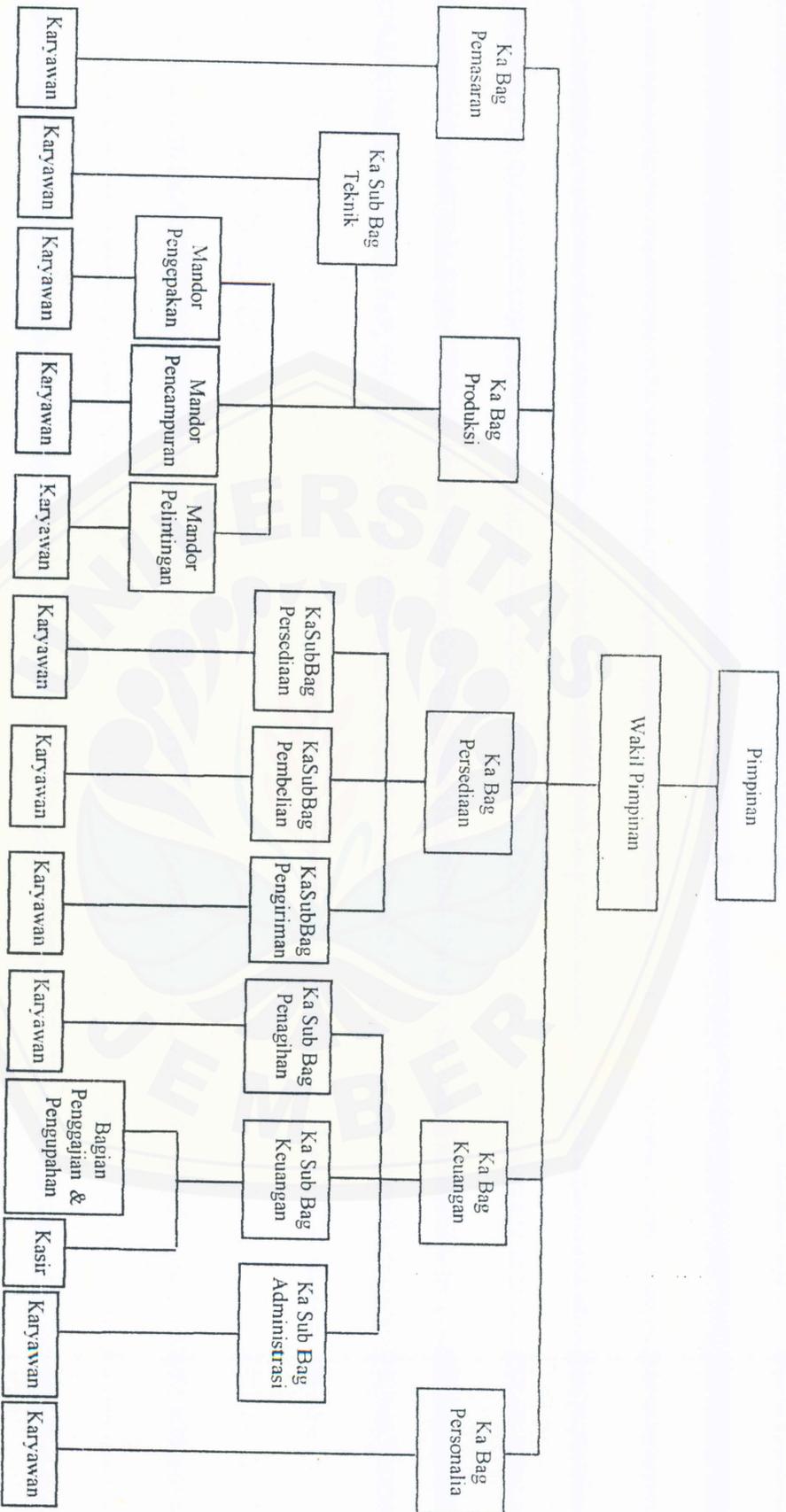
#### 4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang saling berhubungan dan bekerjasama. Organisasi sebagai tempat dimana manajemen dapat melaksanakan tugas dengan baik dan merupakan alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam suatu organisasi perlu adanya komunikasi yang jelas diantara pihak-pihak yang terlibat didalamnya, sehingga diperlukan struktur organisasi yang baik yang akan memberikan gambaran yang jelas mengenai tugas, wewenang dan tanggungjawab dari masing-masing bagian dalam perusahaan.

Struktur organisasi perusahaan selalu dipengaruhi oleh luasnya operasi perusahaan sehingga struktur organisasi perusahaan harus bersifat fleksibel agar mudah disesuaikan dengan kebutuhan. Adapun struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan adalah struktur organisasi garis, dimana wewenang mengalir secara vertikal dari atas ke bawah demikian pula pertanggungjawaban mengalir dari bawah ke atas. Struktur organisasi PR. Bintang Sayap Insan dapat dilihat pada gambar berikut:





**Gambar 3 : Struktur Organisasi PR. Bintang Sayap Insan di Kepanjen - Malang**  
**Sumber data : PR. Bintang Sayap Insan di Kepanjen - Malang**

Tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian yang terdapat dalam struktur organisasi yang digunakan oleh PR. Bintang Sayap Insan adalah sebagai berikut :

#### 1. Pimpinan

- merupakan kekuasaan tertinggi dalam perusahaan yang menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan, mengangkat dan memberhentikan wakil pimpinan dan para staff perusahaan, menentukan besarnya gaji koordinator
- membawahi lima kepala bagian, yaitu Kabag produksi, Kabag pemasaran, Kabag keuangan, Kabag persediaan, dan Kabag personalia.

#### 2. Wakil Pimpinan

- mewakili tugas pimpinan apabila pimpinan berhalangan dan membantu menjalankan tugas pimpinan
- bertanggung jawab kepada pimpinan.

#### 3. Kabag. Produksi

- merencanakan, mengatur, mengarahkan dan mengawasi kegiatan produksi dalam perusahaan; menjaga stabilitas dan proses produksi; bertanggungjawab atas semua alat-alat kelengkapan yang menunjang proses kegiatan produksi; membawahi tiga departemen bidang produksi yaitu, mandor pengepakan, mandor pelintingan, mandor pencampuran; dan bertanggung jawab atas semua alat-alat kelengkapan yang menunjang proses kegiatan produksi melalui Ka Sub Bag teknik;
- dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada pimpinan.

4. Kabag. Pemasaran
  - menangani semua aktifitas yang berkaitan dengan pemasaran produk yang dihasilkan; membawahi para karyawan yang bertugas sebagai pencari bahan baku dan survei pasar; bertanggung jawab terhadap masalah jual-beli yang dilakukan oleh perusahaan; mengadakan hubungan baik dengan langganan maupun distributor; mengkoordinir pengiriman;
  - bertanggung jawab kepada pimpinan.
5. Kabag. Keuangan
  - merencanakan, mengkoordinir dan mengontrol penggunaan keuangan perusahaan dan membuat laporan keuangan yang diperlukan dalam operasi perusahaan dan bagi pihak-pihak yang memerlukan; mengawasi masalah audit keuangan dan audit operasional;
  - membawahi dua bagian yaitu bagian keuangan dan bagian penagihan dan bertanggung jawab kepada pimpinan.
6. Kabag. Persediaan
  - mengkoordinir pengadaan bahan baku
  - membawahi bagian persediaan, bagian pembelian, dan bagian pengiriman. Bertanggung jawab kepada pimpinan.
7. Kabag. Personalia
  - Mengevaluasi kerja, mengembangkan karyawan, menjaga kesejahteraan karyawan, melaksanakan kebijaksanaan pimpinan mengenai tenaga kerja, serta menjadi penghubung antara kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan
  - bertanggung jawab kepada pimpinan.

8. Kasubag. Pembelian

- melakukan pembelian terhadap barang yang dibutuhkan oleh perusahaan, memilih dan menetapkan supplier yang bonafide, mengadakan penawaran harga dengan supplier, memeriksa faktur mengenai kebenaran jumlah dan kualitas barang yang akan dipesan.
- bertanggung jawab kepada Kabag. Persediaan.

9. Kasubag. Persediaan

- mengawasi mutasi persediaan barang dalam gudang, mengajukan permintaan pembelian barang kepada bagian pembelian, mencatat kualitas persediaan dan mutasi barang di gudang.
- bertanggung jawab kepada Kabag. Persediaan

10. Kasubag. Pengiriman

- menerima barang yang sudah disiapkan dari bagian pengepakan dan mencocokkan dengan order penjualan, mengirimkan barang yang sudah sesuai kepada pelanggan.
- bertanggung jawab kepada Kabag. persediaan.

11. Kasubag. Penagihan

- mengkoordinir dan melakukan penagihan atas piutang kepada pelanggan.
- bertanggung jawab kepada Kabag. keuangan.

12. Kasubag. Administrasi

- mengadakan pembukuan perusahaan, penyusun arsip perusahaan, sebagai korespondensator, mencatat kegiatan perusahaan secara umum dan pembuatan laporan keuangan
- bertanggung jawab kepada Kabag. Keuangan.

### 13. Kasubag. Teknik

- Mengawasi proses operasional peralatan dan mesin-mesin produksi, melakukan perawatan dan pemeliharaan mesin-mesin produksi agar berjalan lancar dan efisien.
- bertanggung jawab kepada Kabag. produksi

### 14. Mandor Pengepakan

- mengkoordinir aktifitas bagian pengepakan; mengawasi jumlah produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

### 15. Mandor Pelinting

- mengawasi proses pelinting; mengawasi proses penyortiran rokok; memberi petunjuk apabila ada kerusakan pada pelinting; mengingatkan apabila ada pekerja yang sering melakukan kesalahan.

### 16. Mandor pencampuran

- memutuskan komposisi campuran tembakau, cengkeh dan saos; mengawasi proses pencampuran tembakau, cengkeh dan saos; mengawasi persediaan bahan baku; mengkoordinasi aktifitas bagian pencampuran.

Ketiga mandor diatas masing-masing bertanggung jawab kepada Kabag Produksi

### 17. Bagian penggajian dan pengupahan yang bertugas :

- membuat kartu jam hadir karyawan sesuai dengan golongannya, membuat daftar atau rekap gaji dan upah, menghitung besarnya gaji dan upah sesuai dengan jam kerja karyawan.

### 18. Bagian Kasir

- menerima uang tunai dari pembelian atas transaksi penjualan tunai; menerima cek dari pembelian atas pembelian jangka

waktu dua minggu; mengeluarkan uang tunai untuk aktifitas pembelian barang, pembelian peralatan, pembayaran listrik listrik, air, dan pajak perusahaan.

19. Karyawan bagian pencampuran

- bertanggung jawab kepada mandor pencampuran, melaksanakan proses pencampuran sesuai dengan standard yang diinginkan oleh perusahaan.

20. Karyawan bagian pengguntingan dan pelinting

- bertanggung jawab kepada mandor bagian pelinting dan pengguntingan, melaksanakan proses pelinting dan pengguntingan.

21. Karyawan pengepakan

- bertanggung jawab kepada mandor pengepakan, melaksanakan proses pengepakan.

22. Karyawan Bagian Gudang (Persediaan)

- bertanggung jawab terhadap keluar masuknya hasil produksi, membuat laporan persediaan yang ada di gudang kepada bagian pemasaran, bagian produksi, dan pimpinan perusahaan, menerima dan menyimpan barang jadi dari bagian produksi dan bahan baku apabila ada pembelian.
- Bertanggung jawab langsung kepada Kasubag.persediaan.

#### 4.1.4 Kegiatan Produksi

##### 4.1.4.1 Bahan Baku dan Bahan Penolong

Bahan-bahan yang digunakan untuk menghasilkan produk yang berupa rokok ada dua bahan, yaitu bahan baku dan bahan penolong.

Bahan Baku meliputi :

- **Tembakau**

Tembakau yang digunakan yaitu tembakau yang berasal dari daerah Wlingi, Blitar, Jember, Madura, Temanggung, Bojonegoro, Selopuro, Kedu dlsb

- **Cengkeh**

Cengkeh yang digunakan berasal dari daerah sekitar Malang dan daerah-daerah di Indonesia.

- **Saos**

Saos yang dipergunakan berjenis Frambous, Lequairici, Virgin dan Havana

- **Kertas kertas ambri**

adalah kertas rokok yang digunakan untuk membungkus campuran antara tembakau, cengkeh dan saos yang siap dilinting.

- **Kertas pembungkus lainnya**

seperti kertas minyak, kertas etika dan kertas kraft.

Bahan penolong meliputi:

- **Lem perekat**

Yaitu untuk melekatkan Ambri, kertas minyak, kertas pengepakan, pengepresandan kertas untuk pengebalan

- **Pengharum rokok**

Merupakan bahan pewangi yang digunakan untuk mengharumkan rokok yang dibuat dari campuran camilan *Helliptropin*

- **Listrik**

PLN, digunakan sebagai sumber pembangkit bagi pengoperasian mesin-mesin yang digunakan.

- Solar  
minyak bakar untuk mesin diesel perajang tembakau dan cengkeh
- minyak pelumas untuk mesin

#### 4.1.4.2 Peralatan Produksi

Peralatan produksi yang digunakan untuk memperlancar kegiatan produksi pada PR. Bintang Sayap Insan yang berada di Kapanjen-Malang meliputi:

- a) Mesin rajang tembakau;
- b) Mesin rajang cengkeh;
- c) Mesin pemotong kertas;
- d) Mesin pencampur;
- e) Mesin penggiling;
- f) Mesin pengayak;
- g) Alat gunting;
- h) Alat verpaak;
- i) Kotak besar.

#### 4.1.4.3 Proses Produksi

Proses produksi merupakan cara, metode maupun teknik menciptakan faedah barang atau jasa dengan menggunakan faktor-faktor produksi yang ada meliputi bahan baku, tenaga kerja dan peralatan.

Sifat proses produksi pembuatan rokok ini adalah terus menerus atau countinuous proses of production, yaitu proses produksi dimana bahan baku mengalir secara berurutan melalui beberapa tingkat pengerjaan hingga menjadi barang jadi dengan pola yang pasti.

Dalam proses produksinya PR. Bintang Sayap Insan memiliki tahapan proses sebagai berikut:

#### 1. Pencampuran

Dalam proses ini ditetapkan tujuh macam tembakau yang mempunyai jenis dan komposisi tertentu dan masing-masing tembakau telah dirajang terlebih dahulu dengan menggunakan mesin perajang tembakau sampai halus dan merata. Mesin serpih (chipper).

Kemudian semua tembakau tadi dibersihkan dari kotoran. Setelah bersih semua tembakau tersebut dicampur menjadi satu dan diaduk sampai merata.

Campuran tembakau ini kemudian dicampur dengan cengkeh yang sebelumnya juga sudah dirajang semua dan diaduk sampai betul-betul merata.

#### 2. Penyaosan

Yaitu suatu proses guna memperoleh aroma serta cita rasa yang dikehendaki oleh perusahaan, maka dicampurkan saos pada campuran antara tembakau dan cengkeh tadi.

Kemudian campuran cengkeh dan tembakau yang telah dipilih saos tersebut disimpan dalam kotak tertutup selama empat hari atau lebih untuk mendapatkan kualitas rokok yang diharapkan.

#### 3. Pelintingan

Setelah disimpan dalam jangka waktu tertentu kemudian campuran tembakau, cengkeh dan saos tersebut siap untuk dilinting menjadi rokok batangan.

Apabila dalam proses pelintingan tersebut terdapat hasil yang kurang baik atau tidak memenuhi standar yang ditetapkan maka diadakan penyortiran.

Dari hasil penyortiran yang baik terus dikirim ke bagian pengguntingan.

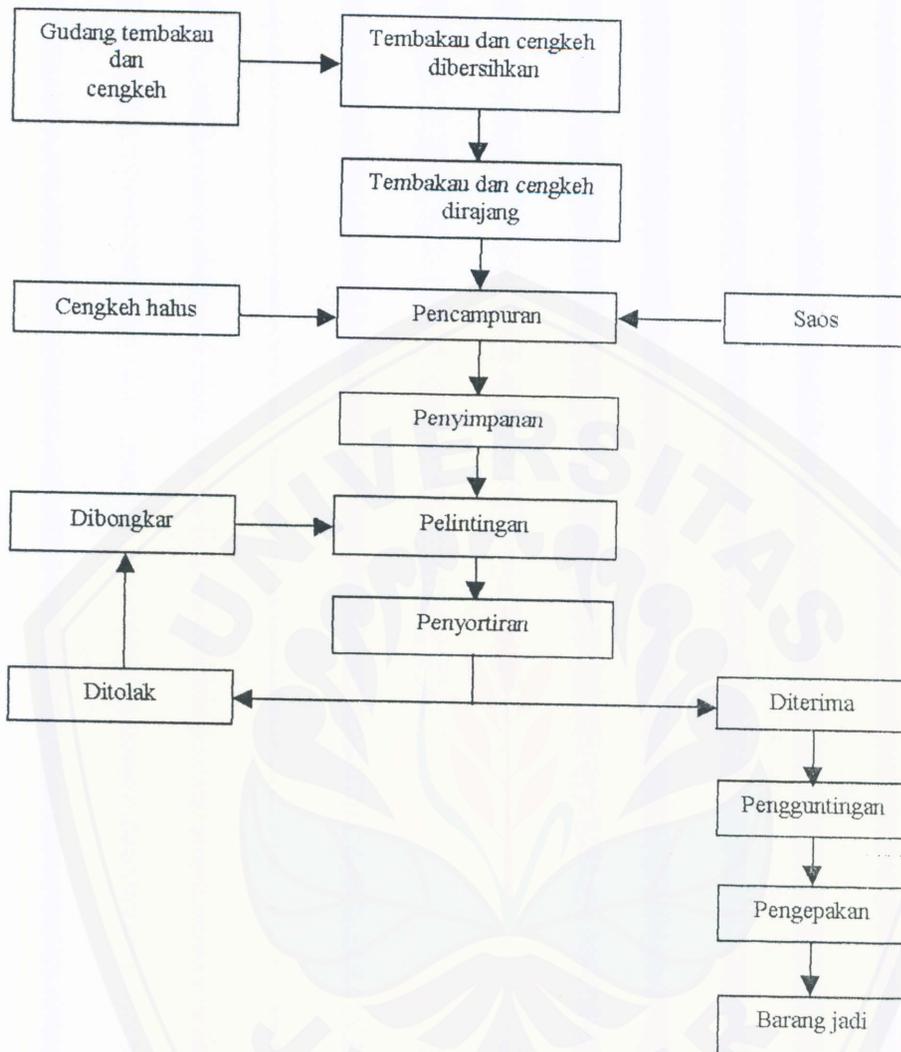
Sedang yang kurang baik dan tidak memenuhi standar dikirim ke bagian pembukaan kertas.

Selanjutnya tembakau tersebut dilinting kembali sampai menghasilkan seperti yang diharapkan.

#### 4. Proses pembungkusan / pengepakan

Setelah dihasilkan rokok batangan yang diinginkan dan telah masuk ke pengguntingan selanjutnya dilakukan proses pengepakan. Dalam proses pengepakan ini berisi masing-masing 10 atau 12 batang per bungkusnya. Pengepakan dalam press berisi duapuluh bungkus. Pengepakan dalam ball berisi sepuluh press. Dalam tahapan ini juga meliputi pemberian pita cukai.

Untuk lebih jelasnya proses produksi PR. Bintang Sayap Insan dapat dilihat pada gambar skema berikut :



**Gambar 4** : Skema proses produksi PR. Bintang Sayap Insan di Kapanjen - Malang

**Sumber data** : PR. Bintang Sayap Insan 2001

#### 4.1.4.4 Hasil Produksi

Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan” di Kapanjen Malang untuk saat ini merupakan perusahaan yang memproduksi tujuh jenis rokok, yaitu:

- a) Rokok Insan;

- b) Rokok Insan Nisan;
- c) Rokok Insan Age;
- d) Rokok Insan Jaya 10;
- e) Rokok Insan Jaya 12;
- f) Rokok Insan Spesial;
- g) Rokok Insan Bintang Baru.

Sedangkan yang dibahas dalam penelitian ini hanya dua jenis rokok, yaitu rokok Insan Spesial dan rokok Insan Age, karena hanya dua jenis produk ini yang mempunyai tingkat permintaan dan tingkat penjualan yang tinggi.

#### 1. Rokok Insan Spesial

Rokok Insan Spesial dalam setiap ballnya terdiri dari 10 press rokok dan terdiri dari 20 pack (bungkus) yang masing-masing bungkus terdiri dari 12 batang. Adapun volume produksi rokok Insan Spesial dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1: Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan”  
Volume Produksi Rokok Insan Spesial  
Bulan Januari – November 2001**

<b>Bulan</b>	<b>Dalam Batang</b>	<b>Dalam Ball</b>
Januari	865.215	360
Pebruari	824.600	343
Maret	860.385	358
April	880.896	367
Mei	730.080	304
Juni	768.000	320
Juli	817.568	340
Agustus	868.296	361
September	626.944	261
Oktober	668.782	278
November	803.760	334
Total Volume Produksi		3.628

**Sumber Data: PR. Bintang Sayap Insan**

## 2. Rokok Insan Age

Rokok Insan Age dalam setiap ballnya terdiri dari 10 press rokok dan terdiri dari 20 pack (bungkus) yang masing-masing bungkus terdiri dari 12 batang. Adapun volume produksi rokok Insan Age dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2: Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan”  
Volume Produksi Rokok Insan Age  
Bulan Januari – November 2001**

Bulan	Dalam Batang	Dalam Ball
Januari	738.720	306
Pebruari	867.380	364
Maret	826.848	344
April	808.300	336
Mei	696.620	290
Juni	681.120	282
Juli	807.710	336
Agustus	785.088	326
September	580.072	240
Oktober	604.128	250
November	719.328	298
Total Volume Produksi		3.372

**Sumber Data: PR. Bintang Sayap Insan**

### 4.1.5 Aspek Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan penting yang dilakukan perusahaan dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidup, untuk berkembang, dan untuk memperoleh keuntungan. Produksi yang terus-menerus tanpa diimbangi dengan pemasaran yang baik akan menyebabkan banyaknya barang jadi yang menumpuk di gudang. Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila perusahaan dapat mencapai volume penjualan sebagaimana yang diharapkan. Berlanjut tidaknya nafas perusahaan sangat tergantung pada kegiatan pemasarannya. Oleh karena itu pemasaran

menumbuhkan lebih banyak konsentrasi baik dari bagian pemasaran itu sendiri maupun dari pimpinan perusahaan.

#### 4.1.5.1 Saluran Distribusi

Saluran distribusi merupakan jalur penjualan atau tahapan yang dilalui perusahaan dalam menyalurkan produknya sampai ke tangan konsumen. Hingga kini saluran distribusi yang digunakan oleh PR. Bintang sayap Insan di Kapanjen-Malang adalah sebagai berikut :

1. Produsen → Agen → Retailer → Konsumen
2. Produsen → Wholesaler → Retailer → Konsumen
3. Produsen → Agen → Wholesaler → Retailer → Konsumen

#### 4.1.5.2 Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran merupakan tempat pelemparan hasil produksi. Prinsip perusahaan berusaha dengan semaksimal mungkin untuk menjual produknya guna memperoleh keuntungan dengan pelayanan yang sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan untuk memenuhi permintaan konsumen.

Dalam memasarkan hasil produksinya, perusahaan rokok Bintang Sayap Insan di Kapanjen-Malang mempunyai jangkauan daerah pemasaran yang meliputi :

- a) Malang, khususnya Malang selatan, Kapanjen, Gondanglegi, Dampit, Turen, Bululawang, Bantur, Sumberpucung, Donomulyo.
- b) Pasuruan;
- c) Probolinggo;
- d) Blitar;

- e) Lamongan;
- f) Bojonegoro;
- g) Lumajang;
- h) Gresik;
- i) Madura;
- j) Situbondo.

#### 4.1.5.3 Promosi

Promosi sebagai sarana komunikasi pemasaran dilakukan perusahaan untuk mencapai target penjualan. Adapun sarana promosi yang digunakan oleh PR. Bintang sayap Insan adalah promosi penjualan yang meliputi:

- a) memberikan sampel atau contoh barang,
- b) melakukan menjadi peserta dalam pameran pada moment tertentu,
- c) Menjadi sponsor kegiatan masyarakat,
- d) penggunaan nota, buku telpon, kalender, stiker,
- e) melalui media massa dll.

Volume penjualan perusahaan rokok Bintang Sayap Insan di Kapanjen-Malang periode bulan Januari-November 2001 adalah sebagai berikut:

**Tabel 3: Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan”  
Volume Penjualan Rokok Insan Spesial & Insan Age  
Periode Januari-November 2001**

<b>Bulan</b>	<b>Insan Spesial (Ball)</b>	<b>Insan Age (Ball)</b>	<b>Total Penjualan Per Bulan</b>
Januari	281	270	551
Pebruari	296	294	590
Maret	334	324	658
April	342	340	682
Mei	358	318	676
Juni	363	322	685
Juli	367	334	701
Agustus	375	324	699
September	373	262	635
Oktober	275	254	529
November	256	272	528
<b>Jumlah</b>	<b>3.620</b>	<b>3.314</b>	<b>6.934</b>

**Sumber Data: PR. Bintang Sayap Insan**

#### **4.1.6 Personalia Perusahaan**

Personalia merupakan suatu bidang fungsional tersendiri dalam suatu organisasi yang menangani sumber daya manusia. Adapun bidang personalia mempunyai dua fungsi pokok, yaitu :

1. Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan ada berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi.
2. Untuk membantu para manajer dalam mengelola sumber daya manusia.

##### **4.1.6.1 Jumlah dan Klasifikasi Tenaga Kerja.**

PR. Bintang Sayap Insan terdapat klasifikasi tenaga kerja sesuai dengan bidangnya yaitu:

- a. Karyawan/tenaga kerja tidak langsung yaitu tenaga kerja yang secara tidak langsung memberikan jasanya dalam kegiatan proses produksi/kegiatan operasional perusahaan.
- b. Karyawan /tenaga kerja langsung yaitu tenaga kerja yang secara langsung memberikan jasanya dalam kegiatan proses produksi.

Adapun jumlah tenaga kerja pada PR. Bintang Sayap Insan dapat dilihat pada tabel 4:

**Tabel 4: Perusahaan Rokok "Bintang Sayap Insan"  
Data Tenaga Kerja Tahun 2001**

No	Uraian	Pria	Wanita	Total
1.	<b>Menurut Status</b>			
	• Bulanan	41	10	51
	• Harian	32	0	32
	• Borongan	0	276	276
		73	286	359
2.	<b>Menurut Bidang</b>			
	• Teknik	25	0	25
	• Semi Teknik	92	216	308
	• Non Teknik	16	10	26
		133	226	359
3.	<b>Menurut Jabatan</b>			
	• Pimpinan	1	0	1
	• Wakil Pimpinan	1	0	1
	• Keuangan	2	3	5
	• Tata Usaha	0	3	3
	• Persediaan	4	0	4

	• Produksi	25	0	25
	• Pemasaran	8	4	12
	• Mandor	25	0	25
	• Karyawan	7	276	283
		73	286	359
4.	<b>Menurut Pendidikan</b>			
	• S1	24	4	28
	• D3	17	6	23
	• Akademi/Polyteknik	25	4	29
	• SLTA	1	12	13
	• SLTP	4	101	105
	• SD+ Non SD	2	159	161
		73	286	359

**Sumber Data : PR. Bintang Sayap Insan**

#### 4.1.6.2 Hari dan Jam Kerja

Hari dan jam kerja ditetapkan oleh perusahaan, dimana dalam satu minggu bekerja selama enam hari dan dalam satu hari bekerja selama delapan jam (sesuai dengan peraturan Dinas Tenaga Kerja).

Untuk bagian Administrasi (kantor) jam kerja efektif setiap hari adalah sebagai berikut:

Senin s/d Kamis, Sabtu : 07.00 – 16.00

Istirahat : 11.30 – 12.30

Jum'at : libur

Jam kerja (shift) untuk karyawan non staff (pabrik) jam kerja efektif adalah sebagai berikut:

Shift I : 08.00 – 11.30

II : 12.30 – 16.00

Masing-masing shift ada waktu istirahat selama satu jam, begitu juga untuk karyawan staff. Sedangkan untuk mempermudah dalam mengetahui berapa jam kerja karyawan digunakan sistem pencatatan berdasarkan jam kerja selama produksi yaitu dengan menyediakan barcode bagi masing-masing karyawan yang selanjutnya digunakan untuk menentukan upah.

#### **4.1.6.3 Sistem Pemberian Upah**

Upah merupakan balas jasa perusahaan terhadap karyawannya atas usaha yang telah dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan. Upah karyawan merupakan masalah yang penting bagi perusahaan maupun bagi karyawan perusahaan itu sendiri. Bagi karyawan, upah merupakan sumber penghasilan bagi kehidupannya, sedangkan bagi perusahaan, upah merupakan kewajiban atas jasa yang telah diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan.

Kebijaksanaan sistem pengupahan tenaga kerja yang ditetapkan pada PR. Bintang Sayap Insan adalah:

a. Sistem upah harian

Upah ini diberikan pada tenaga kerja langsung setiap hari kamis.

b. Sistem upah bulanan

Upah ini diberikan kepada tenaga kerja tetap dan diberikan setiap satu bulan sekali yaitu pada akhir bulan.

Adapun yang termasuk tenaga kerja bulanan adalah setiap tenaga staff / administrasi.

c. Upah borongan

Diberikan pada karyawan borongan yang sistem pengupahannya berdasarkan jumlah prosentase produk yang dihasilkan .

## **4.2 Analisis Data**

### **4.2.1 Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi**

Produktivitas kerja karyawan bagian produksi, dapat diperoleh dengan cara membagi output atau hasil produksi dalam satuan batang dengan input yang berupa jumlah karyawan bagian produksi dalam satuan orang per bulan (terhitung mulai bulan Januari-November 2001). Tingkat produktivitas dalam perhitungan ini, dipandang dari segi jumlah produksi yang mampu dihasilkan oleh setiap karyawan bagian produksi yang terlibat dalam proses produksi. Satuan yang digunakan adalah batang per orang per bulan. Perusahaan memproduksi tujuh jenis rokok, tetapi yang diteliti hanya dua jenis yaitu rokok Insan Spesial dan rokok Insan Age, maka perhitungannya juga dibedakan menjadi dua, yaitu produktivitas kerja karyawan produk rokok Insan Spesial dan produktivitas kerja karyawan produk rokok Insan Age. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel (5) berikut ini:

**Tabel 5: Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan”  
Produktivitas Kerja Karyawan  
Produk Rokok Insan Spesial dan Insan Age  
Periode Bulan Januari- November 2001**

<b>Bulan</b>	<b>Produktivitas Kerja Karyawan Produk Rokok Insan Spesial Batang/Orang</b>	<b>Produktivitas Kerja Karyawan Produk Rokok Insan Age Batang/Orang</b>
Januari	7.395	6.156
Pebruari	6.650	7.555
Maret	6.995	7.128
April	7.104	6.850
Mei	6.084	5.710
Juni	7.144	5.676
Juli	7.048	6.845
Agustus	7.176	6.768
September	4.898	4.678
Oktober	5.266	4.872
November	6.698	6.096

**Sumber Data: Lampiran 4 dan Lampiran 5**

Dari tabel produktivitas kerja tersebut diatas menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan produk rokok Insan Spesial dari bulan Januari-November 2001 mengalami fluktuasi, yang berkisar antara 4.998 batang/orang/bulan - 7.395 batang/orang/bulan. Begitu juga produktivitas kerja karyawan produk rokok Insan Age dari bulan Januari-November 2001 mengalami fluktuasi yang berkisar antara 4.678 batang/orang/bulan - 7.555 batang/orang/bulan. Fluktuasi ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja sangat dipengaruhi oleh jumlah produksi dan jumlah karyawan.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kebijaksanaan upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PR. Bintang Sayap Insan di Kapanjen-Malang. Model analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda.

Analisis Regresi Linier Berganda ini digunakan untuk menganalisis pengaruh kebijaksanaan sistem upah insentif yang diterapkan oleh PR. Bintang Sayap Insan terhadap produktivitas karyawan bagian produksi untuk masing-masing jenis produk. Adapun karyawan tersebut antara lain:

##### a) Untuk Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial

Persamaan Regresi Linier Berganda untuk karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial (lampiran 8) adalah :

$$Y = 1115,541 + 0,0006546 X_1 + 0,002223 X_2 - 0,04694 X_3 + 0,004639 X_4$$

Dari persamaan regresi tersebut diatas dapat dilihat bagaimana pengaruh variabel-variabel upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian. Variabel-variabel upah insentif, upah lembur, dan premi penilaian mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi produk rokok Insan Spesial, sedangkan variabel premi hadir mempunyai pengaruh negatif. Pengaruh positif menunjukkan bahwa produktivitas akan berubah seiring (searah) dengan perubahan-perubahan variabel bebasnya, sedangkan pengaruh negatif berarti produktivitas berubah ke arah yang berlawanan dengan perubahan variabel bebasnya.

Konstanta sebesar 1115,541 dapat diartikan sebagai tingkat produktivitas yang akan diperoleh karyawan apabila dipengaruhi

variabel-variabel upah insentif, upah lembur, premi hadir dan premi penilaian. Koefisien regresi sebesar 0,0006546 untuk upah insentif, 0,002223 untuk upah lembur, - 0,04694 untuk premi hadir dan 0,004639 untuk premi penilaian. Tabel (6) menunjukkan besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat pada bagian produksi rokok Insan Spesial di PR. Bintang Sayap Insan di Kepanjen-Malang.

**Tabel 6: Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan”  
Rangkuman Hasil Analisis Regresi Pengaruh  
Kebijaksanaan Sistem Upah Insentif Terhadap  
Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi  
Untuk Karyawan Jenis produk Rokok Insan Spesial**

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	t hitung	Significance	r <sup>2</sup>
Upah Insentif (X1)	0,0006546	4,393	0,005	0,248
Upah Lembur (X2)	0,002223	7,386	0,000	0,462
Premi Hadir (X3)	-0,04694	-8,318	0,000	-0,612
Premi Penilaian (X4)	0,004639	8,484	0,000	0,624
R Squared = 0,987		F ratio = 115,125		
Multiple R = 0,994		Significance = 0,000		

**Sumber Data: Lampiran 8**

Berdasarkan hasil regresi dapat dianalisis sebagai berikut :

1. Koefisien upah insentif bertanda positif sebesar 0,0006546, artinya jika terdapat kenaikan upah insentif sebesar Rp.1,00 maka produktivitas akan naik sebesar 0,0006546 batang/orang/bulan.

2. Koefisien upah lembur bertanda positif sebesar 0,002223, artinya jika terdapat kenaikan upah lembur sebesar Rp. 1,00 maka produktivitas akan naik sebesar 0,002223 batang/orang/bulan.
3. Koefisien premi hadir bertanda negatif sebesar -0,04694, artinya jika terdapat kenaikan premi hadir sebesar Rp. 1,00 maka produktivitas akan turun sebesar 0,04694 batang/orang/bulan.
4. Koefisien premi penilaian bertanda positif sebesar 0,004639, artinya jika terdapat kenaikan premi penilaian sebesar Rp. 1,00 maka produktivitas akan naik sebesar 0,004639 batang/orang/bulan.

#### **b) Untuk Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age**

Persamaan Regresi Linier Berganda untuk karyawan produk rokok Insan Age (lampiran 9) adalah :

$$Y = -1986,231 + 0,001793 X_1 + 0,006173 X_2 + 0,123 X_3 - 0,003442 X_4$$

Dari persamaan regresi tersebut diatas dapat dilihat bagaimana pengaruh variabel-variabel upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian. Variabel-variabel upah insentif, upah lembur, premi hadir mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Age, sedangkan variabel premi penilaian mempunyai pengaruh negatif.

Konstanta sebesar -1986,231 dapat diartikan sebagai tingkat produktivitas yang akan diperoleh karyawan apabila dipengaruhi variabel-variabel upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian. Koefisien regresi sebesar 0,001793 untuk upah insentif, 0,006173 untuk upah lembur, 0,123 untuk premi hadir, dan sebesar -0,003442 untuk premi penilaian. Tabel (7) menunjukkan besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat

pada bagian produksi rokok Insan Age di PR. Bintang Sayap Insan di Kepanjen-Malang.

**Tabel 7: Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan”  
Rangkuman Hasil Analisis Regresi Pengaruh  
Kebijaksanaan Sistem Upah Insentif Terhadap  
Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi  
Untuk Karyawan Jenis Produk Rokok Insan Age**

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	t hitung	Significance	r <sup>2</sup>
Upah Insentif (X1)	0,001793	12,784	0,000	0,681
Upah Lembur (X2)	0,006173	10,851	0,000	0,858
Premi Hadir (X3)	0,123	4,485	0,004	0,423
Premi Penilaian (X4)	-0,003442	-7,316	0,000	-0,781
R Squared = 0,983		F ratio = 88,377		
Multiple R = 0,992		Significance = 0,000		

**Sumber Data: Lampiran 9**

Berdasarkan hasil regresi dapat dianalisis sebagai berikut :

1. Koefisien upah insentif bertanda positif sebesar 0,001793, artinya jika terdapat kenaikan upah insentif sebesar Rp. 1,00 maka produktivitas akan naik sebesar 0,001793 batang/orang/bulan.
2. Koefisien upah lembur bertanda positif sebesar 0,006173, artinya jika terdapat kenaikan upah lembur sebesar Rp. 1,00 maka produktivitas akan naik sebesar 0,006173 batang/orang/bulan.
3. Koefisien premi hadir bertanda positif sebesar 0,123, artinya jika terdapat kenaikan premi hadir sebesar Rp. 1,00 maka produktivitas akan naik sebesar 0,123 batang/orang/bulan.
4. Koefisien premi penilaian bertanda negatif sebesar -0,003442, artinya jika terdapat kenaikan premi penilaian sebesar Rp. 1,00

maka produktivitas akan turun sebesar  $-0,003442$  batang/orang/bulan.

#### **4.2.3 Pengaruh Variabel Upah Insentif, Upah Lembur, Premi Hadir, dan Premi Penilaian Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial**

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa diduga variabel-variabel upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian mempunyai pengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial, maka digunakan uji F. Adapun langkah-langkah pengujian dengan uji F adalah sebagai berikut:

1. Ketentuan Pengujian:

$H_0 : B_i = 0$ , artinya secara bersama-sama tidak ada pengaruh yang nyata antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas

$H_a : B_i \neq 0$ , artinya secara bersama-sama ada pengaruh nyata antara variabel bebas.

2. Level of Significance ( $\alpha$ ) = 5% (0,05), hal ini berarti confidence = 95%, dengan demikian nilai F tabelnya adalah 5 % df.1(4) df. 2(6) = 4,53

3. Kriteria Pengujian :

Jika  $F_{\text{tabel}} \leq F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Jika  $F_{\text{tabel}} > F_{\text{hitung}}$  dan  $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

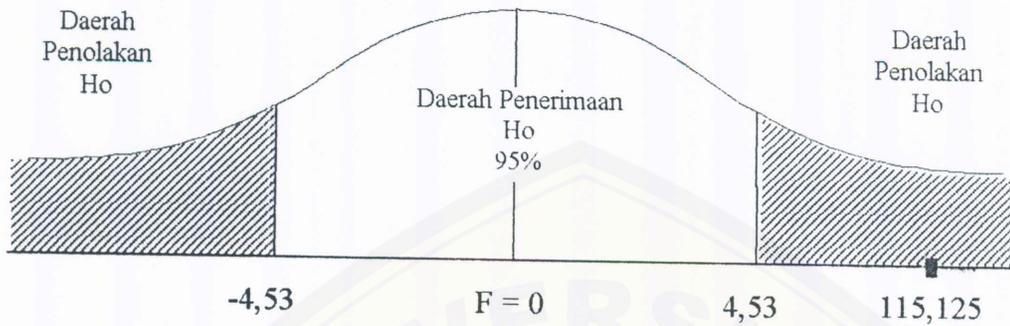
Seberapa besar pengaruh antara variabel-variabel upah insentif, upah lembur, premi hadir dan premi penilaian secara bersama-sama terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian

produksi rokok Insan Spesial dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi keseluruhan (Multiple R), yakni sebesar 0,994. Hubungan ini dapat dikategorikan sangat kuat, karena besarnya korelasi tersebut mendekati angka 100 % atau 1 angka. Korelasi dikatakan sempurna jika koefisien korelasinya mencapai angka 100% (baik positif maupun negatif).

Koefisien determinasi keseluruhan (R Squared atau  $r^2$ ) sebesar 0,987 menunjukkan derajat hubungan yang sebenarnya antara variabel-variabel bebas dengan variabel-variabel tergantung. R Squared yang besarnya 0,987 ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi variabel terikat produktivitas kerja sebesar 98,7% atau dapat dikatakan 98,7% perubahan variabel Y disebabkan perubahan variabel X1, X2, X3 dan X4 secara bersama-sama mempunyai pengaruh nyata. Sisanya sebesar 0,13% disebabkan variabel lain yang berada diluar jangkauan penelitian ini.

Koefisien determinasi sebesar 0,987 ini signifikan atau tidak, perlu diuji dengan uji F. Diketahui  $F_{hitung}$  115,125 dengan tingkat signifikansi 0,000 terdapat dalam lampiran 8. Tingkat signifikansi ini mendekati 0,001, sehingga koefisien determinasi diatas, signifikan. Kesimpulannya variabel-variabel X1, X2, X3 dan X4 secara bersama-sama mempunyai pengaruh nyata terhadap Y. Hal ini juga dapat dilihat dari Multiple R yang besarnya 0,994 dimana angka ini mendekati 1, sehingga korelasinya meyakinkan dan positif.

Jika digambarkan dalam kurva normal dari hasil pengujian regresi dengan uji F untuk karyawan jenis produk rokok Insan Spesial adalah sebagai berikut:



#### 4.2.4 Pengaruh Variabel Upah Insentif, Upah Lembur, Premi Hadir, dan Premi Penilaian Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age

Untuk karyawan jenis produk rokok Insan Age, pada lampiran 9 menunjukkan  $F_{hitung}$  sebesar 88,373 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 4,53 dengan tingkat signifikansi (*Level of Significance*) = 5% (0,05) serta angka signifikan menunjukkan 0,000.

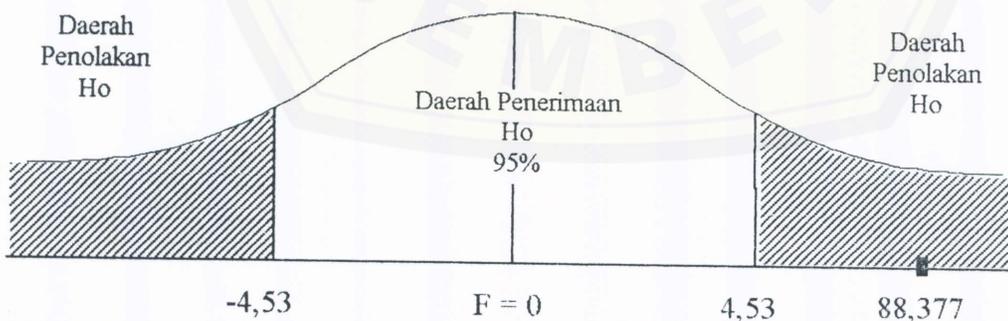
Seberapa besar pengaruh antara variabel-variabel upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian secara bersama-sama terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Age dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi keseluruhan (*Multiple R*), yakni sebesar 0,992. Hubungan ini dapat dikategorikan sangat kuat, karena besarnya korelasi tersebut mendekati angka 100% atau 1 angka.

Koefisien determinasi keseluruhan (*R Squared* atau  $r^2$ ) sebesar 0,983 menunjukkan derajat hubungan yang sebenarnya antara variabel-variabel bebas dengan variabel-variabel terikat. *R Squared*

yang besarnya 0,983 ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi variabel terikat produktivitas kerja sebesar 98,3% atau dapat dikatakan 98,3% perubahan variabel Y disebabkan perubahan variabel X1, X2, X3, dan X4 secara bersama-sama mempunyai pengaruh nyata. Sisanya sebesar 0,17% disebabkan variabel lain yang berada diluar jangkauan penelitian ini.

Koefisien determinasi sebesar 0,983 ini signifikan atau tidak, perlu diuji dengan uji F. Diketahui  $F_{hitung}$  88,377 dengan tingkat signifikansi 0,000. Tingkat signifikansi ini mendekati 0,001, sehingga koefisien determinasi diatas, signifikan. Kesimpulannya variabel-variabel X1, X2, X3, dan X4 secara bersama-sama mempunyai pengaruh nyata terhadap Y. Hal ini juga dapat dilihat dari Multiple R yang besarnya 0,992 dimana angka ini mendekati 1, sehingga korelasinya meyakinkan dan positif.

Jika digambarkan dalam kurva normal dari hasil pengujian regresi dengan uji F untuk karyawan jenis produk rokok Insan Age adalah sebagai berikut:



#### 4.3 Pengaruh Secara Parsial Variabel Upah Insentif, Upah Lembur, Premi Hadir, dan Premi Penilaian Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial

Pengujian dimaksudkan untuk melakukan pengujian terhadap koefisien regresi parsial secara individual. Dengan pengujian ini nantinya dapat diketahui variabel-variabel mana yang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

##### 1. Ketentuan Pengujian:

$H_0 : B_i = 0$ , artinya secara parsial tidak ada pengaruh yang nyata antara tingkat variabel bebas terhadap tingkat variabel tidak bebas

$H_a : B_i \neq 0$ , artinya secara parsial ada pengaruh yang nyata antara tingkat variabel bebas terhadap tingkat variabel tidak bebas

2. Level of Significance ( $\alpha$ ) = 5% (0,05) untuk pengujian dua sisi, maka  $\alpha / 2 = 2,5\%$  (0,025). Kemudian ditentukan t tabel yaitu (0,025) (11-1) atau (0,025; df.10) = 2,228

##### 3. Kriteria pengujian:

$H_0$  diterima bila  $t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$

$H_0$  ditolak bila  $t_{\text{tabel}} > t_{\text{hitung}}$  atau  $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$

Langkah selanjutnya setelah melihat variabel bebas dan variabel terikat, hubungan atau pengaruh nyata dari masing-masing variabel X terhadap Y ditunjukkan nilai koefisien korelasi parsialnya, dan apakah hubungan tersebut signifikan atau tidak, perlu diuji dengan uji t (t - test). Hasilnya dapat dilihat pada tabel (8) berikut ini:

**Tabel 8: Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan”  
Perbandingan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$   
untuk produk rokok Insan Spesial  
bulan Januari – November 2001**

Variabel Bebas	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Kesimpulan
Upah Insentif (X1)	4,393	2,228	Signifikan
Upah Lembur (X2)	7,386	2,228	Signifikan
Premi Hadir (X3)	-8,318	2,228	Signifikan
Premi Penilaian (X4)	8,484	2,228	Signifikan

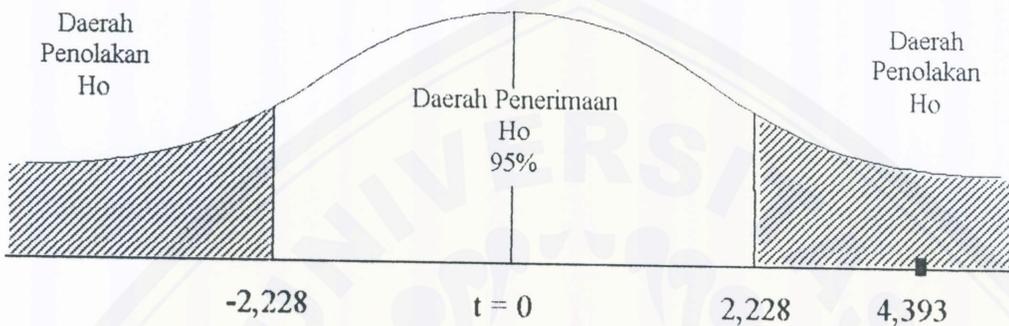
**Sumber: Lampiran 8**

Pengaruh masing-masing variabel bebas (upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian) terhadap variabel terikat (tingkat produktivitas) kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial dapat dijelaskan pada pembahasan berikut ini.

#### **4.3.1 Pengaruh Upah Insentif Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial**

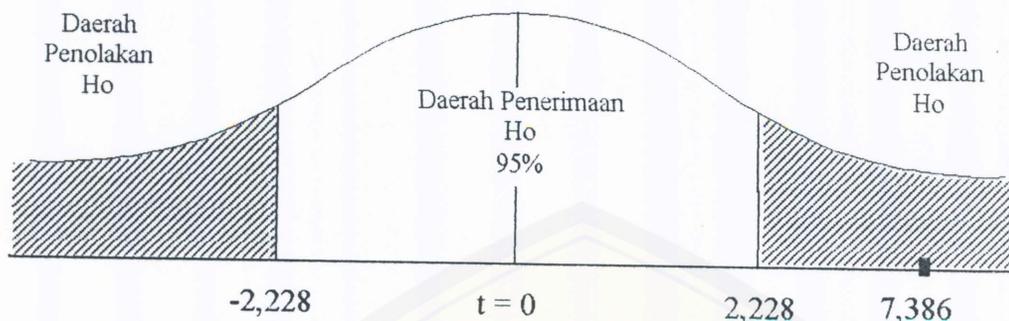
Koefisien regresi upah insentif sebesar 0,0006546 berarti apabila upah insentif meningkat, maka produktivitas juga meningkat. Besarnya koefisien determinasi parsial  $r^2$  variabel upah insentif terhadap produktivitas kerja karyawan sama dengan 0,248. Dengan tingkat signifikan 5% ternyata  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4,393 > 2,228$ ), demikian juga dengan angka signifikan yang menunjukkan upah insentif 0,005 sama dengan level of significance 0,05, sehingga disimpulkan bahwa variabel upah insentif (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial. Prosentase besarnya pengaruh

terhadap tingkat produktivitas kerja sebesar 24,8%. Bila digambarkan dengan kurva normal adalah sebagai berikut:



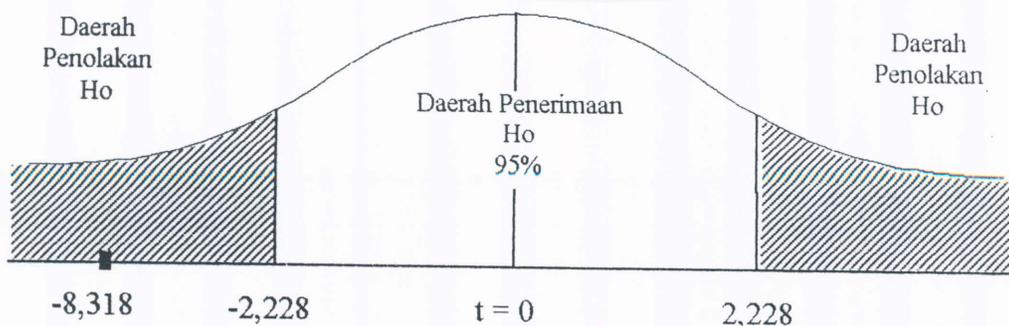
#### 4.3.2 Pengaruh Upah Lembur Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial

Koefisien regresi upah lembur sebesar 0,00223 berarti apabila upah lembur meningkat, maka produktivitas juga meningkat. Besarnya koefisien determinasi parsial  $r^2$  variabel upah lembur terhadap produktivitas kerja karyawan sama dengan 0,462. Dengan tingkat signifikan 5% ternyata  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  ( $7,386 > 2,228$ ), demikian juga dengan angka signifikan yang menunjukkan upah lembur 0,000 lebih kecil dari level of significance 0,05, sehingga disimpulkan bahwa variabel upah lembur ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial sebesar 46,2%. Bila digambarkan dengan kurva normal adalah sebagai berikut:



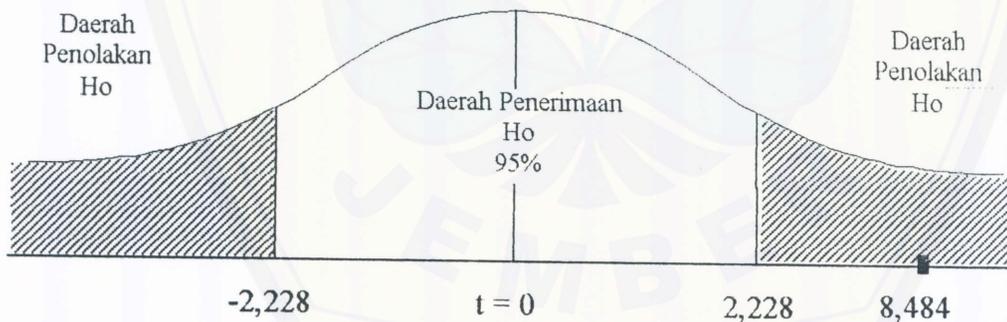
#### 4.3.3 Pengaruh Premi Hadir Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial

Koefisien regresi premi hadir sebesar  $-0,0469$  berarti apabila premi hadir meningkat, maka produktivitas akan turun. Besarnya koefisien determinasi parsial  $r^2$  variabel upah lembur terhadap produktivitas kerja karyawan sama dengan  $-0,612$ . Dengan tingkat signifikan 5% ternyata  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $-8,318 < -2,228$ ), demikian juga dengan angka signifikan yang menunjukkan premi hadir  $0,000$  lebih kecil dari level of significance  $0,05$ , sehingga disimpulkan bahwa variabel premi hadir ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial sebesar  $61,2\%$  tetapi berbanding terbalik (negatif). Gambar kurva normal sebagai berikut:



#### 4.3.4 Pengaruh Premi Penilaian Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial

Koefisien regresi premi penilaian sebesar 0,004639 berarti apabila premi penilaian meningkat, maka produktivitas juga meningkat. Besarnya koefisien determinasi parsial  $r^2$  variabel upah lembur terhadap produktivitas kerja karyawan sama dengan 0,624. Dengan tingkat signifikan 5% ternyata  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $8,484 > 2,228$ ), demikian juga dengan angka signifikan yang menunjukkan premi hadir 0,000 lebih kecil dari level of significance 0,05, sehingga disimpulkan bahwa variabel premi penilaian ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial. Prosentase besarnya pengaruh sebesar 62,4%. Bila digambarkan dengan kurva normal adalah sebagai berikut:



#### 4.4 Pengaruh Secara Parsial Variabel Upah Insentif, Upah Lembur, Premi Hadir dan Premi Penilaian Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age

Untuk karyawan jenis produk rokok Insan Age hasilnya dapat dilihat pada tabel (9) berikut ini:

**Tabel 9: Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan”  
Perbandingan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$   
untuk produk rokok Insan Age  
bulan Januari – November 2001**

Variabel Bebas	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Kesimpulan
Upah Insentif (X1)	12,784	2,228	Signifikan
Upah Lembur (X2)	10,851	2,228	Signifikan
Premi Hadir (X3)	4,485	2,228	Signifikan
Premi Penilaian (X4)	-7,316	2,228	Signifikan

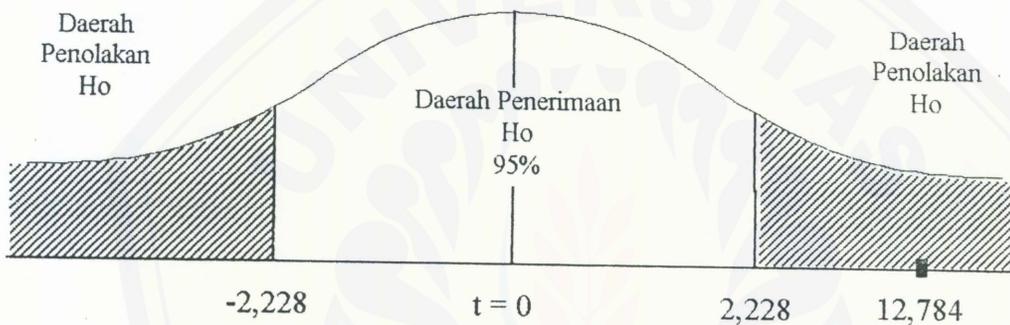
**Sumber: Lampiran 9**

Pengaruh masing-masing variabel bebas (upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian) terhadap variabel terikat (tingkat produktivitas) kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Age dapat dijelaskan pada pembahasan berikut ini.

##### 4.4.1 Pengaruh Upah Insentif Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age

Koefisien regresi upah insentif sebesar 0,001793 berarti apabila upah insentif meningkat, maka produktivitas juga meningkat. Besarnya koefisien determinasi parsial  $r^2$  variabel upah insentif terhadap produktivitas kerja karyawan sama dengan 0,681. Dengan tingkat signifikan 5% ternyata  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $12,784 >$

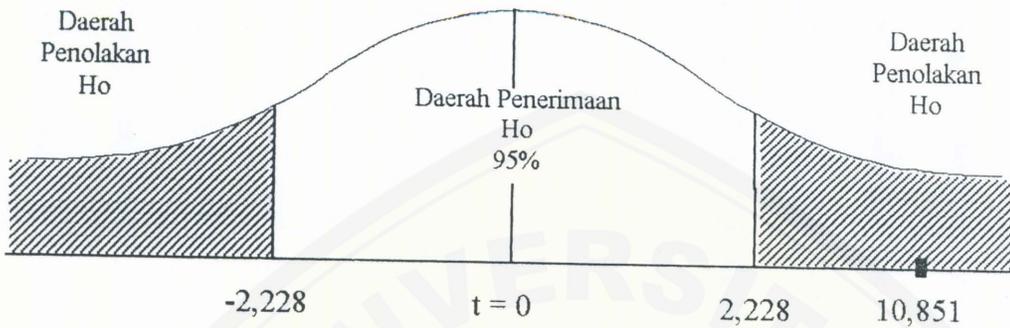
2,228), demikian juga dengan angka signifikan yang menunjukkan upah insentif 0,000 lebih kecil dari level of significance 0,05, sehingga disimpulkan bahwa variabel upah insentif ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Age. Prosentase besarnya pengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja sebesar 68,1%. Bila digambarkan dengan kurva normal adalah sebagai berikut:



#### 4.4.2 Pengaruh Upah Lembur Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age

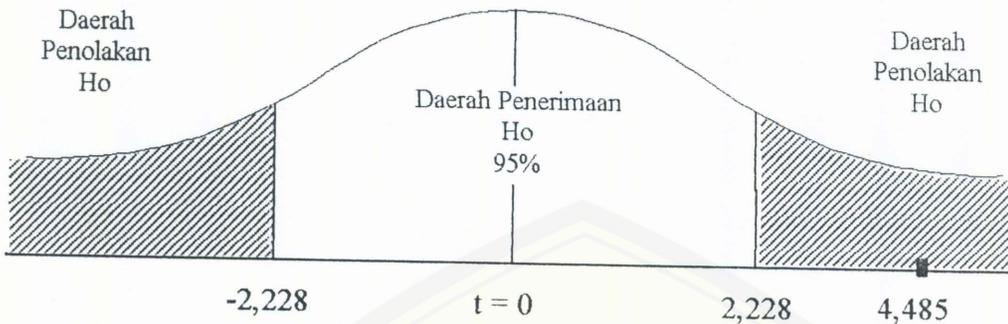
Koefisien regresi upah lembur sebesar 0,006173 berarti apabila upah lembur meningkat, maka produktivitas juga meningkat. Besarnya koefisien determinasi parsial  $r^2$  variabel upah lembur terhadap produktivitas kerja karyawan sama dengan 0,858. Dengan tingkat signifikan 5% ternyata  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $10,851 > 2,228$ ), demikian juga dengan angka signifikan yang menunjukkan upah lembur 0,000 lebih kecil dari level of significance 0,05, sehingga disimpulkan bahwa variabel upah lembur ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Age. Prosentase besarnya pengaruh sebesar

85,8%. Bila digambarkan dengan kurva normal adalah sebagai berikut:



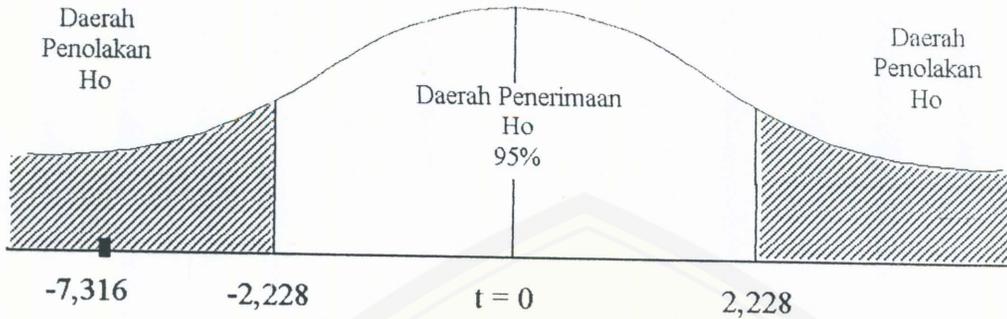
#### 4.4.3 Pengaruh Premi Hadir Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age

Koefisien regresi premi hadir sebesar 0,123 berarti apabila premi hadir meningkat, maka produktivitas juga meningkat. Besarnya koefisien determinasi parsial  $r^2$  variabel upah lembur terhadap produktivitas kerja karyawan sama dengan 0,423. Dengan tingkat signifikan 5% ternyata  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4,485 > 2,228$ ), demikian juga dengan angka signifikan yang menunjukkan premi hadir 0,004 lebih kecil dari level of significance 0,05, sehingga disimpulkan bahwa variabel premi hadir ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Age. Prosentase besarnya pengaruh sebesar 42,3%. Bila digambarkan dengan kurva normal adalah sebagai berikut:



#### 4.4.4 Pengaruh Premi Penilaian Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age

Koefisien regresi premi penilaian sebesar  $-0,00344$  berarti apabila premi penilaian meningkat, maka produktivitas akan turun. Besarnya koefisien determinasi parsial  $r^2$  variabel upah lembur terhadap produktivitas kerja karyawan sama dengan  $-0,781$ . Dengan tingkat signifikan 5% ternyata  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $-7,316 < -2,228$ ), demikian juga dengan angka signifikan yang menunjukkan premi penilaian  $0,000$  lebih besar dari level of significance  $0,05$ , sehingga disimpulkan bahwa variabel premi penilaian ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Age. Prosentase besarnya pengaruh sebesar  $78,1\%$  berbanding terbalik (negatif). Bila digambarkan dengan kurva normal adalah sebagai berikut:



#### 4.5 Pembahasan

Produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PR. Bintang Sayap Insan selama bulan Januari-November 2001 untuk karyawan produk rokok Insan Spesial mengalami fluktuasi tiap bulannya antara 4.898 batang/orang/bulan sampai dengan 7.395 batang/orang/bulan. Begitu juga untuk karyawan produk rokok Insan Age yang mengalami fluktuasi yang berkisar antara 4.678 batang/orang/bulan sampai dengan 7.555 batang/orang/bulan. Produktivitas kerja karyawan produk rokok Insan Spesial tertinggi terjadi pada bulan Januari 2001 dan yang terendah pada bulan September 2001. Sedangkan produktivitas kerja karyawan produk rokok Insan Age tertinggi terjadi pada bulan Februari 2001 dan yang terendah pada bulan September 2001.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas yang terdiri dari upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan dan mampu menjelaskan variasi variabel terikat sebesar 98,7% untuk karyawan produk rokok Insan Spesial dan 98,3% untuk karyawan produk rokok Insan Age. Secara parsial tidak ada variabel

yang tidak signifikan, tetapi ada yang berbanding terbalik (negatif) untuk karyawan jenis produk rokok Insan Spesial yaitu premi hadir. Variabel yang lainnya berpengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PR. Bintang Sayap Insan di Kepanjen-Malang. Sedangkan untuk karyawan jenis produk rokok Insan Age secara parsial juga tidak ada variabel yang tidak signifikan, tetapi ada satu variabel yang berbanding terbalik (negatif) yaitu premi penilaian. Variabel lainnya berpengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

Tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PR. Bintang Sayap Insan di Kepanjen-Malang dipengaruhi oleh bermacam-macam variabel antara lain tingkat upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian yang diberikan oleh perusahaan untuk masing-masing produk. Nilai konstanta untuk karyawan produk rokok Insan Spesial bertanda positif dan mempunyai koefisien regresi sebesar 1115,541. Hal ini menunjukkan bahwa jika variabel bebas meliputi upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian sama dengan nol ( $X_1, X_2, X_3, \text{ dan } X_4 = 0$ ), maka produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial akan naik sebesar 1115,541 batang/orang/bulan. Sedangkan untuk karyawan produk rokok Insan Age nilai konstanta bertanda negatif dan mempunyai koefisien regresi sebesar -1986,231. Hal ini menunjukkan bahwa jika variabel bebas meliputi upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian sama dengan nol ( $X_1, X_2, X_3, \text{ dan } X_4 = 0$ ), maka produktivitas kerja karyawan bagian produksi rokok Insan Age akan turun sebesar 1986,231 batang/orang/bulan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa untuk karyawan produk rokok Insan Spesial dan rokok Insan Age pengaruh tingkat

upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian merupakan variabel yang berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Untuk karyawan jenis produk rokok Insan Spesial variabel upah insentif, upah lembur, dan premi penilaian merupakan variabel yang berpengaruh positif terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Berarti apabila upah insentif, upah lembur, dan premi penilaian mengalami peningkatan, maka tingkat produktivitas kerja juga meningkat, sebaliknya jika upah insentif, upah lembur dan premi penilaian menurun, menyebabkan turunnya tingkat produktivitas kerja karyawan. Variabel premi hadir pada karyawan jenis produk rokok Insan Spesial merupakan variabel yang berpengaruh negatif atau berbanding terbalik terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan, artinya jika premi hadir meningkat akan menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas. Tetapi jika tingkat premi hadir menurun, maka tingkat produktivitas kerja akan meningkat.

Sedangkan untuk karyawan jenis produk rokok Insan Age, variabel upah insentif, upah lembur, dan premi hadir merupakan variabel yang berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Variabel premi penilaian merupakan variabel yang berpengaruh negatif atau berbanding terbalik terhadap produktivitas kerja karyawan. Berarti apabila premi penilaian menurun maka produktivitas kerja akan meningkat demikian juga sebaliknya. Tingkat produktivitas kerja menurun disebabkan karena pengaruh tingkat absensi yang rendah dari masing-masing karyawan sehingga tidak berpengaruh nyata terhadap produktivitas karyawan.

Manullang (1996 :135) mengemukakan, upah merupakan salah satu insentif penting bagi para pegawai dalam perusahaan. Hal ini

tidak berarti bahwa tingkat upahlah yang merupakan pendorong utama. Tingkat upah hanya merupakan pendorong utama hingga taraf dimana upah itu belum mencukupi kebutuhan hidup pegawai sepentasnya. Bila hal ini sudah tercapai, maka insentif-insentif lain menjadi lebih menonjol. Sedangkan kompensasi insentif adalah program-program yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas. Tujuan mendasar dari semua program insentif adalah meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Program-program insentif dapat dikaitkan dengan produktivitas individu, kelompok, pabrik atau organisasional. Untuk membuat sebuah program gaji insentif agar berhasil, diperlukan dua asumsi yang mendasar, yaitu (1) jumlah rata-rata keluaran yang diperlukan bagi kinerja yang memadai dan (2) jumlah dana yang wajar dan adil yang pantas untuk jumlah rata-rata pekerjaan (Henry Simamora, 1995 : 629).

Upah insentif yang diberikan PR. Bintang Sayap Insan di Kepanjen-Malang pada karyawannya setiap bulan mengalami peningkatan sesuai dengan peningkatan upah dasar para karyawannya. Upah insentif berfluktuasi sesuai dengan jumlah produk yang dihasilkan perusahaan. Sistem kebijaksanaan upah insentif merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PR. Bintang Sayap Insan di Kepanjen-Malang. Untuk karyawan produk rokok Insan Spesial (lampiran 8) koefisien regresi tingkat upah insentif sebesar 0,0006546 berarti bahwa setiap ada kenaikan upah insentif sebesar Rp. 1,00 maka akan mengakibatkan produktivitas kerja karyawan naik sebesar 0,0006546 batang/orang/semester. Dengan uji yang menunjukkan  $t_{hitung}$  4,393 lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,228 berarti faktor

upah insentif karyawan jenis produk rokok Insan Spesial memiliki pengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Sehingga semakin besar jumlah upah insentif PR. Bintang Sayap Insan, maka tingkat produktivitas kerja karyawan akan meningkat.

Untuk karyawan produk rokok Insan Age (lampiran 9) koefisien regresi tingkat upah insentif sebesar 0,001793, berarti upah insentif mempunyai pengaruh positif terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Sehingga setiap kenaikan upah insentif akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu setiap kenaikan upah insentif sebesar Rp. 1,00 maka produktivitas akan naik sebesar 0,001793 batang/orang/bulan. Dengan uji yang menunjukkan  $t_{hitung}$  12,784 lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,228 berarti faktor upah insentif untuk karyawan jenis produk rokok Insan Age memiliki pengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

Upah lembur merupakan upah yang diberikan karena karyawan melebihi jam standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan diberikannya upah lembur adalah sebagai tambahan penghasilan selain upah pokok yang diberikan oleh perusahaan. Selama ini anggapan bahwa karyawan yang telah menerima gaji tetap biasanya cenderung untuk tidak bekerja secara optimal. Karena mereka beranggapan bahwa berapapun hasil yang dicapai nanti imbalan yang diberikan sama. Untuk menghilangkan asumsi tersebut, diberikan upah lembur bagi kelompok karyawan yang melebihi jam kerja yang ditentukan.

Koefisien regresi tingkat upah lembur untuk karyawan jenis produk rokok Insan Spesial sebesar 0,002223. Artinya jika terdapat kenaikan tingkat upah lembur sebesar Rp. 1,00 yang dikeluarkan oleh perusahaan maka tingkat produktivitas kerja karyawan

meningkat sebesar 0,002223 batang/orang/bulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat upah lembur mempunyai pengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja, terlihat dari pengujian secara parsial, dimana nilai  $t_{hitung}$  7,386 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  2,228 berarti secara parsial variabel tingkat upah lembur mempunyai pengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

Koefisien regresi tingkat upah lembur untuk karyawan jenis produk rokok Insan Age sebesar 0,006173. Artinya jika terdapat kenaikan tingkat upah lembur sebesar Rp. 1,00 yang dikeluarkan oleh perusahaan maka tingkat produktivitas kerja karyawan meningkat sebesar 0,006173 batang/orang/bulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat upah lembur mempunyai pengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja, terlihat dari pengujian secara parsial, dimana nilai  $t_{hitung}$  10,851 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  2,228 berarti secara parsial variabel tingkat upah lembur mempunyai pengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan

Premi hadir merupakan premi yang diberikan karena karyawan dalam satu bulan tidak pernah absen. Jadi persepsinya hampir sama dengan tingkat absensi karyawan. Karyawan yang selama satu bulan selalu masuk kerja dan tidak pernah absen akan mendapatkan premi hadir sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan. Jadi yang perlu ditekankan disini adalah bahwa premi hadir berhubungan dengan tingkat absensi karyawan. Menurut Heidjrachman R dan Suad H (1996:23) bahwa tingkat absensi yang makin besar, akan menyulitkan perusahaan mencapai target produksi. Jadi untuk menekan tingginya tingkat absensi, perusahaan mempunyai kebijakan untuk mengeluarkan premi hadir.

Koefisien tingkat premi hadir untuk karyawan jenis produk rokok Insan Spesial yang terjadi pada PR Bintang Sayap Insan di Kepanjen-Malang mempunyai pengaruh negatif terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan selama bulan Januari-November 2001. Koefisien regresi premi hadir sebesar  $-0,0469$  mengandung arti bahwa setiap ada kenaikan premi hadir sebesar Rp. 1,00 yang dikeluarkan oleh perusahaan maka akan mengakibatkan produktivitas turun sebesar  $0,0469$  batang/orang/bulan. Dalam penelitian ini untuk karyawan jenis produk rokok Insan Spesial ternyata hasil premi hadir yang dilakukan menghasilkan kesimpulan yang berbeda dengan teori. Hal ini disebabkan karena PR. Bintang Sayap Insan di Kepanjen-Malang menerapkan sistem pengawasan yang ketat terhadap kelancaran proses produksi.

Oleh karena premi hadir merupakan variabel yang sangat vital, maka perusahaan perlu untuk lebih menerapkan sistem pengawasan yang lebih ketat terhadap karyawannya. Jadi premi hadir dikategorikan sebagai faktor penentu yang berbanding terbalik (negatif) terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini terbukti pada penelitian ini. Setelah diuji secara berganda diketahui  $t_{hitung} -8,318$  lebih kecil dari  $t_{tabel} -2,228$  berarti secara parsial variabel premi hadir mempunyai pengaruh nyata yang negatif terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan untuk karyawan jenis produk rokok Insan Spesial. Hal ini disebabkan karena faktor tingkat kedisiplinan yang rendah sehingga antisipasi terhadap penurunan produktivitas sebagai akibat premi hadir harus ditekan seminimal mungkin.

Koefisien regresi tingkat premi hadir untuk karyawan jenis produk rokok Insan Age hasil analisisnya tidak sama dengan yang dihasilkan oleh karyawan jenis produk rokok Insan Spesial.

Perbedaannya adalah karyawan jenis produk rokok Insan Age lebih besar prosentasenya atau kemungkinan untuk melakukan peningkatan absensi karyawan. Hal ini terjadi karena selain jumlah karyawan jenis produk rokok Insan Age yang lebih sedikit dibandingkan dengan rokok Insan Spesial juga disebabkan karena tingkat kesadaran karyawan yang lebih tinggi. Koefisien regresi tingkat premi hadir untuk karyawan jenis produk rokok Insan Age sebesar 0,123, berarti bahwa setiap kenaikan premi hadir sebesar Rp. 1,00 maka akan mengakibatkan produktivitas naik sebesar 0,123 batang/orang/bulan. Dengan menggunakan uji  $t$  yang menunjukkan  $t_{hitung}$  4,485 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  2,228 berarti variabel premi hadir berpengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa premi penilaian merupakan premi yang diberikan kepada karyawan karena dapat menghasilkan produk yang melebihi standar produksi. Premi penilaian merupakan suatu bentuk motivasi yang bertujuan agar karyawan lebih menghasilkan produk yang optimal dan lebih mengembangkan daya kreativitasnya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Tingkat premi penilaian yang terjadi pada karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial mempunyai koefisien regresi sebesar 0,004639. Hal ini mengandung arti bahwa setiap ada kenaikan premi penilaian sebesar Rp. 1,00 yang dikeluarkan perusahaan maka akan mengakibatkan produktivitas karyawan naik sebesar 0,004639 batang/orang/bulan. Dengan menggunakan uji test yang menunjukkan  $t_{hitung}$  8,484 lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,228 berarti variabel premi penilaian memiliki pengaruh nyata terhadap tingkat

produktivitas kerja karyawan. Sehingga semakin tinggi tingkat premi penilaian, maka tingkat produktivitas kerja karyawan akan meningkat.

Untuk karyawan produk rokok Insan Age koefisien regresi tingkat premi penilaian berpengaruh negatif terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena pada bagian ini karyawan dituntut untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kapasitas produksi. Jadi semakin banyak karyawan untuk menghasilkan produk yang melebihi standar produksi maka akan menurunkan tingkat produktivitas kerja karyawan. Dengan koefisien regresi sebesar  $-0,00344$ , artinya bahwa setiap ada kenaikan premi penilaian sebesar Rp. 1,00 yang dikeluarkan perusahaan maka akan mengakibatkan produktivitas karyawan turun sebesar  $0,00344$  batang/orang/bulan. Dengan menggunakan uji test yang menunjukkan  $t_{hitung} -7,316$  lebih kecil dari  $t_{tabel} -2,228$  berarti variabel premi penilaian mempunyai pengaruh nyata (negatif) terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Sehingga semakin tinggi tingkat premi penilaian, maka tingkat produktivitas kerja karyawan akan menurun. Jadi dalam penelitian ini ternyata hasil premi penilaian yang dilakukan menghasilkan kesimpulan yang berbeda dengan teori.

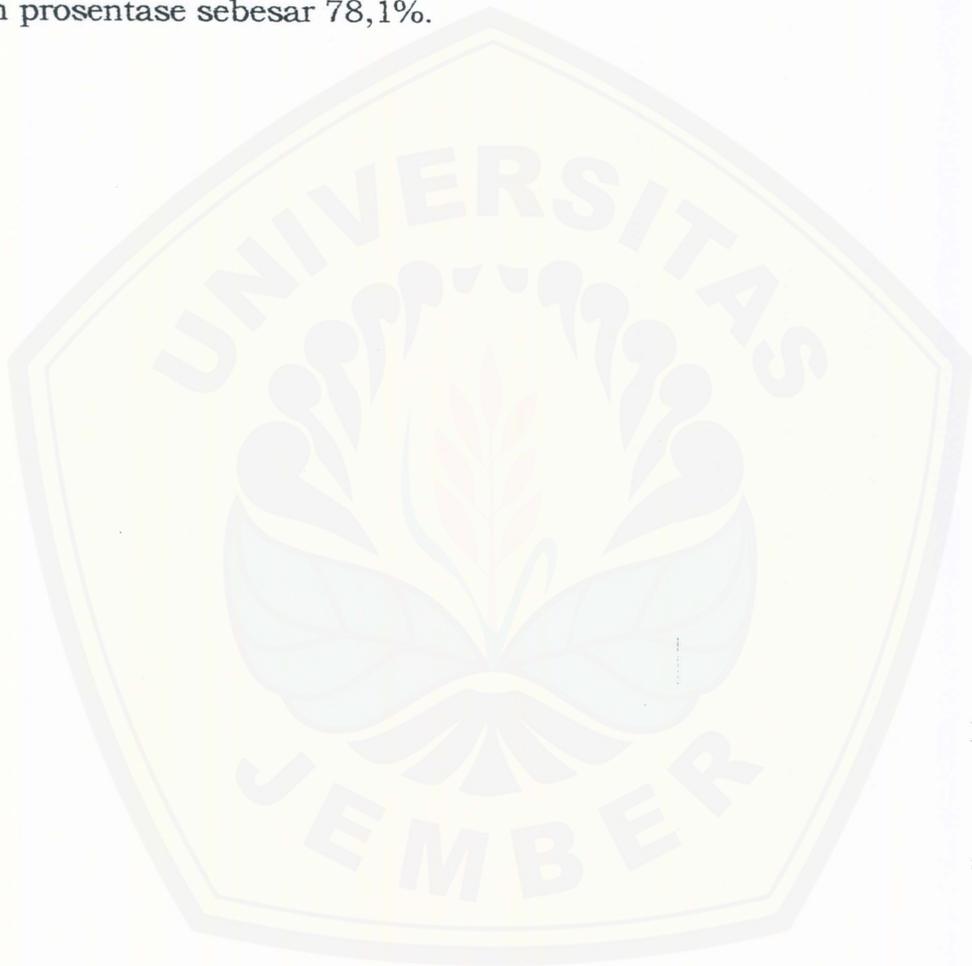
Secara bersama-sama variabel tingkat upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PR. Bintang Sayap Insan di Kepanjen-Malang periode bulan Januari-November 2001. Untuk karyawan produk rokok Insan Spesial (lampiran 8) ditunjukkan dengan  $F_{hitung} 115,125$  lebih besar dari  $F$

tabel 4,53. Sedangkan untuk karyawan produk rokok Insan Age (lampiran 9) ditunjukkan dengan  $F_{hitung}$  88,377 lebih besar dari  $F_{tabel}$  4,53.

Setelah diuji dengan menggunakan analisa koefisien determinasi berganda dimana analisa ini digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas, maka dapat diketahui bahwa dari hasil perhitungan untuk karyawan produk rokok Insan Spesial (lampiran 8) diperoleh  $R^2 = 0,987$  atau sebesar 98,7%. Hal ini mengandung pengertian bahwa variasi naik turunnya tingkat produktivitas dapat dijelaskan oleh variabel tingkat upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian. Selama bulan Januari-November 2001 sebesar 98,7% sedangkan sisanya 0,13% diterangkan oleh variabel lain. Sedangkan untuk karyawan produk rokok Insan Age (lampiran 9) diperoleh  $R^2 = 0,983$  atau sebesar 98,3%. Hal ini berarti bahwa variasi naik turunnya tingkat produktivitas dapat dijelaskan oleh variabel tingkat upah insentif, upah lembur, premi hadir, dan premi penilaian pada PR. Bintang Sayap Insan di Kepanjen-Malang selama bulan Januari-November 2001 sebesar 98,3% sedangkan sisanya 0,17% diterangkan oleh variabel lain.

Secara parsial dari hasil analisis dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas (produktivitas kerja) untuk karyawan produk rokok Insan Spesial (lampiran 8) yang paling berpengaruh nyata adalah variabel premi penilaian (X4) dengan prosentase sebesar 62,4% dan yang berpengaruh negatif adalah variabel premi hadir (X3) dengan

prosentase sebesar 61,2%. Sedangkan untuk karyawan produk rokok Insan Age (lampiran 9) yang paling berpengaruh nyata adalah variabel upah lembur (X2) dengan prosentase sebesar 85,8% dan yang berpengaruh negatif adalah variabel premi penilaian (X4) dengan prosentase sebesar 78,1%.





## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV, maka dapat diambil simpulan mengenai tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi dan pengaruh kebijaksanaan sistem upah insentif terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi masing-masing jenis produk rokok pada Perusahaan Rokok "Bintang Sayap Insan" di Kepanjen-Malang sebagai berikut:

- 1) Produktivitas kerja karyawan produk rokok Insan Spesial tertinggi terjadi pada bulan Januari 2001 yaitu sebesar 7.395 batang/orang/bulan dan terendah pada bulan September 2001 yaitu sebesar 4.898 batang/orang/bulan. Sedangkan produktivitas kerja karyawan produk rokok Insan Age tertinggi terjadi pada bulan Februari 2001 yaitu sebesar 7.555 batang/orang/bulan dan terendah pada bulan September 2001 yaitu sebesar 4.678 batang/orang/bulan.
- 2) Dari perhitungan analisis regresi linier berganda, korelasi beserta pengujiannya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :
  - a. Untuk karyawan jenis produk rokok Insan Spesial
    - Sesuai dengan perhitungan pengujian koefisien regresi linier berganda yang menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = 115,125 > F_{tabel} = 4,53$  atau dengan kata lain  $H_0$  ditolak, menggambarkan bahwa ada pengaruh nyata dari variabel upah insentif (X1), upah lembur (X2), premi hadir (X3) dan premi penilaian (X4) secara bersama-sama terhadap tingkat

produktivitas kerja karyawan (Y). Besarnya pengaruh keempat variabel tersebut terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi sebesar 98,7%. Dengan persamaan Regresi Linier Berganda:

$$Y = 1115,541 + 0,0006546 X_1 + 0,002223 X_2 - 0,04694 X_3 + 0,004639 X_4$$

- Secara parsial pengaruh untuk masing-masing variabel kebijaksanaan sistem upah insentif dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - variabel upah insentif (X1) dengan koefisien regresi sebesar 0,0006546 mempunyai arti bahwa jika terjadi kenaikan tingkat upah insentif sebesar Rp. 1,00 akan mengakibatkan kenaikan terhadap tingkat produktivitas kerja sebesar 0,0006546 batang/orang/bulan. Sedangkan dari hasil uji t tingkat upah insentif menunjukkan  $t_{hitung} = 4,393 > t_{tabel} = 2,228$  atau dengan kata lain variabel upah insentif berpengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Besarnya pengaruh tingkat upah insentif 24,8%.
  - variabel upah lembur (X2) dengan koefisien regresi sebesar 0,002223 mempunyai arti bahwa jika terjadi kenaikan tingkat upah lembur sebesar Rp. 1,00 akan mengakibatkan kenaikan terhadap tingkat produktivitas kerja sebesar 0,002223 batang/orang/bulan. Sedangkan dari hasil uji t tingkat upah lembur menunjukkan  $t_{hitung} = 7,386 > t_{tabel} = 2,228$  atau dengan kata lain variabel upah lembur berpengaruh nyata terhadap tingkat

produktivitas kerja karyawan. Besarnya pengaruh tingkat upah lembur 46,2%.

- variabel premi hadir (X3) dengan koefisien regresi sebesar  $-0,04694$  mempunyai arti bahwa jika terjadi kenaikan tingkat premi hadir sebesar Rp.1,00 akan mengakibatkan penurunan terhadap tingkat produktivitas kerja sebesar  $0,04694$  batang/orang/bulan. Sedangkan dari hasil uji t tingkat premi hadir menunjukkan  $t_{hitung} = -8,318 < t_{tabel} = -2,228$  atau dengan kata lain variabel premi hadir berpengaruh nyata (negatif) terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Besarnya pengaruh tingkat premi hadir 61,2%.
- variabel premi penilaian (X4) dengan koefisien regresi sebesar  $0,004639$  mempunyai arti bahwa jika terjadi kenaikan tingkat premi penilaian sebesar Rp. 1,00 akan mengakibatkan kenaikan terhadap tingkat produktivitas kerja sebesar  $0,004639$  batang/orang/bulan. Sedangkan dari hasil uji t tingkat premi penilaian menunjukkan  $t_{hitung} = 8,484 > t_{tabel} = 2,228$  atau dengan kata lain variabel premi penilaian berpengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Besarnya pengaruh tingkat premi penilaian 62,4%.

Dari perhitungan secara parsial di atas dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas untuk karyawan produk rokok Insan Spesial yang paling berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja adalah variabel premi penilaian (X4) dengan prosentase sebesar 62,4% dan yang

berpengaruh negatif adalah variabel premi hadir (X3) dengan prosentase sebesar 61,2%.

b. Untuk karyawan jenis produk rokok Insan Age

- Sesuai dengan perhitungan pengujian koefisien regresi linier berganda yang menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = 88,377 > F_{tabel} = 4,53$  atau dengan kata lain  $H_0$  ditolak, menggambarkan bahwa ada pengaruh nyata dari variabel upah insentif (X1), upah lembur (X2), premi hadir (X3) dan premi penilaian (X4) secara bersama-sama terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan (Y). Besarnya pengaruh keempat variabel tersebut terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi sebesar 98,3%. Dengan persamaan Regresi Linier Berganda:

$$Y = -1986,231 + 0,001793 X1 + 0,006173 X2 + 0,123 X3 - 0,003442 X4$$

- Secara parsial pengaruh untuk masing-masing variabel kebijaksanaan sistem upah insentif dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - variabel upah insentif (X1) dengan koefisien regresi sebesar 0,001793 mempunyai arti bahwa jika terjadi kenaikan tingkat upah insentif sebesar Rp. 1,00 akan mengakibatkan kenaikan terhadap tingkat produktivitas kerja sebesar 0,001793 batang/orang/bulan. Sedangkan dari hasil uji t tingkat upah insentif menunjukkan  $t_{hitung} = 12,784 > t_{tabel} = 2,228$  atau dengan kata lain variabel upah insentif berpengaruh nyata terhadap tingkat

produktivitas kerja karyawan. Besarnya pengaruh tingkat upah insentif 68,1%.

- variabel upah lembur (X2) dengan koefisien regresi sebesar 0,006173 mempunyai arti bahwa jika terjadi kenaikan tingkat upah lembur sebesar Rp. 1,00 akan mengakibatkan kenaikan terhadap tingkat produktivitas kerja sebesar 0,006173 batang/orang/bulan. Sedangkan dari hasil uji t tingkat upah lembur menunjukkan  $t_{hitung} = 10,851 > t_{tabel} = 2,228$  atau dengan kata lain variabel upah lembur berpengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Besarnya pengaruh tingkat upah lembur 85,8%.
- variabel premi hadir (X3) dengan koefisien regresi sebesar 0,123 mempunyai arti bahwa jika terjadi kenaikan tingkat premi hadir sebesar Rp. 1,00 akan mengakibatkan kenaikan terhadap tingkat produktivitas kerja sebesar 0,123 batang/orang/bulan. Sedangkan dari hasil uji t tingkat premi hadir menunjukkan  $t_{hitung} = 4,485 > t_{tabel} = 2,228$  atau dengan kata lain variabel premi hadir berpengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Besarnya pengaruh tingkat premi hadir 42,3%.
- Variabel premi penilaian (X4) dengan koefisien regresi sebesar -0,003442 mempunyai arti bahwa jika terjadi kenaikan tingkat premi penilaian sebesar Rp.1,00 akan mengakibatkan penurunan terhadap tingkat produktivitas kerja sebesar 0,003442 batang/orang/bulan. Sedangkan dari hasil uji t tingkat

premi penilaian menunjukkan  $t_{hitung} = -7,316 < t_{tabel} = -2,228$  atau dengan kata lain variabel premi penilaian berpengaruh nyata (negatif) terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Besarnya pengaruh tingkat premi penilaian 78,1%.

Dari perhitungan secara parsial di atas dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas untuk karyawan produk rokok Insan Spesial yang paling berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja adalah variabel premi penilaian (X4) dengan prosentase sebesar 62,4% dan yang berpengaruh negatif adalah variabel premi hadir (X3) dengan prosentase sebesar 61,2%.

## 5.2 Saran

Bertitik tolak dari hasil analisis dan kesimpulan diatas, dalam rangka pengembangan perusahaan rokok “Bintang Sayap Insan” di Kepanjen-Malang yang berkaitan dengan produktivitas kerja, maka hendaknya perusahaan melakukan langkah-langkah :

- 1) Karena tingkat premi hadir untuk karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial dan tingkat premi penilaian untuk karyawan bagian produksi rokok Insan Age terbukti berpengaruh negatif terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi, maka kedua tingkat variabel bebas tersebut hendaknya perlu diabaikan oleh perusahaan. Artinya perusahaan tidak perlu melaksanakan kebijaksanaan premi hadir untuk produksi rokok Insan Spesial dan premi penilaian untuk produksi rokok Insan Age. Karena apabila perusahaan melaksanakan kedua

kebijaksanaan ini akan berdampak pada penurunan tingkat produktivitas kerja karyawan.

- 2) Perusahaan hendaknya tetap mempertahankan kebijaksanaan sistem upah insentif yang berpengaruh nyata dan yang positif saja terhadap produktivitas karyawan, baik pada karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial maupun rokok Insan Age. Kebijakan yang berpengaruh nyata terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan yang perlu dipertahankan untuk karyawan bagian produksi rokok Insan Spesial adalah upah insentif, upah lembur, dan premi penilaian. Sedangkan untuk karyawan bagian produksi rokok Insan Age adalah upah insentif, upah lembur, dan premi hadir. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan serta untuk lebih meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adisaputro, G dan Marwan Asri, 1992. **Anggaran Perusahaan**. Yogyakarta : BPF E
- Algifari. 1997. **Statistika Induktif**. UPP AMP YKPN. Yogyakarta
- Dajan, A. 1997. **Pengantar Metode Statistik**. Jilid I. PT. Pustaka LP3ES Indonesia. Jakarta
- Hadari, N. 1998. **Metode Penelitian Bidang Sosial**. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Handoko, T.H., 1997. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta : BPF E.
- Izzudin, M. 2000. **Pengaruh Kebijaksanaan Sistem Upah Insentif Terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Produksi di CV. Jaya Surabaya**. Universitas Jember, Jember.
- Kartono, K. 1996. **Pengantar Metodologi Riset Sosial**. Mandar Maju. Bandung
- Lailatul F, 1999. **Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Indospring Tbk, Gresik**. Universitas Jember, Jember.
- Nitisemito, A. 1996. **Manajemen Personalia**. Ghalia Indonesia
- Paryono, P. 1996. **Mengolah Data Statistik Dengan SPSS / PC+. ANDI OFFSET**. Yogyakarta
- Ranupandoyo, H dan Husnan, S. 1997. **Manajemen Personalia**. BPF E. Yogyakarta

- RI, Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan. 1991. **Kamus Besar Bahasa Indonesia**. Balai Pustaka. Jakarta
- Santoso,S. 2001. **SPSS Versi 10**. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Siagian, S.P. 1991. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Simamora, H. 1999. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. STIE YKPN. Yogyakarta
- Simanjuntak, P. 1998. **Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia**. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
- Soeprihanto, J. 2000. **Manajemen Personalialia**. BPFE. Yogyakarta
- . 2000. **Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan**. BPFE. Yogyakarta
- Suparmoko, M. 1997. **Metode Penelitian Praktis Untuk Ilmu – Ilmu Sosial Dan Ekonomi**. BPFE. Yogyakarta
- Viphindratin, S. 2000. **Statistik**. Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Universitas Jember Fakultas Ekonomi. Jember

Nomor : 2665/J25.1.4/PI.5/2001 /  
Lampiran :  
Perihal : Ijin Penelitian

Jember, 28 AUG 2001

Kepada Yth. Bapak Rektor  
Ub. Kepala Pusat Penelitian  
Universitas Jember  
Di-

J E M B E R

Kami beritahukan dengan hormat bahwa, guna melengkapi persyaratan Ujian Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Jember antara lain adalah mengadakan Penelitian yang sesuai dengan bidangnya.

Untuk hal tersebut kami mohon perkenannya agar mahasiswa :

Nama : RIZA NURFAHMUDIANTO  
NIM : 96.201052  
Jurusan : MANAJEMEN

Diberikan surat pengantar untuk mengadakan penelitian pada :

PERUSAHAAN ROKOK "BINTANG SAYAP INSAN"

DI KEPANJEN-MALANG

Demikian untuk menjadikan periksa dan atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.



a.n. Dekan,  
Pembantu Dekan I,

*Kendrasawart*  
Dra. KEN DARSAWARTI, MM  
NIP. 130 531 975



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37, Telepon (0331) 337818, JEMBER 68121

E-mail : lemlit unej @ jember.telkom.net.id

nomor : 1053/J25.3.1/PL.5/2001

28 Agustus 2001

lampiran : -  
perihal : *Permohonan ijin melaksanakan penelitian*

kepada : *Yth. Sdr. Pemimpin Perusahaan Rokok  
" BINTANG SAYAP INSAN "*  
di -

KEPANJEN - MALANG.

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember No. 2665/J25.1.4/PL.5/2001 Tanggal 28 Agustus 2001, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama/NIM : *RIZA NURFAHMUDIANTO / 96.201052*  
Fakultas/Jurusan : *Ekonomi / Manajemen*  
Alamat : *Jl. Panji 132 Kepanjen - Malang.*  
Judul Penelitian : *Pengaruh Kebijaksanaan Sistem Upah Insentif Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Langsung Pada Perusahaan Rokok Bintang Sayap Insan Di Kepanjen Malang.*  
Lokasi : *Malang.*  
Lama Penelitian : *2 (dua) bulan*

maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.



a.n. Ketua  
Sekretaris,

*Didik Sulistyanto*

Dr. Didik Sulistyanto,  
NIP. 131 792 232

Salinan Kepada Yth. :  
dr. Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember  
Mahasiswa ybs.  
Rspip

**PERUSAHAAN ROKOK**  
**“BINTANG SAYAP INSAN”**

Pabrik : Desa Penarukan, Kec. Kepanjen-Malang, 65163  
Telp. : (0341) 395040  
No : 0132/AD/BSI/III/2001

**Kepada**  
**Yth. Dekan Fak. Ekonomi Univ. Jember**  
**u.p Kajur. Manajemen Unej**  
**Di**  
**Jember**

Dengan Hormat,  
Menindaklanjuti Surat Nomor : 1053/J25.3.1/PL.5/2001 dari Lembaga Penelitian Universitas Jember Prihal : Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian Skripsi atas :

Nama : RIZA NURFAHMUDIANTO  
NIM : 96.201052  
Fakultas : Ekonomi Manajemen Unej  
Judul Penelitian : Pengaruh Kebijakan Sistem Upah Insentif Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Langsung Pada Perusahaan Rokok “Bintang Sayap Insan” Di Kepanjen-Malang.

dengan ini saya selaku pimpinan perusahaan rokok “Bintang Sayap Insan” telah menerima dan memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa yang bersangkutan.

Demikian surat pemberitahuan ini dibuat, atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

Malang, 4 September 2001

Pimpinan Perusahaan  
Prs. ROKOK  
“Bintang Sayap Insan”  
KEPANJEN - KEPANJEN -  
MALANG  
H. Saman Hudi

**Lampiran 4: Perhitungan Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan  
Bagian Produksi Rokok Insan Spesial Periode  
Januari-November 2001 pada PR. Bintang Sayap  
Insan di Kapanjen-Malang**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Produksi (Batang)</b>	<b>Jumlah Karyawan (Orang)</b>	<b>Produktivitas Kerja (Batang/Orang)</b>
Januari	865.215	117	7.395
Pebruari	824.600	124	6.650
Maret	860.385	123	6.995
April	880.896	124	7.104
Mei	730.080	120	6.084
Juni	768.000	125	6.144
Juli	817.568	116	7.048
Agustus	868.296	121	7.176
September	626.944	128	4.898
Oktober	668.782	127	5.266
November	803.760	120	6.698

**Sumber Data: Tabel 1**

**Lampiran 5: Perhitungan Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan  
Bagian Produksi Rokok Insan Age Periode Januari-  
November 2001 pada PR. Bintang Sayap Insan di  
Kepanjen-Malang**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Produksi (Batang)</b>	<b>Jumlah Karyawan (Orang)</b>	<b>Produktivitas Kerja (Batang/Orang)</b>
Januari	738.720	120	6.156
Pebruari	867.380	116	7.555
Maret	826.848	116	7.128
April	808.300	118	6.850
Mei	696.620	122	5.710
Juni	681.120	120	5.676
Juli	807.710	118	6.845
Agustus	785.088	116	6.768
September	580.072	124	4.678
Oktober	604.128	124	4.872
November	719.328	118	6.096

**Sumber Data: Tabel 2**

**Lampiran 6: Data Variabel Dependent dan Variabel Independent**  
**Pengaruh Kebijakan Sistem Upah Insentif**  
**Terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan Bagian**  
**Produksi ( Untuk Produk Rokok Insan Spesial )**

<b>Y</b>	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>X3</b>	<b>X4</b>
7395,00	3981975	1496850	42975	527425
6650,00	4032475	1097400	37425	506875
6995,00	4893250	1132575	35075	396325
7104,00	3962350	1424875	38675	407175
6084,00	4135225	1102150	47350	411150
6144,00	4280175	1138800	47125	426500
7048,00	4056900	1157475	41375	557125
7176,00	4458525	1078425	37625	533675
4898,00	3820275	1461550	60825	208225
5266,00	4326825	1449950	68825	277350
6698,00	4486825	1259825	39400	367350

**Sumber Data: PR. Bintang Sayap Insan 2001**

**Lampiran 7: Data Variabel Dependent dan Variabel Independent  
Pengaruh Kebijakan Sistem Upah Insentif  
Terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan Bagian  
Produksi ( Untuk Produk Rokok Insan Age )**

<b>Y</b>	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>X3</b>	<b>X4</b>
6156,00	2309500	848000	6500	593275
7555,00	2113050	974700	11875	529875
7128,00	2956625	706775	7400	448725
6850,00	2669200	696675	8525	437250
5710,00	2226100	789250	9500	661875
5676,00	2196425	691100	12600	632925
6845,00	2703250	698175	7100	306775
6768,00	2631925	681025	7775	285775
4678,00	1831375	547150	3250	104375
4872,00	1930975	537150	5450	190375
6096,00	2280075	824950	13600	759275

**Sumber Data: PR. Bintang Sayap Insan 2001**

**Lampiran 8: Analisa Regresi Linier Berganda**

**(Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Spesial)**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Premi Penilaian, Upah Insentif, Upah Lembur, Premi <sub>a</sub> Hadir		Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Produktivitas

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,994 <sup>a</sup>	,987	,979	119,1130

- a. Predictors: (Constant), Premi Penilaian, Upah Insentif, Upah Lembur, Premi Hadir

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6533514	4	1633378,545	115,125	,000 <sup>a</sup>
	Residual	85127,457	6	14187,909		
	Total	6618642	10			

- a. Predictors: (Constant), Premi Penilaian, Upah Insentif, Upah Lembur, Premi Hadir
- b. Dependent Variable: Produktivitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1115,541	1086,645		1,027	,344
	Upah Insentif	6,546E-04	,000	,248	4,393	,005
	Upah Lembur	2,223E-03	,000	,462	7,386	,000
	Premi Hadir	-4,69E-02	,006	-,612	-8,318	,000
	Premi Penilaian	4,639E-03	,001	,624	8,484	,000

- a. Dependent Variable: Produktivitas

**Sumber Data: Data Lampiran 6 Diolah**

**Lampiran 9: Analisa Regresi Linier Berganda**

**(Karyawan Bagian Produksi Rokok Insan Age)**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Premi Penilaian, Upah Insentif, Upah Lembur, Premi <sub>2</sub> Hadir		Enter



- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Produktivitas

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,992 <sup>a</sup>	,983	,972	153,4402

- a. Predictors: (Constant), Premi Penilaian, Upah Insentif, Upah Lembur, Premi Hadir

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8322958	4	2080739,553	88,377	,000 <sup>a</sup>
	Residual	141263,4	6	23543,904		
	Total	8464222	10			

- a. Predictors: (Constant), Premi Penilaian, Upah Insentif, Upah Lembur, Premi Hadir
- b. Dependent Variable: Produktivitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1986,231	441,196		-4,502	,004
	Upah Insentif	1,793E-03	,000	,681	12,784	,000
	Upah Lembur	6,173E-03	,001	,858	10,851	,000
	Premi Hadir	,123	,027	,423	4,485	,004
	Premi Penilaian	-3,44E-03	,000	-,781	-7,316	,000

- a. Dependent Variable: Produktivitas

**Sumber Data: Data Lampiran 7 Diolah**