

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI LOYALITAS  
KARYAWAN DI PG. KEBON AGUNG KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh

**EVRIILIA FERDIANATA  
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**



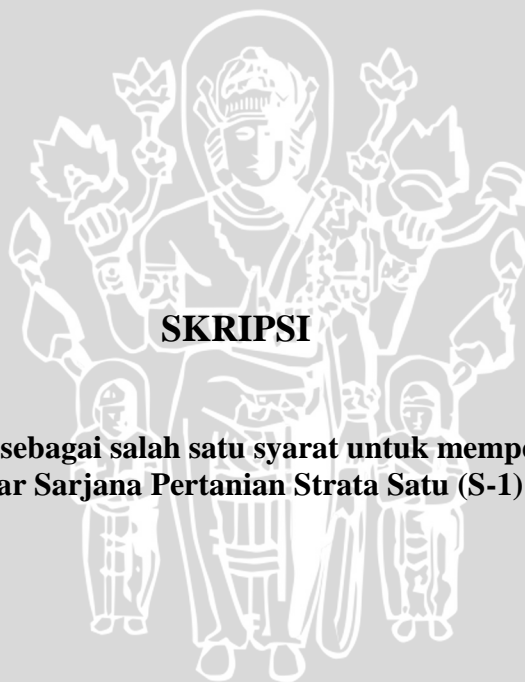
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
MALANG  
2012**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI LOYALITAS  
KARYAWAN DI PG. KEBON AGUNG KABUPATEN MALANG**

Oleh

**EVRIlia FERDIANATA  
0810440216  
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**



**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
MALANG  
2012**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Agustus 2012

Evrilia Ferdianata

NIM. 0810440216

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : **FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
LOYALITAS KARYAWAN DI PG. KEBON AGUNG  
KABUPATEN MALANG**

Nama Mahasiswa : Evrilia Ferdianata

NIM : 0810440216

Program Studi : Agribisnis

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Menyetujui : Dosen Pembimbing

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Ir. Yayuk Yuliati, MS  
NIP. 19540705 198103 2 003

Nur Baladina, SP., MP  
NIP. 19820214 200801 2 012

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

Dr. Ir. Syafrial, MS  
NIP. 19580529 198303 1 001

Tanggal Persetujuan :

**LEMBAR PENGESAHAN**

Mengesahkan  
**MAJELIS PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

Fitria Dina Riana, SP., MP  
NIP. 19750919 200312 1 001

Ir.Heru Santoso HS., SU  
NIP. 19540305 198103 1 005

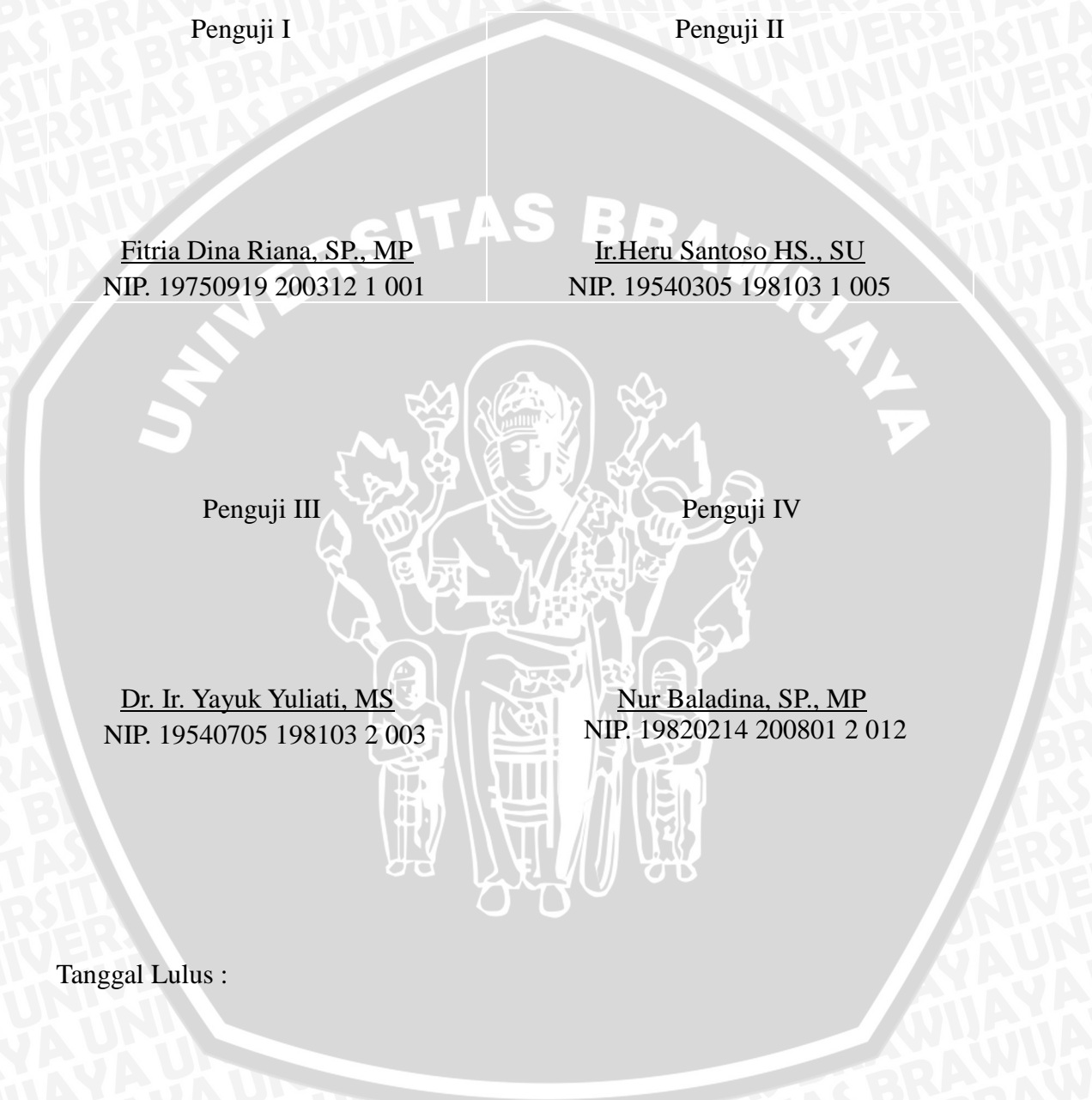
Penguji III

Penguji IV

Dr. Ir. Yayuk Yulianti, MS  
NIP. 19540705 198103 2 003

Nur Baladina, SP., MP  
NIP. 19820214 200801 2 012

Tanggal Lulus :



Sebuah karya tulisku teruntuk :

### Just My Family



Ayahku tercinta **Alm.Hartono**, akhirnya aku bisa membuktikan kepadamu Bpk. Pasti engkau bangga disana. Buat Ibuku tersayang **Siti Asiyah**, terima kasih atas semuanya yang engkau berikan kepadaku hingga sampai saat ini, engkau lah semangatku. Buat kakakku yang terbaik **Aswien Vira Yusnita, ST** dan Kakak iparku **Agus Cholili Suwasono, ST** terima kasih atas segalanya,



maaf jika adikmu pernah bikin salah. Buat ponakanku **Azieva Nathania Cholychova** kamu selalu bikin Tante refresh dari skripsi. Teman seperjuangan **Arlinda** terima kasih sudah mau menjadi partnerku mulai dari Sempro-Semhas-Kompre kita bareng.



Teman senasip (**Dian, Jen, Agustina, Lis, Pipit**) terima kasih atas perjuangan dalam skripsiku. Buat my Dear **"Akbar"** terima kasih sudah meluangkan waktu untukku ☺, tempat dimana aku menumpahkan rasa galau dengan skripsi. Buat semua keluargaku terima kasih atas dukungan materi, do'a dan segalanya untukku. Buat keluarga di Grisa (Ulmik, Mag Anton, Bellina) makasih lia udah boleh singgah dirumah kalo pas nunggu jam kuliah. Buat **D'nggelli** (**Resty, Lisa, Ninin, Mira, Safira, Ntong, Meta, Nandya,**

**Shoimus, Edo, Ryan, Novil, Didik, Dwicahyo dll**) terima kasih atas bantuannya selama ini. Buat teman" seperjuangan Atribisnis 2008 yang enggak bisa disebutkan satu persatu, kalian is the best.





## RINGKASAN

EVRILIA FERDIANATA. 0810440216. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang. Di bawah bimbingan Dr. Ir. Yayuk Yulianti, MS sebagai Pembimbing Utama, Nur Baladina, SP.,MP. sebagai Pembimbing Pendamping.

---

Salah satu cara agar perusahaan dapat bertahan sekaligus menunjukkan keunggulan adalah dengan memberdayakan sumber daya manusia yang ada secara optimal. Sumber daya manusia yang berkualitas, berkomitmen, dan mempunyai loyalitas terhadap perusahaan adalah hal yang utama. Dimana loyalitas merupakan suatu aspek psikologis yang mempunyai peranan besar dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Apabila karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan berarti karyawan mempunyai semangat, tanggungjawab, rasa aman, rasa terpenuhinya kebutuhan, dan arti hidup serta gambaran diri yang positif dalam memajukan dengan kata lain karyawan akan memiliki kesetiaan terhadap perusahaan.

Pola produksi pabrik gula mempunyai dua musim dalam satu tahunnya, yaitu Dalam Masa Giling (DMG) dan Luar Masa Giling (LMG). Dalam produksinya, pabrik gula menggunakan sistem padat karya sehingga membutuhkan banyak tenaga kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki manajemen yang efektif agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan. Namun, pada kenyataannya sumber daya manusia di Indonesia masih rendah tingkat loyalitasnya (Kompas,2008). Akibatnya banyak karyawan yang pindah ke perusahaan lain karena adanya tawaran jabatan dan kompensasi. Untuk itu perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di perusahaan yang bertujuan untuk mengurangi tingkat perpindahan kerja (*turn over*), kemangkiran, dan bentuk lain pengunduran diri karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui dan mendiskripsikan manajemen atau ketenagakerjaan karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang, serta (2) mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.

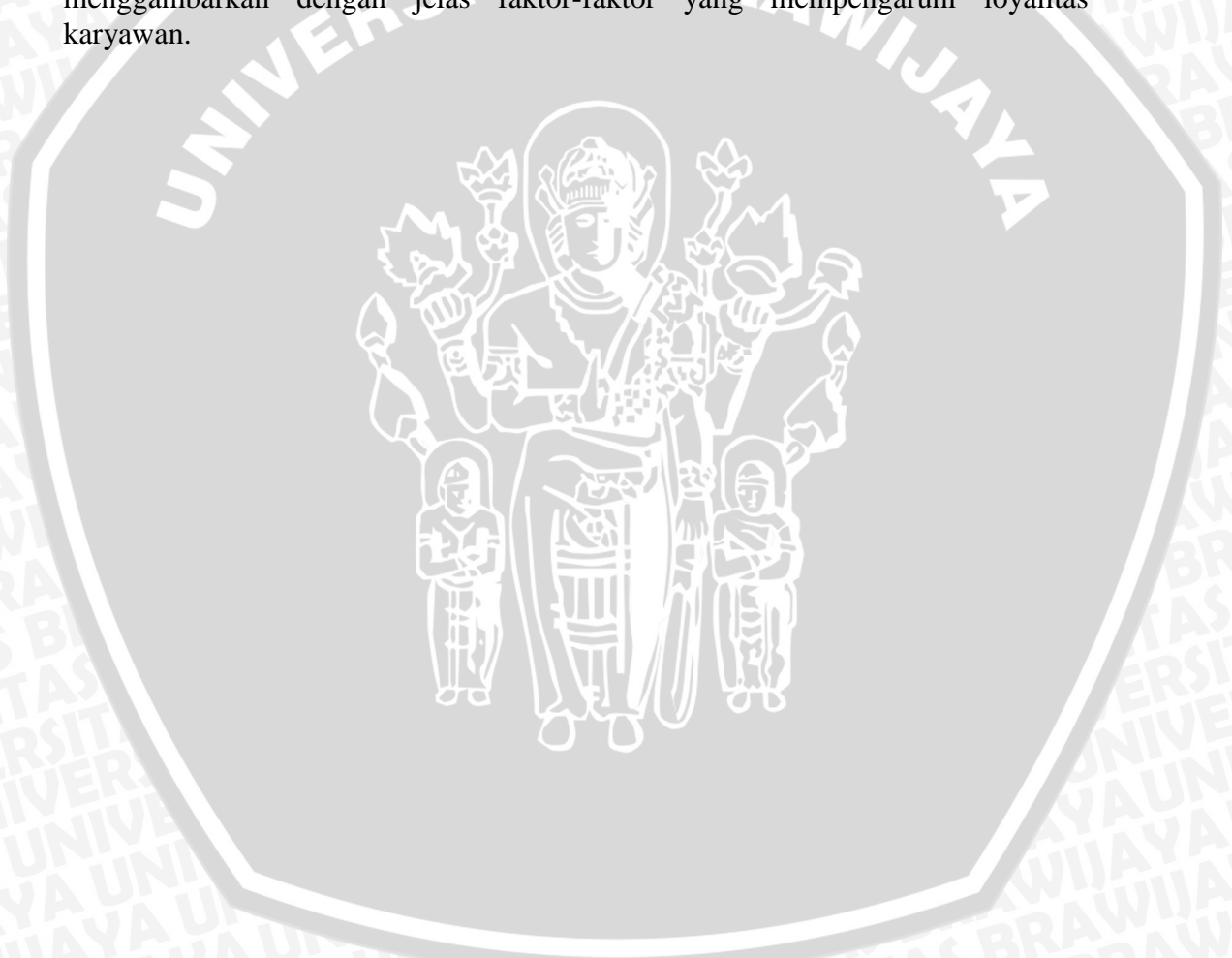
Penelitian dilakukan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang yang beralamat di Jl. Raya Kebonagung Pakisaji Kabupaten Malang, Jawa Timur. Populasi penelitian berjumlah 792 orang, dengan teknik pengambilan sampel *cluster sampling* serta menggunakan rumus slovin, maka didapatkan sampel berjumlah 42 responden dengan enam variabel diantaranya umur ( $X_1$ ), masa kerja ( $X_2$ ), pendidikan ( $X_3$ ), upah ( $X_4$ ), insentif ( $X_5$ ) dan suasana kerja ( $X_6$ ). Skala pengukuran variabel menggunakan skala Likert. Data yang digunakan adalah data primer berupa wawancara dan kuisioner, sedangkan data sekunder didapat melalui dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis regresi linier berganda dengan pengujian hipotesis uji F dan koefisien parameter.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang signifikan mempengaruhi loyalitas karyawan di PG. Kebon Agung ialah masa kerja ( $X_2$ ), upah ( $X_4$ ) dan suasana kerja ( $X_6$ ). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikan untuk



variabel masa kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,049, variabel upah ( $X_4$ ) sebesar 0,000, dan variabel suasana kerja ( $X_6$ ) sebesar 0,003

Saran yang dapat diberikan sesuai dengan hasil yang diperoleh diantaranya yaitu (1) manajemen personalia atau ketenagakerjaan yang telah diterapkan pada PG. Kebon Agung Kabupaten Malang sudah sesuai dengan fungsi manajerial, akan tetapi perlu adanya pengawasan dalam pengaturan absen agar kinerja perusahaan dapat maksimal. Karena perusahaan masih menggunakan absen sistem manual, sehingga kurang maksimalnya dalam pengawasan tenaga kerja. Untuk itu, hendaknya pengaturan absen menggunakan mesin finger print (jam kerja dan jam pulang), (2) hendaknya diperhatikan untuk penentuan standart upah agar terjadi kepuasan kerja pada karyawan, karena jika upah yang diterima sesuai maka akan meningkatkan loyalitas karyawan, dan (3) diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel penelitian penting lainnya seperti motivasi kerja, semangat kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja sehingga akan dapat menggambarkan dengan jelas faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan.



## SUMMARY

EVRILIA FERDIANATA. 0810440216. The factors that affecting employee's loyalty in PG. Kebon Agung District of Malang. Under direction of Dr. Ir. Yayuk Yuliati, MS as main supervisor and Nur Baladina, SP.,MP. as secondary supervisor.

---

One of the effort need to be done for company to be able to survive and also showing its advantage is by empowering current human resources optimally. A quality, committed and loyal human resources towards company is the main thing, where loyalty is psychologist aspect that has big role in attempting to achieve company goal. If employee has high loyalty towards company, means that the employee has passion, responsibility, secure, fulfilness of needs, and meaning of life and also positive self-image in advancing or in other word, employee will have loyalty towards company.

Sugar company production pattern has 2 season in a single year, which is in milling period and outside milling period. In the production, sugar company are using tight system so it needs a lot of labor. Because of that, company must have effective management in order to increase employee performance and achieve company goal. But in fact, human resources in Indonesia still having low rate of loyalty (Kompas,2008). The impact is, a lot of employee that moved into another company for because of the offering of position and compensation. For that, company must find out what factors that affecting employee loyalty in company which purposed to reduce the rate of turnover, denial, and other form of resignation of employee.

This research is purposed to (1) Find out and describe management of employee in PG Kebon Agung District of malang, and (2) Find out and analysis factors that affecting employee loyalty in PG Kebon Agung District of Malang This research is conducted in PG Kebon Agung District of Malang, addressed in Kebon Agung Street Pakisaji, District of Malang, East Java. Research population is amounted of 792 person, with the sampling technique of cluster sampling also using slovin equation, the result is obtained and amounted 42 respondent with 6 variables, they are age(X1), working period (X2), academic level (X3), salary (X4), incentive (X5), and working environment (X6). Variable measurement scale was using Likert scale. Data used in the research are primary data, which are interview and questionare, while secondary data is obtained through documentation. Analysis data technique used in the research was double-linear regression with hypothesis test used was F-test and parameter coefficient.

Research result showed that significant factors that affecting employee loyalty in PG Kebon Agung is working period (X2), salary (X4), and working environment (X6). This can be seen from significance value of working period variable (X2) amounted 0,049, salary variable (X4) amounted of 0,000, and working period variable (X6) amounted 0,003.

Suggestion that can be given according to the obtained result are (1) Human resources management that is applied in PG Kebon Agung District of Malang is already suitable with the function of manager, but it is necessary for supervise in absent organization so that company performance can be maximal.

Because company still using manual absent system, so the supervise of labor is not maximal. For that, absent organization should use finger print machine (working time and end-working time), (2) it is necessary to give attention to the standard salary determination to create such satisfaction to the employee, because proper salary will raise the employee loyalty, and (3) It is expected for the next research to add important variables such as motivation, working passion, leadership, and working satisfactory so it can describe factors that affecting employee loyalty better.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang dengan rahmat dan hidayahNya telah menuntun penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang”** dengan lancar.

Skripsi ini dapat terselesaikan tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Ir. Yayuk Yulianti, MS selaku dosen pembimbing utama yang banyak memberi masukan untuk kelancaran penulisan skripsi.
2. Ibu Nur Baladina, SP., MP. selaku dosen pendamping yang telah banyak memberikan saran dan motivasi untuk tersusunnya skripsi ini.
3. Bapak Ir. H. Heru Santoso, HS., SU., dan Ibu Fitria Dina Riana SP., MP. selaku dosen penguji yang banyak memberikan masukan pada skripsi ini.
4. Bapak Dr. Ir. Syafrial, MS selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian.
5. Ibu Fahriyah, SP., MSi atas segala bentuk kesediaannya untuk membantu pemahaman penulis terkait dengan topik skripsi ini.
6. Ayahku tercinta Alm. Hartiono, Ibuku tersayang Siti Asiyah, Mbak Vira, Mas Agus & Zieva atas semua doa dan semangat dalam kelancaran skripsi.
7. M. Akbar Broto Kusumo atas segala bentuk dukungannya selama proses penulisan skripsi ini.
8. Bapak Thomas selaku staf Personalia dan Bapak Supri beserta staf PG. Kebon Agung Kabupaten Malang yang telah banyak membantu dalam kelancaran penulisan skripsi ini
10. Rekan-rekan seperjuangan Agribisnis 2008 yang telah membantu memberikan saran serta doa dalam penyusunan skripsi.

Penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih sedikitnya ilmu yang penulis miliki. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi siapa pun yang membacanya.

Malang, Agustus 201

Penulis

## RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Evrilia Ferdianata  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Tempat,tanggal lahir : Malang, 29 April 1989  
 Agama : Islam  
 Alamat : Dsn. Cerme 143 Rt.03/Rw.01  
 Kendalpayak Pakisaji Kabupaten  
 Malang



Nama Orang Tua (Ayah) : Alm. Hartiono

Nama Orang Tua (Ibu) : Siti Asiyah

### Riwayat Pendidikan

1. Tahun 1994 – 1996 TK Siti Chodidjah
2. Tahun 1996 – 2002 SD Negeri 2 Kendalpayak
3. Tahun 2002 – 2005 SMP Negeri 1 Bululawang
4. Tahun 2005 – 2008 SMA Negeri 6 Malang
5. Tahun 2008 terdaftar sebagai mahasiswa strata 1 Program Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang, Jawa Timur, melalui jalur SNMPTN.
6. Juli - Oktober 2011 Magang Kerja di PG. Krebet Baru Bululawang Malang.

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>RINGKASAN</b> .....	i
<b>SUMMARY</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR BAGAN</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xii
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Kegunaan Penelitian .....	5
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	7
2.2 Tenaga Kerja .....	8
2.3 Loyalitas .....	9
2.3.1. Pengertian Loyalitas .....	9
2.3.2. Indikator Loyalitas .....	10
2.3.3. Cara Meningkatkan Loyalitas .....	11
2.4 Karakteristik Individu .....	12
2.5 Kompensasi .....	13
2.5.1. Definisi Kompensasi .....	13
2.5.2. Komponen-komponen kompensasi .....	14
2.5.3. Tujuan Kompensasi .....	18
2.6 Lingkungan Kerja .....	19
2.7 Hubungan Karakteristik Individu, Kompensasi, dan Suasana Kerja Terhadap Loyalitas .....	26
<b>III. KONSEP KERANGKA PENELITIAN</b>	
3.1 Kerangka Berfikir .....	28
3.2 Hipotesis .....	31
3.3 Batasan Masalah .....	31
3.4 Definisi Operasional .....	31

#### IV. METODE PENELITIAN

4.1 Lokasi Penelitian .....	34
4.2 Teknik Penentuan Sample .....	34
4.3 Teknik Pengumpulan Data .....	35
4.3.1. Sumber Data .....	35
4.3.2. Metode Pengumpulan Data .....	36
4.4 Teknik Analisis Data .....	37
4.4.1. Pengujian Instrumen Penelitian .....	37
4.4.2. Skala Pengukuran.....	38
4.4.3. Analisis Deskriptif .....	39
4.4.4. Uji Asumsi Regresi Linier Berganda.....	39
4.4.5. Analisis Regresi Linier Berganda .....	41

#### V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	44
5.1.1. Sejarah Singkat PG. Kebon Agung .....	44
5.1.2. Visi dan Misi PG. Kebon Agung .....	45
5.1.3. Tujuan Perusahaan .....	46
5.1.4. Lokasi Perusahaan .....	46
5.2 Deskripsi Manajemen Personalia atau Ketenagakerjaan Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang .....	47
5.3 Variabel yang Digunakan Dalam Penelitian .....	56
5.4 Pengujian Instrumen Penelitian .....	69
5.4.1. Hasil Uji Validitas .....	69
5.4.2. Hasil Uji Reliabilitas .....	70
5.5 Uji Asumsi Regresi Linier Berganda .....	70
5.5.1. Hasil Uji Multikolinieritas .....	71
5.5.2. Hasil Uji Heterokedositas .....	71
5.5.3. Hasil Uji Normalitas .....	72
5.6 Analisis Regresi Linier Berganda .....	73

#### VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan .....	79
6.2 Saran .....	79

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>81</b>
-----------------------------	-----------

<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>85</b>
-----------------------	-----------

## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Hal
1	Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Faktor – faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang .....	33
2	Jumlah populasi dan sampel responden karyawan tetap dan tidak tetap PG. Kebon Agung Kabupaten Malang .....	35
3	Keterangan Skor Jawaban Skala Likert .....	38
4	Kelas Interval .....	39
5	Umur Responden .....	56
6	Masa Kerja Responden .....	57
7	Tingkat Pendidikan Responden .....	58
8	Distribusi Frekuensi Variabel Upah .....	58
9	Distribusi Frekuensi Variabel Insentif .....	61
10	Jam Kerja Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang .....	62
11	Distribusi Frekuensi Variabel Suasana Kerja .....	63
12	Distribusi Frekuensi Variabel Loyalitas Karyawan .....	65
13	Hasil Uji Validitas .....	69
14	Hasil Uji Reliabilitas .....	70
15	Hasil Uji Multikolinieritas .....	71
16	Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov .....	73
17	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	74



## DAFTAR BAGAN

Nomor	Teks	Hal
1	Konsep Kerangka Pemikiran Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang .....	30



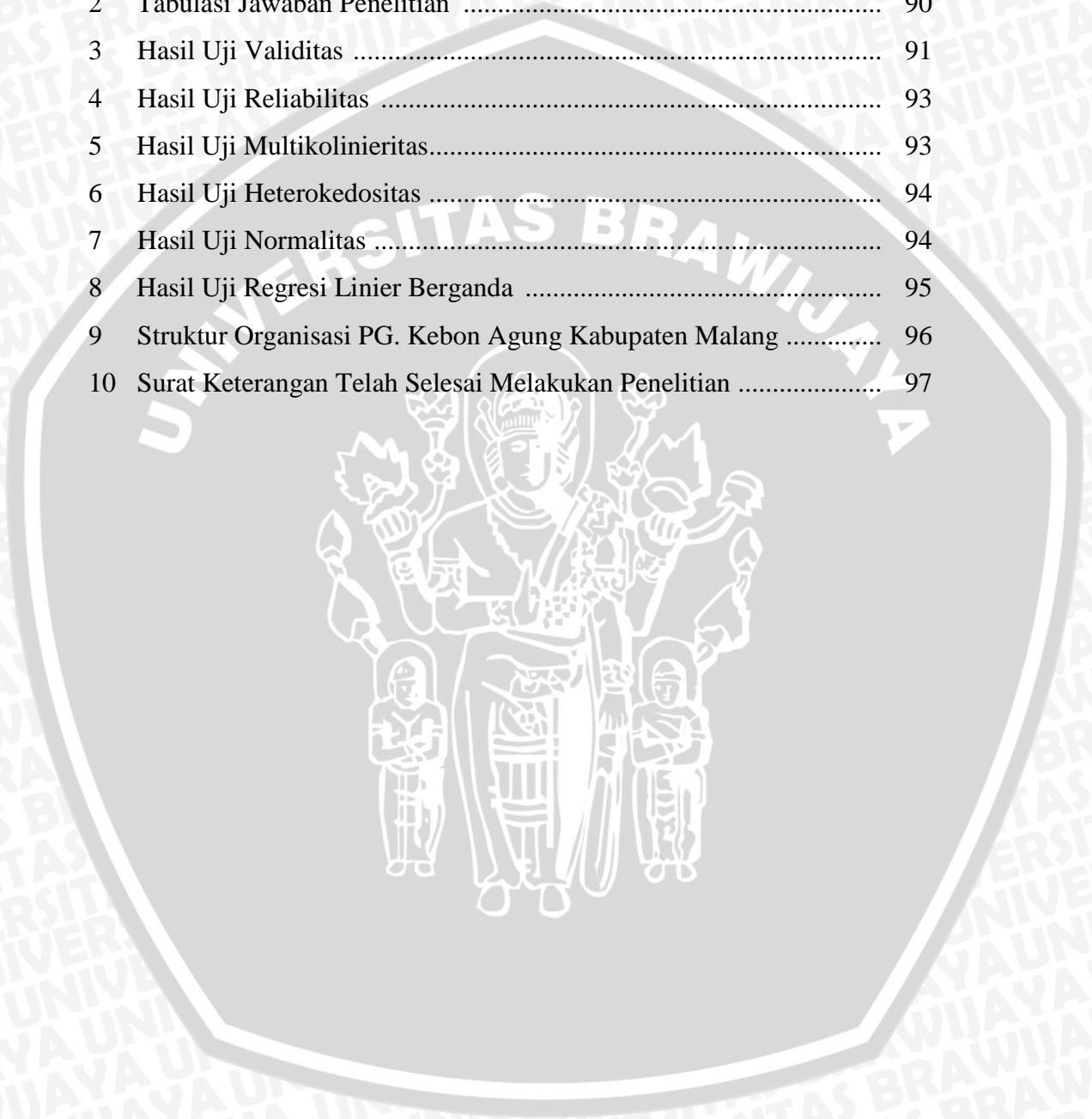
## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Hal
1	Grafik <i>Scatter Plot</i> Hasil Uji Heterokedasitas .....	72
2	Grafik <i>Scatter Plot</i> Hasil Uji Normalitas .....	73



**DAFTAR LAMPIRAN**

Nomor	Teks	Hal
1	Kuisiner Penelitian .....	87
2	Tabulasi Jawaban Penelitian .....	90
3	Hasil Uji Validitas .....	91
4	Hasil Uji Reliabilitas .....	93
5	Hasil Uji Multikolinieritas.....	93
6	Hasil Uji Heterokedositas .....	94
7	Hasil Uji Normalitas .....	94
8	Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	95
9	Struktur Organisasi PG. Kebon Agung Kabupaten Malang .....	96
10	Surat Keterangan Telah Selesai Melakukan Penelitian .....	97



## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi, setiap perusahaan baik penghasil barang jasa dituntut harus mampu menunjukkan keunggulan dari produk maupun jasanya agar lebih bisa bersaing dan memenangkan persaingan. Keunggulan yang dimiliki harus dipertahankan, diperbaharui, dan ditingkatkan secara terus-menerus, sedangkan semua kelemahan-kelemahan wajib diperbaiki. Hal ini harus dilakukan agar proses pencapaian tujuan perusahaan yang ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan tentunya tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana yang dimiliki, teknologi yang digunakan, ataupun sarana dan prasarana yang terdapat pada suatu perusahaan, akan tetapi ada hal yang paling menentukan dalam penyatuan-penyatuan faktor-faktor yang ada dalam perusahaan tersebut yaitu mempunyai sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas, berkomitmen, dan mempunyai loyalitas yang tinggi. Faktor inilah yang menggerakkan seluruh faktor-faktor yang dimiliki perusahaan dalam rangka proses pencapaian tujuan perusahaan. Namun pada nyatanya sumber daya manusia di Indonesia masih rendah tingkat loyalitasnya. Menurut Kompas (2005) dalam Sasmitaningrum (2008), 22 persen tingkat komitmen dan loyalitas karyawan di Indonesia lebih rendah dibandingkan dengan 10 negara lain di kawasan Asia. Akibatnya dua sampai tiga karyawan Indonesia berencana pindah ke perusahaan lain jika terdapat adanya tawaran jabatan, bidang pekerjaan, dan juga kompensasi sama dengan perusahaan tempat individu bekerja sekarang. Hal tersebut masih ditambah dengan kurangnya tenaga kerja yang profesional, terampil, dan terlatih, meskipun sebenarnya jumlah tenaga kerja yang tersedia sangat banyak sampai melampaui daya tampung lapangan pekerjaan yang ada. Perusahaan akan mendapatkan kerugian jika tenaga kerja tidak sesuai dengan yang diinginkan. Untuk itu perusahaan menginginkan seluruh karyawannya bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan agar dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Untuk mendorong karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan, manajemen perusahaan harus bisa

memotivasi karyawannya dengan memenuhi harapan-harapan karyawan seperti adanya kompensasi yang berupa upah dan insentif yang bertujuan untuk memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan.

Loyalitas merupakan sesuatu hal yang harus mendapatkan perhatian yang serius oleh perusahaan. Dimana loyalitas merupakan suatu aspek psikologis yang mempunyai peranan besar dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan. Apabila karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan berarti karyawan mempunyai semangat, tanggungjawab, rasa aman, rasa terpenuhinya kebutuhan, dan arti hidup serta gambaran diri yang positif dalam memajukan perusahaan sesuai dengan tugas yang telah diemban kepadanya atau dengan kata lain karyawan akan memiliki kesetiaan terhadap perusahaan (Moyday, 1982). Hal ini relevan dengan suatu pernyataan yang mengatakan bahwa loyalitas adalah kesetiaan, ketaatan, dan kepatuhan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1998). Sama halnya dengan pendapat Nitisemito (1996), adanya loyalitas yang tinggi juga akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Sedangkan Siswanto (1987), mengemukakan bahwa loyalitas adalah tekad dan kesanggupan individu untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan peraturan dengan kesadaran dan adanya sikap tanggung jawab serta dibuktikan dengan tingkah laku yang positif.

Apabila karyawan tidak memiliki loyalitas cenderung kurang bertanggungjawab, mengerjakan pekerjaannya seadanya dan tidak setia pada perusahaan akan dapat mengakibatkan kerugian dalam perusahaan tersebut. Karyawan yang tidak keluar dari perusahaan belum tentu juga memiliki loyalitas yang tinggi karena loyalitas kerja tercermin dari sikap dan tanggung jawab. Hal ini sama dengan pendapat Kartono (1995) yang menyatakan bahwa tidak adanya loyalitas pada perusahaan mengakibatkan terjadinya tindakan pemogokkan, *withdrawl* (kemangkiran), sabotase, absensi yang tinggi, dan *turn over* (perpindahan).

Dengan kata lain, loyalitas karyawan tidak lepas dengan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi. Faktor tersebut menurut Agung (2003) meliputi karakteristik pribadi karyawan (umur, masa kerja, jenis kelamin, tingkat

pendidikan), kompensasi yang diterima dari perusahaan serta lingkungan kerja. Menurut Rivai (2004), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi berupa upah dan insentif. Dimana upah menurut Sumarsono (1993) merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Sedangkan insentif menurut Nawawi (2001) adalah penghargaan dan ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi. Adapun lingkungan kerja yang mendukung menurut Nitisemito (2000) merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Oleh karena itu, perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di perusahaan yang bertujuan untuk mengurangi tingkat perpindahan kerja (*turn over*), kemangkiran, dan bentuk lain pengunduran diri karyawan. Jika tingkat *turn over* karyawan pada suatu perusahaan tinggi, maka perusahaan tersebut dikatakan memiliki reputasi yang jelek (Mobley, 1986). Selain itu jika tingkat *turn over* karyawan tinggi maka biaya yang dibutuhkan perusahaan untuk perekrutan dan pelatihan tenaga kerja baru juga akan besar. Mengingat pentingnya loyalitas karyawan bagi kinerja perusahaan, maka perlu dilakukan penelitian tentang “Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang”.

## 1.2. Perumusan Masalah

PG. Kebon Agung Kabupaten Malang merupakan salah satu Perusahaan Swasta Nasional yang bergerak di bidang industri gula dan perdagangan umum. Dalam produksinya PG. Kebon Agung Kabupaten Malang menggunakan sistem padat karya sehingga membutuhkan banyak tenaga kerja. Disamping itu juga, PG. Kebon Agung Kabupaten Malang mempunyai dua musim dalam satu tahun. Dua musim yang dimaksudkan ialah LMD (Luar Masa Giling) yang dimulai pada bulan Desember – Mei dan DMG (Dalam Masa Giling) dimulai pada bulan Juni-November. Pada DMG (Dalam Masa Giling) aktivitas pabrik berlangsung selama 24 jam setiap hari sampai akhir masa giling. Untuk itu, PG. Kebon Agung

Kabupaten Malang harus memiliki manajemen yang efektif dimana untuk meningkatkan kinerja karyawan dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Di sisi lain pembinaan karyawan termasuk hal yang harus diutamakan sebagai asset utama perusahaan dan juga proses belajar yang harus menjadi budaya perusahaan sehingga keterampilan para karyawan dapat dipelihara, bahkan dapat ditingkatkan. Dalam hal inilah loyalitas karyawan harus diperhatikan.

Karyawan yang memiliki sikap kesetiaan pada seseorang atau grup yang dirasakan sebagai kewajiban dan rasa cinta sangat memungkinkan mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Namun, jika karyawan tidak memiliki loyalitas maka akan berdampak pada rendahnya kinerja dalam bekerja. Oleh karena itu loyalitas sangat dibutuhkan dalam perusahaan ini karena loyalitas karyawan dapat menekan terjadinya tindakan pemogokkan, *withdrawal* (kemangkiran), sabotase, absensi yang tinggi, dan *turn over* (perpindahan). Semakin tinggi loyalitas, maka semakin tinggi kinerja karyawan dan semakin kecil karyawan keluar dari perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, maka perusahaan ditekankan harus memberikan perhatian yang khusus pada tenaga kerja dan sudah sewajarnya perusahaan memandang karyawan lebih dari sekedar asset perusahaan tetapi juga memandang sebagai mitra dalam berusaha.

Untuk mendorong loyalitas karyawan, maka perlu adanya hubungan kerja yang saling menguntungkan bagi pihak perusahaan maupun bagi pihak karyawan. Karyawan memberikan prestasi kerja yang baik bagi perusahaan. Sedangkan pihak perusahaan memberikan kesejahteraan untuk mempertahankan karyawan.

Setiap perusahaan menginginkan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Tetapi untuk meningkatkan loyalitas tidaklah mudah, karena loyalitas merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan pada perusahaan. Loyalitas timbul dari diri karyawan itu sendiri, hal tersebut berasal dari kesadaran bahwa antara karyawan dengan perusahaan sebagai tempat mencari sumber penghidupan dan pemenuhan kebutuhan sosial lainnya. Disisi lain perusahaan juga mempunyai kepentingan pada karyawan, khususnya karyawan yang berprestasi dan memiliki kontribusi yang besar

terhadap kemajuan perusahaan, karena dengan adanya karyawan itulah perusahaan akan dapat melakukan berbagai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Disinilah letak pentingnya manajemen personalia dalam mengelola karyawan dengan baik melalui berbagai kebijakan, salah satunya adalah dengan berupaya memenuhi harapan-harapan karyawan, seperti kompensasi (upah dan insentif) dan lingkungan kerja. Diharapkan dengan dipenuhinya kebutuhan fisik seperti kompensasi dan lingkungan kerja diharapkan karyawan akan loyal terhadap perusahaan sehingga karyawan tersebut akan memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan dan juga dapat meminimalisir adanya *turn over* karyawan. Di sisi lain, PG. Kebon Agung juga dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, pertanyaan penelitian yang dikaji adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui manajemen personalia atau ketenagakerjaan karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi loyalitas karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui dan mendiskripsikan manajemen personalia atau ketenagakerjaan karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.
2. Mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan kegunaan sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Melalui penelitian ini penulis dapat menerapkan pengetahuan secara teoritis yang diperoleh selama belajar di perguruan tinggi. Selain itu juga menambah wawasan dan dapat memberikan perbandingan antar teori dan



pelaksanaannya di lapang, terutama berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat bagi segala kebijakan dan langkah – langkah strategis yang dilakukan oleh instansi dalam memberdayakan sumber daya manusia sebagai potensi untuk menciptakan kinerja yang optimal.

3. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi ilmu pengetahuan dan wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia serta dapat dijadikan pertimbangan dan perbandingan bagi penelitian selanjutnya.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Penelitian Terdahulu

Sasmitaningrum (2008), dalam penelitiannya yang berjudul “Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Manajemen Konflik Dengan Loyalitas Kerja Karyawan” mengemukakan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan, dengan demikian variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dapat digunakan sebagai prediktor atau variabel bebas untuk memprediksikan loyalitas kerja karyawan. Semakin tinggi atau positif persepsi karyawan terhadap manajemen konflik maka semakin tinggi loyalitas kerja karyawan, begitu sebaliknya semakin rendah atau negatif persepsi karyawan terhadap manajemen konflik maka semakin rendah pula loyalitas kerja karyawan.

Jayanata (2011), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perindustrian Perdagangan Dan ESDM Kabupaten Jember” mengemukakan bahwa variabel bebas yaitu perlengkapan dan fasilitas ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), dan suasana kerja ( $X_3$ ) secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Disperindag ESDM Kabupaten Jember. Sekaligus variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan Disperindag ESDM Kabupaten Jember.

Sedangkan Khoiriah (2009), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Upah Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” mengemukakan bahwa variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), dan sistem pengupahan ( $X_2$ ) bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ).

Dari ketiga penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa banyak variabel yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. Loyalitas yang ditimbulkan terjadi karena adanya hubungan karyawan, adanya pengaruh upah dan lingkungan kerja yang dapat mendorong kinerja karyawan dalam perusahaan. Oleh karena itu dalam penelitian ini, variabel-variabel yang diteliti ialah karakteristik pribadi, kompensasi, dan lingkungan kerja. Sedangkan kelebihan dalam penelitian ini ialah

semua yang mempengaruhi loyalitas diulas lebih dalam, tidak hanya satu variabel saja yang dapat meningkatkan loyalitas.

## 2.2. Tenaga Kerja

Menurut Hernanto (1991), tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik didalam maupun diluar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Tenaga kerja dapat mengerjakan semua jenis pekerjaan berdasarkan tingkat kemampuannya. Kerja manusia dipengaruhi oleh umur, keterampilan, pengalaman, tingkat kecakapan, pendidikan, tingkat kesehatan, dan kondisi tempat.

Tenaga kerja merupakan faktor dalam proses produksi, yaitu sebagai sarana produksi. Tenaga kerja lebih penting daripada sarana produksi lain seperti bahan mentah, tanah, air, dan modal. Hal ini dikarenakan manusia yang yang menggerakkan sumber daya tersebut untuk menghasilkan barang.

Haryanto (1994) berpendapat bahwa tenaga kerja merupakan faktor penentu dalam mengelola usahatani dan merupakan faktor penentu keberhasilan usahatani maupun perusahaan.

Hal ini diperkuat oleh Harsono (1994) yang menyatakan bahwa tenaga kerja manusia merupakan orang yang bekerja untuk melakukan sesuatu pekerjaan dari perusahaan atau orang yang bekerja dengan orang lain dengan tujuan untuk mendapatkan upah. Dalam perusahaan terdapat beberapa jenis pekerjaan yang mempunyai karakteristik dan pola yang berbeda-beda. Hal tersebut juga berlaku dalam menetapkan upah yang diberikan pada pekerjaannya dan juga bervariasi besarnya sesuai dengan jenis pekerjaan dan golongannya.

Menurut Undang-Undang RI No.25 tahun 1997, tenaga kerja adalah setiap orang laju laki-laki atau wanita yang sedang dalam dan atau akan melakukan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

## 2.3. Loyalitas

### 2.3.1. Pengertian Loyalitas

Menurut Drever (1986), loyalitas adalah suatu sikap perasaan kesetiaan pada seseorang atau grup yang dirasakan sebagai kewajiban dan rasa cinta. Ini juga berlaku pada Rasimin (1988), dimana loyalitas karyawan dapat diartikan sebagai kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha, pelayanan dan perilaku terbaik. Loyalitas merupakan keinginan dari seseorang untuk memberikan kemampuan, pengabdian, mengidentifikasi dan merasa dirinya menjadi bagian dari suatu organisasi ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu dan membantu mewujudkan tujuan organisasi.

Dari pendapat di atas ditanggapi oleh Steers dan Porter, 1983 (dalam Sastaningrum) membaginya menjadi dua pendekatan, yaitu : loyalitas sebagai tingkah laku dan loyalitas sebagai sikap. Loyalitas sebagai tingkah laku adalah tindakan loyal karena keterikatan pada tingkatan-tingkatan dimasa lalu, atau karena telah mempertaruhkan pengorbanan dalam organisasi yang tidak mungkin dapat kembali. Misalnya, karena telah bekerja selama 20 tahun atau lebih, atau karena akan kehilangan banyak keuntungan-keuntungan dari organisasi jika bekerja ditempat lain. Dengan kata lain bahwa loyalitas merupakan usaha sosial yang dilakukan seseorang secara tetap karena khawatir akan kehilangan apa yang telah dipertaruhkannya selama bekerja di perusahaan. Taruhan ini biasa berupa waktu, usaha, uang, status, ketrampilan, serta fasilitas-fasilitas yang diperoleh dari perusahaan. Manifestasi loyalitas yang berupa sikap atau perilaku kerja sama, yang antara lain berupa kesediaan mengorbankan diri, kesediaan melakukan pengawasan diri dan kemauan untuk tidak menonjolkan diri merupakan salah satu pengertian loyalitas itu sendiri, karena hal tersebut akan menunjukkan rasa kesetiaan. Muhyadi (1989), menyatakan bahwa loyalitas adalah kemampuan kerjasama yang berarti kesediaan mengorbankan diri dan melakukan pengawasan diri kemampuan untuk tidak menonjolkan diri.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud loyalitas karyawan adalah suatu keadaan dan aktivitas yang menyangkut fisik, psikis dan sosial yang menyebabkan individu atau karyawan mempunyai perasaan memiliki yang kuat, dan tanggung jawab serta kesediaan untuk memberikan sumbangan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi perusahaan.

### 2.3.2. Indikator Loyalitas

Indikator loyalitas dalam penjelasan untuk PP. No. 10 Tahun 1979 tentang penilaian pekerjaan, loyalitas menurut Gouzali (2005) memiliki beberapa unsur yaitu :

1. Ketaatan atau kepatuhan, yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan di kedinasan yang berlaku, dan menaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.
  - a. Taat peraturan perundang-undangan yang ditentukan.
  - b. Menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan.
  - c. Menaati jam kerja.
  - d. Memberikan pelayanan kepada masyarakat.
2. Tanggungjawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

Ciri-ciri :

  - a. Dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan baik dan tepat waktu.
  - b. Selalu memelihara dan menyimpan barang-barang kedinasan dengan sebaik-baiknya.
  - c. Mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi atau golongan.
  - d. Tidak berusaha melemparkan kesalahan kepada orang lain.
3. Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga kerja secara ikhlas kepada perusahaan.
4. Kejujuran, penjelasan pasal 4 PP NO. 10 tahun 1979 tentang DP3, ciri pegawai yang jujur antara lain :

- a. Selalu melaksanakan tugas dengan penuh ikhlasan tanpa merasa dipaksa.
- b. Tidak menyalahkkan wewenang yang ada padanya.
- c. Melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasannya.

### 2.3.3. Cara meningkatkan loyalitas

Anaroga (1992) mengemukakan ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan loyalitas kerja, yaitu:

1. Hubungan yang erat antar karyawan.
2. Saling keterbukaan dalam hubungan kerja.
3. Saling pengertian antara pimpinan dengan karyawan.
4. Memperlakukan karyawan tidak sebagai buruh, tetapi sebagai rekan kerja.
5. Pimpinan berusaha menyelami pribadi karyawan secara kekeluargaan.
6. Rekreasi bersama seluruh anggota perusahaan.

Martoyo (2000) mengemukakan bahwa perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja yang baik, tertib dan benar serta pemberian upah akan dapat meningkatkan loyalitas kerja pada perusahaan dimana mereka bekerja. Gilbert (dalam Agung, 2003) berpendapat agar karyawan mempunyai loyalitas kerja yang tinggi pada perusahaan dilakukan dengan jalan mengambil perhatian, memuji kemajuan, pemindahan, kenaikan upah, promosi jabatan, memberitahukan kepada karyawan tentang apa yang terjadi pada perusahaan, membiarkannya mengerti bagaimana bekerja dengan baik serta mau mendengarkan keluhan para karyawan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat diketahui bahwa cara meningkatkan loyalitas kerja pada karyawan adalah sesuatu yang sangat penting, karena diharapkan dengan adanya rasa loyalitas yang tinggi, maka efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan perusahaan akan berhasil dengan baik. Cara meningkatkan loyalitas kerja dapat dilakukan oleh perusahaan ataupun organisasi yang merupakan tempat para karyawan melakukan berbagai kegiatannya yaitu dengan cara memperlakukan para karyawannya sebagai rekan kerja, memberikan kejelasan tentang karir, upah, dan segala kebijakan yang berlaku pada perusahaan. Agar loyalitas dapat ditingkatkan atasan diharapkan lebih menyelami pribadi para karyawannya dengan cara saling keterbukaan, memberikan pujian, serta mendengarkan keluhan para karyawan. Sedangkan di pihak karyawan untuk

meningkatkan loyalitas kerja adalah dengan cara, membina hubungan kerja yang baik dengan atasan ataupun dengan sesama rekan kerja.

## 2.4 Karakter Individu

### 1. Umur

Umur merupakan jumlah angka yang terhitung sejak lahir hingga ulang tahun terakhir. Umur para karyawan yang berbeda menunjukkan pengaruh loyalitas yang berbeda pula seperti yang diterangkan dalam Nitisemito (1996) dibawah ini :

- a. Angkatan kerja yang umurnya di atas lima puluh tahun menunjukkan loyalitas yang tinggi pada organisasi. Ini dapat dilihat dari alasan yang menonjol ialah bahwa mereka mapan dalam kekaryaan, penghasilan yang memadai, memungkinkan mereka menikmati taraf hidup yang dipandang layak dengan banyak teman dalam organisasi, pola karir yang jelas, tidak ingin pindah, sudah “terlambat” memulai karir kedua, dan dalam waktu yang tidak terlalu lama akan memasuki Umur pensiun.
- b. Karyawan yang berada pada kategori umur empat puluhan menunjukkan loyalitas pada karir dan jenis profesi yang selama ini ditekuninya yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja yang berakibat pada terbukanya peluang untuk promosi, menambah penghasilan, dan meniti karir secara mantap.
- c. Karyawan kerja dalam kategori umur 30 – 40 tahun menunjukkan bahwa loyalitasnya tertuju pada diri sendiri. Hal ini dapat dipahami karena karyawan dalam kategori ini masih terdorong kuat untuk memantapkan keberadaannya, kalau perlu berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain dan bahkan mungkin juga dari satu profesi ke profesi lain. Di samping itu pula di dukung oleh tingkat kebutuhan yang semakin lama semakin meningkat tetapi tidak diimbangi dengan pemasukan yang cukup sehingga banyak para pekerja yang mencari pekerjaan lain yang mampu memenuhi kebutuhan hidup sehari-harinya.
- d. Bagi mereka yang lebih muda dari itu, makna loyalitas belum diserapi dan cenderung mereka masih lebih mengarah kepada gaya hidup santai, apabila mungkin disertai dengan kesempatan “berhura-hura”. Pada kenyataan sehari-

hari banyak sekali kecurangan-kecurangan yang dilakukan oleh para karyawan yang umumnya mempunyai umur relatif muda hal ini juga dipicu oleh tingkatan-tingkatan yang tinggi, tetapi tidak diiringi oleh tingkat kerajinan yang tinggi dalam dirinya sendiri.

## 2. Masa Kerja

Perusahaan atau tempat usaha adalah suatu tempat dimana tenaga kerja memperoleh pengalaman kerja dan juga kesempatan untuk dapat meningkatkan keterampilannya. Pengertian masa kerja secara umum adalah tingkat pengalaman kerja tenaga kerja yang dihitung dari lama ia bekerja pada bidang suatu bidang tertentu dengan pekerjaan yang sama, walaupun tempat atau perusahaan ia bekerja berbeda sebelumnya.

## 3. Jenis Kelamin

Jenis kelamin merupakan perbedaan antara perempuan dengan laki-laki secara biologis sejak seorang lahir. Loyalitas karyawan biasanya dimiliki oleh karyawan laki-laki maupun perempuan.

## 4. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan menurut Manulang (2003) adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum. Sekaligus tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan.

## 2.5 Kompensasi

### 2.5.1. Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksana MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi (Rivai, 2010). Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan hingga loyal terhadap perusahaan.



### 2.5.2. Komponen-komponen kompensasi terdiri dari :

#### 1. Upah

Upah menurut (Rivai, 2004) menyatakan bahwa upah sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini bahwa upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyak pelayanan yang diberikan. Konsep upah biasanya dihubungkan dengan prosesnya pembayaran upah tenaga kerja lepas". Menurut Sumarsono (1993) menyatakan bahwa upah adalah imbalan yang diberikan kepada buruh-buruh yang melakukan pekerjaan kasar dan lebih banyak mengandalkan fisik. Pada umumnya jumlah upah yang ditetapkan secara harian atau berdasarkan unit pekerjaan yang diselesaikan". Sedangkan menurut Muhyadi (1989) menyatakan bahwa upah merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh). Umumnya upah dibayarkan atas dasar hari kerja atau jumlah satuan produk yang dihasilkan oleh karyawan".

Dari beberapa pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa upah merupakan suatu imbalan berbentuk uang kepada karyawan yang pemberiannya secara langsung berdasarkan perjanjian yang telah disepakati, jumlah barang yang dihasilkan atau pelayanan yang diberikan. Bagi karyawan upah merupakan penghasilan yang diterima dan dipergunakan untuk membiayai kelangsungan hidup sehari-hari, sedangkan bagi perusahaan merupakan biaya yang dikeluarkan untuk biaya produksi.

#### a. Indikator Upah

Menurut (Rivai, 2010) sistem pemberian upah umumnya ada tiga yaitu :

##### 1) Upah Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya upah ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relative mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun harian.

##### 2) Upah Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, per meter, liter dan kilogram.

Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakan.

### 3) Upah Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

## b. Tujuan Pemberian Upah

Menurut (Rivai, 2004) bahwa tujuan pemberian upah adalah :

### 1) Ikatan kerjasama

Dengan pemberian upah terjalin ikatan kerjasama formal antara pemilik atau pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan pemilik atau pengusaha wajib membayar upah atau gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

### 2) Kepuasan kerja

Dengan upah atau gaji karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya

### 3) Pengadaan efektif

Jika program upah atau gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

### 4) Motivasi

Jika upah atau gaji yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi para karyawannya.

### 5) Stabilitas karyawan

Dengan program upah atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian upah yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta akan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program upah yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Asosiasi Usaha atau Kadin

Dengan program upah dan gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relative kecil dan perpindahan ke perusahaan sejenis dapat dihindari.

9) Pengaruh pemerintah

Program pemberian upah sesuai dengan Undang-Undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

## 2. Insentif

Insentif enurut Nawawi (2001) menyatakan bahwa penghargaan dan ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan pertama yang diberikan pada yang bekerja lebih baik atau yang berprestasi. Menurut pendapat Mangkunegara (2005) insentif adalah pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2010) insentif adalah sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan gainsharing, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Dari pendapat-pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dilakukan oleh pihak pimpinan kepada karyawan, dimana pemberian tersebut diberikan sebagai bentuk dari prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

a. Indikator Insentif (Heidrachman dan Husnan, 2002)

1) Finansial insentif

Insentif financial yaitu insentif yang dapat dinilai dengan uang yang meliputi upah atau gaji yang pantas memperoleh bagian keuntungan dari perusahaan dan masalah kesejahteraan yang meliputi pemberian, tunjangan, asuransi, dan rekreasi.

2) Non finansial insentif

Insentif non financial merupakan suatu insentif atau perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang. Ada dua elemen utama dari non finansial insentif, yaitu:

- a) Keadaan pekerjaan yang memuaskan yang meliputi : tempat kerja, jam kerja, dan rekan kerja.
- b) Sikap pimpinan terhadap keinginan masing-masing karyawan seperti jaminan pekerjaan, promosi, hiburan-hiburan, dan hubungan dengan atasan yang harmonis.

b. Tujuan Insentif

Secara lebih spesifik tujuan pemberian insentif dapat dibedakan menjadi dua golongan Rivai (2010) yaitu :

1) Bagi perusahaan

Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong atau merangsang agar karyawan :

- a) Bekerja lebih bersemangat dan cepat.
- b) Bekerja lebih disiplin.
- c) Bekerja lebih kreatif

2) Bagi Karyawan

Tujuan pemberian insentif untuk karyawan ialah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya sekaligus karyawan akan mendapatkan keuntungan yang diantaranya :

- a) Standar kinerja dapat diukur secara kuantitatif.

- b) Standar kinerja di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang.
- c) Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

### 2.5.3 Tujuan Kompensasi

Menurut Handoko (2000), tujuan kompensasi di antaranya adalah

1. Memperoleh personalia yang qualified  
Kompensasi yang tinggi akan menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Tingkat upah atau gaji yang relatif yang tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang cakap yang sudah bekerja diperusahaan lain.
2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang  
Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya akan banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
3. Menjamin keadilan  
Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan  
Kompensasi mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya-biaya  
Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan mempertahankan sumber daya manUmurnya paa tingkay biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahandan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.
6. Memenuhi peraturan – peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompetensi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

## 2.6 Lingkungan kerja

Nitisemito (2000) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Sedangkan Sarwoto (1991) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dimana suatu kerja dilaksanakan meliputi:

1. fasilitas kerja
2. lingkungan tempat kerja
3. suasana kerja

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja atau keadaan tempat kerja seseorang yang meliputi lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Ini didukung dengan pendapat menurut Sedarmayanti (2001) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sekelompok.

Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan suasana yang baik pula, sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan mengakibatkan banyak masalah dan akan mempengaruhi semangat dan gairah kerja karyawan, sehingga loyalitas karyawan tersebut akan menurun, dengan adanya lingkungan kerja yang buruk maka akan cepat menimbulkan kelelahan dan kebosanan terhadap pekerjaan.

Dari beberapa pendapat diatas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun nonfisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Lingkungan kerja dalam perusahaan sangat penting dan besar pengaruhnya terhadap pekerja dalam melakukan aktivitasnya. Dengan lingkungan kerja yang baik, maka pekerja dapat merasakan rangsangan untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan, untuk itu hendaknya perusahaan menciptakan suatu lingkungan kerja yang dapat menyenangkan karyawan.

### 1. Jenis lingkungan kerja

Beberapa dimensi yang termasuk dalam lingkungan kerja menurut Sarwoto (1991) ialah :

#### a. Perlengkapan dan fasilitas

Fasilitas adalah segala sesuatu yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerja. Dengan demikian, yang termasuk dalam fasilitas adalah :

##### 1) Fasilitas alat kerja

Seorang karyawan tidak dapat melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan tanpa disertai alat kerja. Yang termasuk alat kerja adalah segala sesuatu yang difungsikan dan digunakan dalam proses menyelesaikan pekerjaan.

##### 2) Fasilitas perlengkapan

Merupakan semua benda barang yang digunakan dalam pekerjaan, berfungsi sebagai pelancar dalam pekerjaan.

##### 3) Fasilitas sosial

Merupakan semua fasilitas yang berfungsi sosial, misalnya dapat berupa penyediaan klinik, asrama untuk pegawai bujangan, tempat beribadah, tunjangan kesehatan dan lain-lainnya.

### 2. Lingkungan tempat kerja

Menurut Sarwoto (1991), lingkungan tempat kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang bersifat fisik yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, mencakup :

#### a. Pewarnaan

Berkaitan dengan pewarnaan, Reskohadiprojo (1992) menjelaskan bahwa warna putih di dinding ruangan adalah netral. Warna biru, merah muda dan hijau menyenangkan syaraf. Warna merah, kuning dan orange memacu syaraf yang mengendorkan kegiatan.

b. Kebersihan

Pada setiap perusahaan hendaknya menjaga kebersihan lingkungan, karena keberhasilan ini sangat mempengaruhi kesehatan karyawan. Dengan lingkungan kerja yang bersih maka dapat menimbulkan rasa senang dan rasa senang ini akan mempengaruhi seseorang untuk lebih bersemangat. Apabila kita bekerja pada lingkungan yang kurang sehat misalnya tempat kerja yang penuh debu atau bau yang tidak enak, tentu akan mempengaruhi konsentrasi pekerjaan. Oleh sebab itu setiap karyawan bertanggungjawab menjaga kebersihan tempat mereka bekerja.

c. Penerangan yang cukup

Pada suatu ruangan pasti memerlukan penerangan yang cukup untuk melakukan pekerjaan, penerangan ini bukan saja penerangan listrik tetapi juga penerangan dari sinar matahari. Dalam menggunakan sinar matahari harus dijaga, hendaknya sinar-sinar matahari yang masuk jangan menimbulkan silau atau pengap. Apabila dalam suatu ruangan memerlukan penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan, karena penerangan yang terlalu besar akan menimbulkan rasa panas pada karyawan sehingga dapat menimbulkan kegelisahan.

Menurut Ahyari (1994) beberapa keuntungan dari dilaksanakan sistem penerangan yang tepat adalah :

- 1) Terdapatnya kenaikan tingkat pekerjaan
- 2) Terdapat perbaikan kualitas karyawan
- 3) Tingkat kecelakaan yang terjadi dapat berkurang
- 4) Terdapatnya kemudahan pengamatan dan pengawasan
- 5) Terdapatnya peningkatan gairah kerja karyawan
- 6) Tingkat kemalasan karyawan akan berkurang

Adanya sistem penerangan yang cukup memadai, maka segala tugas dapat dikerjakan dengan baik, yang dapat memacu gairah kerja para karyawan yang bias meningkatkan produktivitas perusahaan. Lebih lanjut, Assauri (1994) menjelaskan bahwa sistem penerangan yang tepat bukanlah satu-satunya faktor penentu, oleh sebab itu pengadaan sistem penerangan yang tepat akan terasa manfaatnya bila faktor-faktor lain juga diperhatikan oleh perusahaan.



d. Pertukaran udara yang baik

Suhu udara pada ruangan kerja dalam suatu perusahaan akan ikut mempengaruhi kinerja karyawan. Suhu udara yang terlalu panas bagi karyawan akan menjadi penyebab turunnya gairah kerja para karyawan. Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruangan kerja sangat diperhatikan apabila bila dalam ruangan tersebut penuh karyawan.

Pertukaran udaran yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik dari pada karyawan, sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan dari para karyawan. Untuk menimbulkan pertukaran yang cukup maka langkah pertama yang perlu adalah ventilasi. Ventilasi yang lebar akan menimbulkan pertukaran udara yang baik sehingga dapat menyehatkan badan, akan tetapi bila terlalubanyak ventilasinya dapat menimbulkan hembusan angin yang terlalu banyak ventilasinya dapat menimbulkan karyawan jatuh sakit, selain ventilasi, kontruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara.

Ahyari (1994) mengemukakan bahwa untuk mengatasi suhu udara yang panas, maka dapat ditempuh dengan jalan memeberi ventilasi yang cukup pada gedung

e. Keamanan

Keamanan kerja yang terdapat didalam perusahaan akan mempunyai hubungan erat dengan peningkatan gairah kerja serta disiplin kerja para karyawan. Dengan keamanan kerja yang cukup memadai, maka para karyawan akan merasa nyaman dan tentram untuk bekerja.

Dengan perasaan aman pada karyawan maka karyawan dapat bekerja dengan tenang terlebih-lebih lingkungan kerja disekelilingnya dalam keadaan baik sehingga karyawan tidak merasa takut meninggalkan barang-barang yang ia bawa ketempat kerja mengingat karyawan tidak selalu berada ditempat ia kerja.

Yang dimaksud lingkungan kerja disini mencakup keamanan diri pribadi dan keamanan terhadap milik pribadi karyawan. Keamanan milik pribadi misalnya bagi karyawan yang datang menggunakan kendaraan sendiri seperti sepeda motor, mobil, dan lain-lain dimana pada saat karyawan bekerja tidak

dapat mengawasi kendaraannya secara langsung. Apabila tempat kendaraannya tidak aman dan sering terjadi pencurian maka akan menimbulkan kegelisahan dalam melaksanakan tugasnya hal ini menyebabkan semangat kerja menurun, akibat itu semua kinerja akan menurun yang mengakibatkan loyalitas terhadap perusahaan akan menurun juga.

f. Suara bising

Suara bising umumnya mempunyai pengertian yaitu suara yang tidak dikehendaki karena bersifat mengganggu ketenangan dan konsentrasi kerja. Assauri (1994) menegaskan suara bising yang terus menerus akan mengurangi kepekaan pendengaran karyawan perusahaan tersebut dalam jangka waktu yang panjang akan dapat merusak pendengaran para karyawan secara total. Dengan kata lain suara bising yang terus menerus akan merusak kesehatan para karyawan perusahaan. Selain itu terjadinyapenurunan potensi untuk berkomunikasi, baik diantara para karyawan maupun antara karyawan dengan pimpinan. Komunikasi yang terjadi didalam perusahaan menjadi jelek, tidak efektif, dan lambat.

Ahyari (1994) mengemukakan bahwa terdapat metode untuk mengurangi suara bising adalah :

- 1) Pengendalian sumber suara
- 2) Isolasi dari udara
- 3) Penggunaan peredam suara
- 4) Pemakaian alat pelindung telinga

3. Suasana kerja

Pengertian suasana kerja menurut Sarwoto (1991) adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang bersifat non fisik yang secara langsung dapat mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugas-tugasnya. Adanya suatu lingkungan kerja yang baik memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan dengan baik efisien serta efektif.

Suasana kerja yang dapat menciptakan kinerja sangat menguntungkan bagi perusahaan didalam mencapai efektifitas kerja perusahaan. Suasana kerja yang baik dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara benar dan baik.

Terciptanya suasana kerja tergantung pada bentuk suasana organisasi, penyusunan organisasi yang kurang baik dapat menimbulkan kesimpangsiuran tugas dan tanggung jawab dari masing-masing individu atau bagian. Hal itu dapat menimbulkan rasa bosan dan jenuh pada karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga tingkat kinerjanya pun menurun.

Menurut Ahyari (1994), beberapa masalah yang perlu untuk diperhatikan dalam hubungan karyawan antara lain hubungan vertikal dan hubungan horizontal.

a. Hubungan secara vertikal

1) Kepemimpinan yang baik

Yaitu kepemimpinan yang dapat mendorong para karyawan untuk bekerja didalam perusahaan tersebut dengan sebaik-baiknya sehingga dapat meningkatkan gairah dan semangat kerja serta kinerja karyawan maupun produktivitas bagi perusahaan. Dengan adanya kepemimpinan yang baik, maka tidak akan ada lagi aksi protes atau pemogokan kerja dari pada karyawan perusahaan.

2) Informasi yang lancar

Dengan informasi yang lancar karyawan perusahaan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

3) Pembagian kerja yang jelas

Suasana kerja yang baik dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara benar dan baik. Sebagaimana dikatakan oleh Sarwoto (1991) bahwa suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik banyak menimbulkan suasana kerja yang baik pula. Dari pendapat tersebut dapat diterangkan bahwa terciptanya suasana kerja tergantung pada bentuk suasana organisasi. Penyusunan organisasi yang kurang baik dapat menimbulkan kesimpangsiuran tugas dan tanggung jawab masing – masing individu atau bagian. Menurut Sarwoto (1991) bahwa suasana kerja yang tidak jelas, saluran penugasan pertanggung jawaban simpang siur dan lain-lain.

4) Sistem pengupahan yang mudah

Sistem pengupahan yang mudah oleh para karyawan perusahaan akan dapat mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan

dalam hal ini akan dapat menimbulkan rasa puas para karyawan tersebut dengan upah dan gaji yang diterima, sebab dapat dimengerti cara perhitungan atas upah atau gaji yang mereka terima.

b. Hubungan secara horizontal

1) Hubungan antar karyawan

Hubungan karyawan yang baik akan menimbulkan rasa aman terhadap para karyawan yang bersangkutan didalam pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh para karyawan tersebut, disamping itu para karyawan tersebut akan dapat menghindarkan diri dari konflik – konflik sesama karyawan, dimana adanya konflik tersebut akan dapat menurunkan kinerja dari para karyawan perusahaan tersebut.

2) Komunikasi yang baik antar karyawan

Komunikasi yang harmonis antar karyawan akan menimbulkan suasana kerja yang aman dan tentram serta timbulnya gairah kerja yang tinggi antar para karyawan perusahaan juga tercapainya suasana kerja yang tertib di dalam perusahaan tersebut. Keadaan demikian akan mempertinggi kinerja para karyawan yang berarti pula mempertinggi produktivitas perusahaan dengan komunikasi yang lancar antar karyawan.

3) Hubungan dengan pihak luar

Suatu hubungan antara karyawan dengan pihak luar perusahaan (masyarakat luar). Perusahaan menjalin hubungan tersebut karena masyarakat mempunyai pendorong majunya perusahaan dan diharapkan dapat menjalin hubungan yang baik diantar kedua belah pihak.

Menurut Nitisemito (2000) Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Sentoso (2001), yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya ManUmur, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong

inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antUmursme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

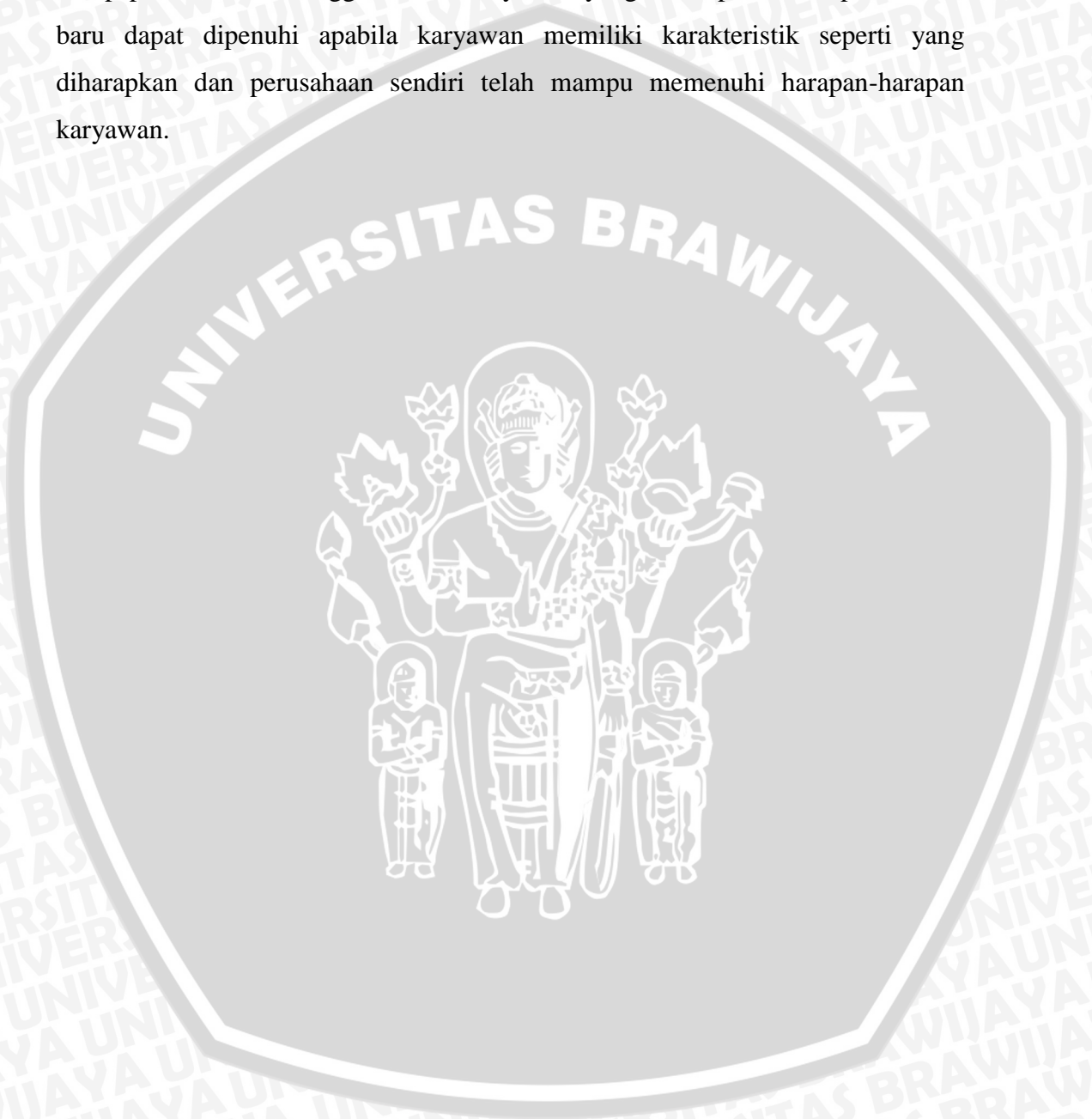
## 2.7 Hubungan Karakteristik Individu, Kompensasi, dan Suasana Kerja Terhadap Loyalitas

Karakteristik pribadi yang meliputi umur, masa kerja, dan tingkat pendidikan mempunyai kaitannya dengan loyalitas karyawan. Selain itu juga, kompensasi (upah dan insentif) dan suasana kerja. Kompensasi merupakan alasan pertama mengapa karyawan mencari pekerjaan hingga karyawan itu loyal terhadap perusahaan. Kompensasi terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung berupa upah, sedangkan kompensasi tidak langsung berupa insentif dan suasana kerja. Kompensasi tidak langsung dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan yang mengakibatkan karyawan mempunyai loyalitas terhadap perusahaan (Rivai, 2010). Jika kompensasi dikelola baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan (*turn over*). Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang, dampaknya akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarahkan pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatkannya derajat ketidakhadiran, yang pada gilirannya akan menurunkan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menimbulkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan (Rivai, 2010). Maka dari itu, Steer & Porter (1983) dalam Sastaningrum (2008) berpendapat bahwa loyalitas untuk tujuan investigasi sebagai kekuatan relatif dan identifikasi individu serta keterlibatannya pada perusahaan tertentu sehingga loyalitas dapat dibagi menjadi tiga karakteristik yaitu :

1. Kepercayaan yang kuat serta penerimaan tujuan dan nilai perusahaan.
2. Kemampuan untuk mengarahkan usaha yang luar biasa atas dasar perusahaan.

3. Keinginan yang kuat untuk mengabdikan pada perusahaan sebagai anggota

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu, kompensasi, dan suasana kerja mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat dipenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan.



### III. KONSEP KERANGKA PENELITIAN

#### 3.1. Kerangka Berfikir

PG. Kebon Agung Kabupaten Malang adalah salah satu perusahaan swasta yang memproduksi gula dengan kualitas terbaik dengan skala nasional yang terletak di Jl. Raya Kebonagung Pakisaji Kabupaten Malang. Dalam proses produksi PG. Kebon Agung Kabupaten Malang menggunakan mesin dengan dibantu dengan tenaga kerja yang masih manual. Tenaga kerja merupakan faktor dalam proses produksi, yaitu sebagai sarana produksi. Tenaga kerja lebih penting daripada sarana produksi lain seperti bahan mentah, tanah, air, dan modal. Hal ini dikarenakan manusialah yang menggerakkan sumber daya untuk menghasilkan barang. Sumber daya yang dimaksud ialah sumber daya manusia berupa tenaga kerja.

Menurut Hernanto (1991), tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik didalam maupun diluar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Tenaga kerja yang berpotensi dan loyal terhadap perusahaan inilah yang dapat mendorong mencapainya tujuan perusahaan. Untuk itu, dibutuhkannya suatu loyalitas karyawan.

Loyalitas karyawan menurut Drever (1986), ialah suatu sikap perasaan kesetiaan pada seseorang atau grup yang dirasakan sebagai kewajiban dan rasa cinta. Sedangkan menurut Rasimin (1988), loyalitas karyawan dapat diartikan sebagai kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha, pelayanan dan perilaku terbaik. Di samping itu loyalitas akan timbul jika terdapat indikator-indikator yang berperan. Indikator tersebut menurut Gouzaly (1996), diantaranya kepatuhan, tanggungjawab, pengabdian, dan kejujuran.

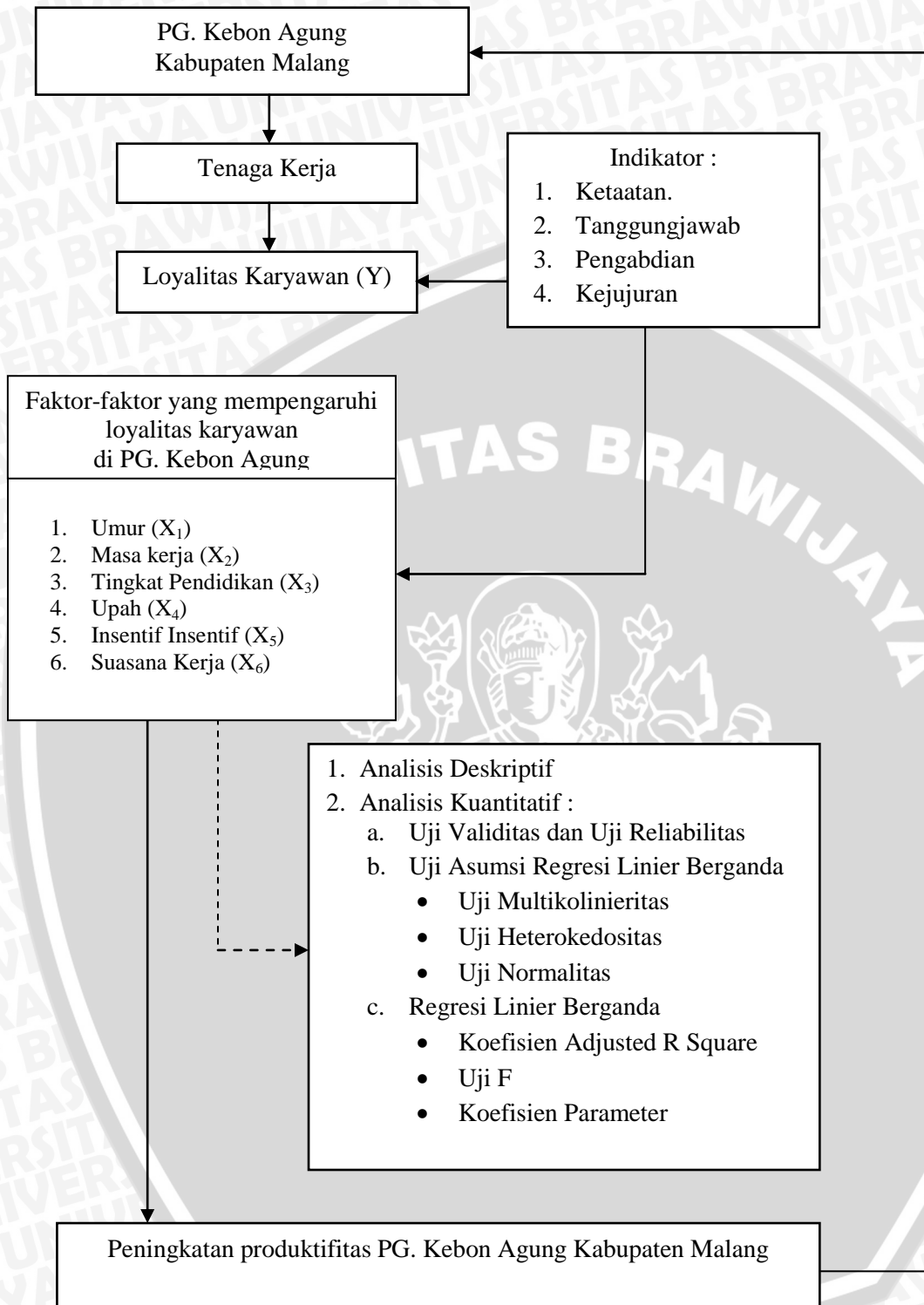
Penelitian ini akan mengukur dan menjelaskan beberapa faktor yang diduga dapat mempengaruhi loyalitas karyawan yang ada di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan

yang terdiri umur, masa kerja, tingkat pendidikan, upah, insentif, dan suasana kerja.

Loyalitas karyawan akan meningkat jika berbagai kebijakan yang salah satunya adalah harapan-harapan karyawan dipenuhi oleh perusahaan seperti kompensasi berupa upah dan lingkungan kerja. Dengan diperhatikan harapan-harapan karyawan, diharapkan karyawan akan loyal terhadap perusahaan sehingga karyawan tersebut akan memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan dan juga dapat meminimalisir adanya *turnover* karyawan. Dengan kata lain loyalitas karyawan mempunyai peranan untuk mencapai tujuan perusahaan yang dimana untuk meningkatkan produktivitas PG. Kebon Agung Kabupaten Malang. Kerangka Pemikiran dari penelitian ini dapat dilihat pada Bagan 1.







Bagan 1. Konsep Kerangka Berfikir Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang

Kerangan :

—————> : Menunjukkan alur pemikiran

- - - - -> : Menunjukkan analisis yang digunakan

### 3.2. Hipotesis

Berdasarkan pada loyalitas karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang dengan ditunjang oleh berbagai teori serta hasil penelitian terdahulu, maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga faktor umur, masa kerja, tingkat pendidikan, upah, insentif, dan suasana kerja mempengaruhi loyalitas karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.

### 3.3. Batasan Masalah

Untuk mendapatkan pengertian yang seragam dalam menginterpretasikan penelitian, maka dalam penelitian ini diperlukan batasan masalah. Adapun batasan masalah yang ada dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini dibatasi mengenai masalah loyalitas karyawan yang bekerja di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.
2. Karyawan yang dijadikan responden penelitian adalah karyawan tetap dan tidak tetap yang bekerja di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.
3. Unit yang dianalisis dalam penelitian ini adalah mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

Variabel adalah obyek yang diteliti, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2010). Definisi operasional variabel merupakan penjelasan dari masing-masing variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat), yaitu :

1. Variabel independen (bebas), merupakan variabel yang terjadi pertama dari segi waktu atau sebab yang diperkirakan. Variabel-variabel bebas yang digunakan dalam penelitian terdiri dari :
  - a) Umur ( $X_1$ ) merupakan angka yang menunjukkan umur karyawan yang dihitung dari tahun kelahiran sampai penelitian dilakukan, satuan yang digunakan adalah tahun.
  - b) Masa kerja ( $X_2$ ) merupakan lamanya jangka waktu yang dihitung mulai tenaga kerja yang diterima menjadi karyawan tetap termasuk masa percobaan, satuan yang digunakan adalah tahun.

- c) Tingkat pendidikan ( $X_3$ ) merupakan jenjang pembelajaran formal yang ditempuh oleh karyawan tetap dan tidak tetap di dalam sekolah atau pada instansi atau lembaga formal, satuan yang digunakan adalah tahun.
  - d) Upah ( $X_4$ ) merupakan balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Variabel tersebut akan diukur dengan indikator : Upah sistem waktu, upah sistem hasil, dan upah sistem borongan.
  - e) Insentif ( $X_5$ ) merupakan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Variabel tersebut akan diukur dengan indikator finansial insentif dan non finansial insentif.
  - f) Suasana kerja ( $X_6$ ) merupakan segala sesuatu yang berada disekitar karyawan PG. Kebon Agung Kabupaten Malang yang sifatnya non fisik yang dirasakan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugasnya. Variabel tersebut akan diukur dengan indikator : hubungan secara vertical dan hubungan secara horisontal
2. Variabel dependen (terikat), merupakan yang terjadi kemudian atau akibat yang diperkirakan, dalam hal ini adalah : loyalitas karyawan (Y), dimana indikator yang digunakan antara lain :
- a) Kepatuhan
  - b) Tanggungjawab
  - c) Pengabdian
  - d) Kejujuran

Tabel 1. Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kompensasi	Upah (X <sub>4</sub> )	Upah sistem waktu	1. Pemberian upah sesuai standart 2. Penerapan pembagian upah mudah
		Upah sistem hasil	3. Pemberian upah sesuai standart 4. Atasan memberi target pengerjaan dengan jelas
		Upah sistem borongan	5. Pemberian upah sesuai kesepakatan 6. Pemberian upah sesuai prosedur kerja
	Insentif (X <sub>5</sub> )	Finansial Insentif	1. Pemberian, tunjangan, asuransi, dan rekreasi.
		Non Finansial Insentif	2. Kantor yang memadai 3. Penetapan jam kerja yang luwes 4. Adanya kenaikan jabatan 5. Adanya lingkungan sosial yang harmonis.
Lingkungan kerja	Suasana kerja (X <sub>6</sub> )	Hubungan secara vertikal	1. Hubungan yang harmonis antar karyawan dalam satu perusahaan 2. Penyampaian informasi dan perintah oleh atas jelas.
		Hubungan secara horisontal	3. Hubungan yang harmonis antar karyawan dalam satu perusahaan
Loyalitas (Y)		Kepatuhan	1. Taat peraturan perundang-undangan yang ditentukan 2. Menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan 3. Menaati jam kerja 4. Memberikan pelayanan kepada masyarakat
		Tanggung jawab	5. Dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan baik dan tepat waktu 6. Selalu memelihara dan menyimpan barang-barang kedinasan dengan sebaik-baiknya 7. Mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi 8. Tidak berusaha melemparkan kesalahan kepada orang lain
		Pengabdian	9. Karyawan mengemukakan pendapat
		Kejujuran	10. Selalu melaksanakan tugas dengan penuh ikhlasan tanpa merasa dipaksa 11. Tidak menyalagunakan wewenang yang ada padanya. 12. Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan

## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang yang berlokasi di Jl. Raya Kebonagung Pakisaji Kabupaten Malang, Jawa Timur 65162. Perusahaan ini merupakan perusahaan Swasta yang bergerak dalam bidang produksi dan pengolahan tebu. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive method*) dengan pertimbangan :

1. Penelitian membahas tentang loyalitas karyawan dimana berkaitan dengan sistem kerja di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang yang memiliki dua musim diantaranya musim giling dan musim tidak giling.
2. Lokasi penelitian yang strategis memungkinkan untuk mempermudah peneliti untuk melakukan penelitian.

### 4.2. Teknik Penentuan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling kelompok (cluster sampling)* dimana di dalam populasi terdapat kelompok-kelompok yang memiliki ciri sendiri-sendiri (Arikunto, 2002). Oleh karena itu, pengambilan sampel dibedakan atas karyawan tetap dan karyawan tidak tetap yang terdiri atas 402 karyawan tetap dan 390 karyawan tidak tetap.

Besarnya sampel yang dipakai dihitung dengan menggunakan rumus

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

slovin, yaitu:

Keterangan :

n : Ukuran responden

N : Ukuran populasi 792 Orang

e : Tingkat kekeliruan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir digunakan 15 %

Perhitungannya sebagai berikut :

$$n = \frac{792}{1 + 792 (0,15)^2}$$

$$n = \frac{792}{18,82}$$

$$n = 42 \text{ orang}$$

Tabel 2. Jumlah Populasi dan Sampel Responden Karyawan Tetap dan Tidak Tetap PG. Kebon Agung Kabupaten Malang

Kelompok populasi	Bagian	Jumlah populasi (Org)	Jumlah Sampel Responden
Karyawan tetap	Staff	35	2
	Tetap	367	19
Karyawan tidak tetap	Kampanye	363	19
	Harian Lepas	27	2
Jumlah		792	42

Sumber : Data Sekunder Perincian Formasi Karyawan

Sehingga, dari jumlah populasi sebesar 792 orang, diperoleh sampel sebanyak 42 responden yang terdiri dari 2 responden karyawan staff, 19 responden karyawan tetap, 19 responden karyawan kampanye, dan 2 responden karyawan harian lepas yang ada di PG. Kebon Agung. Jumlah responden tersebut yang nantinya akan digunakan untuk membuat kuisioner terkait dengan topik pembahasan.

### 4.3. Teknik Pengumpulan Data

#### 4.3.1. Sumber Data

##### 1. Data primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari para responden berupa jawaban dari kuesioner yang diberikan kepada para karyawan PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.

## 2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh langsung dari sumbernya, melainkan data yang sudah terdapat di instansi tempat penelitian yaitu dokumentasi.

### 4.3.2. Metode Pengumpulan Data

#### 1. Wawancara

##### a. Wawancara Terstruktur (*Kuesioner*)

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner yang diberikan pada penelitian ini bersifat tertutup, dimana responden hanya memilih alternative jawaban yang tersedia pada kuisisioner sehingga responden tidak memiliki kesempatan untuk memberikan jawaban yang lain.

##### b. Wawancara Tidak Terstruktur (*Indepht Inerview*)

*Indepht interview* merupakan cara untuk mendapatkan informasi dengan cara memberikan pertanyaan langsung kepada responden yang dapat memberikan informasi yang lebih rinci dan mendalam yang terkait dengan obyek peneliti. Data yang diambil melalui metode ini berupa keterangan tambahan yang mendukung data primer yang diperoleh dari kuesioner.

#### 2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu alat pengumpulan data yang bertujuan untuk menunjang informasi yang sudah didapat dilapang sehingga deskripsi dan argumentasi yang dimunculkan akan semakin optimal. Dokumentasi ini dapat berupa foto, gambaran umum perusahaan, data mengenai karyawan, peta dan mengenai struktur organisasi di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.

#### 3. Observasi

Observatif dilakukan dengan cara mengamati langsung terhadap obyek penelitian yang berkenaan dengan bidang personalia guna mendapatkan gambaran mengenai permasalahan yang dihadapi. Dengan demikian dapat diketahui keadaan perusahaan yang sebenarnya.

#### 4.4. Teknik Analisis Data

##### 4.4.1. Uji Instrumen Penelitian

###### 1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian. Suatu instrumen dikatakan sah bila mampu mengukur data dari variabel yang diteliti secara tepat. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks *product moment* dengan nilai kritisnya. Riduwan (2009) menyebutkan rumus *product moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2][n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Kofisien korelasi *Product Moment*

$n$  = Jumlah individu dalam sampel

$x$  = Angka mentah untuk variabel X

$y$  = Angka mentah untuk variabel Y

Dalam penelitian ini, taraf signifikan yang digunakan adalah 5%. sehingga apabila angka korelasi yang diperoleh di atas nilai kritis, yaitu  $\geq 0,3$  berarti item tersebut telah valid.

###### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan sebuah instrumen. “Suatu instrumen dikatakan reliabel bila instrumen tersebut konsisten dalam memberikan penilaian atas apa yang dia ukur” (Kountur, 2004).

Teknik pengujian reliabilitas suatu kuisisioner menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) dengan nilai kritis  $\geq 0,6$  karena teknik ini digunakan pada kuisisioner-kuisisioner yang jawaban atas tanggapannya berupa pilihan.

Rumus *Cronbach's Alpha* dinyatakan sebagai berikut:

$$\alpha = \left( \frac{N}{N-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma^2 \text{item}}{\sigma^2 \text{total}} \right)$$

(Kountur, 2004)

Keterangan :

$\alpha$  = *Cronbach's Alpha*

$N$  = Banyaknya pertanyaan

$\sigma^2 \text{item}$  = *Variance* dari pertanyaan

$\sigma^2 \text{total}$  = *Variance* dari skor



#### 4.4.2. Skala Pengukuran

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur. Berdasarkan penggunaannya, skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert. Menurut Hasan (2002) “Skala Likert merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian (fenomena sosial spesifik) seperti sikap, pendapat, dan persepsi sosial seseorang atau sekelompok orang”. Selanjutnya Kuncoro (2009) menyebutkan skala Likert adalah skala dimana responden menyatakan tingkat setuju atau tidak setuju mengenai berbagai pernyataan mengenai perilaku, objek, orang, atau kejadian. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa skala Likert dapat digunakan dalam mengukur variabel-variabel melalui kuisisioner yang diisi oleh responden.

Setiap pertanyaan dalam kuisisioner yang diajukan kepada responden merupakan pertanyaan interval suatu konsistensi dan dinilai dengan jawaban yang diberikan dengan menggunakan skala pengukuran sebagai berikut:

Tabel 3. Keterangan Skor Jawaban Skala Likert

No.	Pilihan Jawaban	Skor Jawaban
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral/Kadang-kadang/Sedang/	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Selanjutnya kelas interval ditentukan dengan rumus :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0,8$$

(Suprpto, 2008)

Berdasarkan perhitungan dari rumus di atas, maka diperoleh nilai kelas interval sebagai berikut :

Tabel 4. Kelas Interval

No.	Notasi	Skor	Kelas Interval
1.	Sangat Setuju	5	$> 4,2 - 5$
2.	Setuju	4	$> 3,4 - 4,2$
3.	Cukup Setuju	3	$> 2,6 - 3,4$
4.	Kurang Setuju	2	$> 1,8 - 2,6$
5.	Sangat Tidak Setuju	1	$1 - 0,8$

#### 4.4.3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan dengan mendeskripsikan berbagai hal yang berkaitan dengan lokasi penelitian dan data-data kepegawaian lain yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Data yang telah diperoleh kemudian diolah dan dianalisis sehingga diperoleh gambaran yang konkrit dan akurat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka maupun persentase data yang diperoleh, diedit, dan ditabulasi ke dalam tabel frekuensi kemudian dideskripsikan.

#### 4.4.4 Uji Asumsi Regresi Linier Berganda

Dikarenakan penelitian ini menggunakan analisa regresi berganda maka suatu persamaan (model) regresi yang baik harus memenuhi beberapa syarat tertentu. Untuk menguji apakah suatu model regresi itu baik dan layak untuk dijadikan alat ukur dalam sebuah penelitian maka akan dilakukan beberapa macam uji asumsi. Uji asumsi yang akan dilakukan dalam penelitian ini antara lain :

##### 1. Uji Multikolinieritas

Menurut Santoso (2000), uji asumsi multikolinieritas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik salah satu syaratnya adalah dalam model regresi tersebut tidak ada korelasi antara variabel independen, dan meskipun ada korelasinya harus lemah.

Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dalam suatu model regresi akan dianalisa melalui SPSS 15.0 dengan melihat besaran VIF (*Variance Inflation Factor*). Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah sebagai berikut :

- a. Mempunyai nilai VIF disekitar 1
- b. Mempunyai angka tolerance di sekitar angka 1
- c. Besaran koefisien korelasi antar variabel independen dibawah (0,5)

## 2. Uji Heterokedositas

Menurut Ghozali (2005), uji heterokedositas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedositas dan jika berbeda disebut heterokedpsitas. Model regresi yang baik adalah homokedositas atau tidak terjadi heterokedositas.

Deteksi ada tidaknya heterokedoksitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*, dimana Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ). Dasar analisisnya adalah sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heterokedoksitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedoksitas. (Santoso,2000)

## 3. Uji Normalitas

Suatu model regresi yang baik maka variabel dependen dan independen akan memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji model regresi yang digunakan dalam penelitian akan dilakukan uji normalitas dengan program SPSS. Analisis yang dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik-titik) pada grafik. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- Jika menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. (Santoso, 2000)

#### 4.4.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Hasan (2002), mengemukakan bahwa “regresi linier berganda adalah regresi linier dimana sebuah variabel terikat (variabel Y) dihubungkan dengan dua atau lebih variabel bebas (variabel X)”. Didukung dengan pendapat Kuncoro (2009), bahwa “teknik analisis regresi linier berganda bertujuan untuk melihat secara langsung pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat”. Dalam penelitian ini terdapat sembilan variabel bebas dan satu variabel terikat. Secara umum, bentuk persamaan garis regresinya adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e$$

Keterangan:

- Y = Variabel terikat (Loyalitas Karyawan)
- X<sub>1</sub> = Total skor variabel umur (Tahun)
- X<sub>2</sub> = Total skor variabel masa kerja (Tahun)
- X<sub>3</sub> = Total skor variabel tingkat pendidikan (Tahun)
- X<sub>4</sub> = Total skor variabel upah
- X<sub>5</sub> = Total skor variabel insentif
- X<sub>6</sub> = Total skor variabel suasana kerja
- a = Konstanta
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>,...b<sub>3</sub> = Koefisien regresi masing-masing variabel
- e = *error item* (variabel lain yang tidak dijelaskan)

Jika syarat asumsi telah terpenuhi terhadap persamaan regresi, maka melihat nilai koefisien adjusted R square, nilai statistik F, dan Koefisien Parameter untuk menguji ketepatan regresi.

### 1. Koefisien Adjusted R Square

Koefisien Adjusted R Square merupakan besaran yang digunakan untuk menunjukkan seberapa besar keseluruhan model dalam menerangkan nilai variabel terikat. Dalam penelitian ini, ingin diketahui seberapa besar persentase faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Nilai ini diperoleh dari prosentase nilai koefisiensi korelasi yang dikuadratkan, besarnya berkisar antara 0 sampai dengan 1 (0%-100%) dimana semakin mendekati nilai 1 maka variabel bebas akan semakin besar mempengaruhi variabel terikat.

### 2. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui variabel bebas secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat (loyalitas karyawan). Tekniknya dilakukan dengan cara membandingkan hasil nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ .

Keterangan Hipotesis :

$H_a$  : Semua variabel bebas dalam model dapat menjelaskan variabel terikat dan signifikan  $< 0,05$ .

$H_o$  : Semua variabel bebas dalam model tidak dapat menjelaskan variabel terikat dan signifikan  $> 0,05$

Kriteria pengambilan keputusan, jika  $\alpha=5\%$  adalah :

- $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau signifikan  $F < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, artinya semua variabel bebas (X) berpengaruh nyata terhadap variabel terikat (Y)
- $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau signifikan  $F > 0,05$ , maka  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya semua variabel bebas (X) tidak berpengaruh nyata terhadap variabel terikat (Y).

### 3. Koefisien Parameter

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh tersebut dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas ( $p$ ) yang diperoleh dari  $t$  hitung dengan nilai  $\alpha$  atau taraf signifikansi sebesar 0,05 dengan ketentuan sebagai berikut :

- Jika nilai  $p < 0,05$ , maka masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- Jika nilai  $p > 0,05$ , maka masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh namun tidak signifikan terhadap variabel terikat.
- Nilai  $t$  dapat diperoleh melalui rumus:

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Keterangan :

$b_i$  = Koefisien regresi

$Sb_i$  = *Standart Error* koefisien regresi

- Membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

Keterangan Hipotesis :

$H_a$  : masing-masing variabel bebas dalam model mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat. (Signifikan  $< 0,05$ )

$H_o$  : masing-masing variabel bebas dalam model tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat. (Signifikan  $> 0,05$ )

Kriteria pengambilan keputusan, jika  $\alpha=5\%$  adalah :

- $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, artinya variabel bebas secara signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### 5.1.1. Sejarah Singkat PG. Kebon Agung

Pabrik Gula Kebon Agung mulai didirikan pada tahun 1905 di Malang oleh seorang pengusaha Tionghoa bernama Tan Tjwan Bie. Sekitar tahun 1917 pengelolaan PG. Kebon Agung diserahkan kepada NV. Handel dan Landbouws Maatschapij Tideman van Kerchem sebagai Direksinya, kemudian dibentuk Perusahaan dengan nama NV. Suiker Fabriek Kebon Agoeng yang disebut PT. PG Kebon Agung dan disahkan dengan akte Notaris Hendrik Willem Hazenberg pada tanggal 20 Maret 1918 dengan No. 155, dan disahkan dengan Surat Keputusan Sekretaris Gubernur Hindia Belanda tanggal 30 Mei 1918 No. 42.

Pada tahun 1932, seluruh saham PT PG Kebon Agung tergadaikan kepada de Javasche Bank Malang sehingga pada tahun 1936 PT PG Kebon Agung dimiliki oleh de Javasche Bank. Dalam RUPS Perseroan tahun 1954, ditetapkan bahwa pemegang saham PT PG Kebon Agung adalah Spaarfonds voer Beamten van de Bank Indonesia (yang kemudian bernama Yayasan Dana Tabungan Pegawai Bank Indonesia) dan Bank Indonesia (atas nama Yayasan Dana Pensiun dan Tunjangan Hari Tua Bank Indonesia).

Pada tahun 1957, PT PG Kebon Agung dikelola oleh Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Gula atau BPU-PPN Gula dan tahun 1962 perseroan ini membeli seluruh saham NV Cultuur Matschapij Trangkil di Pati yang didirikan tahun 1835 (semula dimiliki oleh Ny. A de Donariere EMSDA Janiers van Hamrut) dengan kapasitas giling 300 ton pertahunnya. Pada saat itu pula pemegang saham bergabung menjadi satu badan hukum sendiri bernama Yayasan Dana Pensiun dan Tunjangan Hari Tua Bank Indonesia (YDP THT BI) sebagai pemegang saham tunggal.

Setelah BPU-PPN Gula dilikuidasi pada tahun 1967, PT PG Kebon Agung dikembalikan kepada YDP THT BI, dan pada tanggal 17 Juli 1968 Direksi Bank Indonesia Unit I (sekarang bernama Bank Indonesia) yang merupakan pemegang saham tunggal PT PG Kebon Agung menunjuk PT Biro Usaha Manajemen Tri

Gunabina atau PT Tri Gunabina sebagai pengelola PG Kebon Agung di Malang dan PG Trangkil di Pati.

Dengan didirikannya Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia (YKK-BI) oleh Direksi Bank Indonesia pada tanggal 25 Februari 1992 yang diresmikan dengan akte Notaris Abdul Latif dengan No. 29 tanggal 23 Februari 1992 dan adanya kebijakan dari Departemen Kehakiman yang mengatur bahwa Direksi suatu Perseroan tidak boleh berupa badan hukum tetapi harus orang perseorangan, maka dalam RUPS-LB tanggal 22 Maret 1993 diputuskan bahwa YKK-BI menjadi pemegang saham tunggal PT Kebon Agung. Selanjutnya pada tanggal 1 April 1993 bertempat di Kantor Bank Indonesia Cabang Surabaya dilakukan serah terima pengurusan dan pengelolaan PT Kebon Agung dari Direksi PT Tri Gunabina kepada Saudara Sukanto (alm.) selaku Direktur PT Kebon Agung.

Berdasarkan Undang-Undang No.1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, maka dalam RUPS-LB tanggal 26 Juli 1996 diputuskan bahwa pemegang saham PT Kebon Agung terdiri dari YKK-BI dengan kepemilikan saham sebanyak 2.490 lembar atau sebesar 99,6 % dan Koperasi Karyawan PT Kebon Agung "Rosan Agung" dengan pemilikan saham sebanyak 10 lembar atau sebesar 0,4 %.

### **5.1.2. Visi dan Misi PG. Kebon Agung Malang**

Visi PG. Kebon Agung sebagai Perusahaan Swasta Nasional yang bergerak di bidang industri gula dan perdagangan umum, secara langsung maupun tidak langsung turut berperan aktif dalam pembangunan nasional dengan berperan serta dalam produksi gula, memberikan pendapatan kepada Negara, dan menciptakan lapangan kerja. Sebagai organisasi usaha profesional, PG. Kebon Agung senantiasa berusaha untuk maju dan mengembangkan usaha-usaha baik yang berbasis tebu maupun usaha lainnya sehingga perusahaan mampu bersaing dalam era pasar bebas, dan meningkatkan kesejahteraan bagi seluruh *stake holder*.

Misi PT Kebon Agung dalam periode tahun 2005-2011, memantapkan industri gula dengan mengelola secara profesional guna menjamin kelangsungan hidup perusahaan sehingga dapat memberikan manfaat dan meningkatkan



kesejahteraan bagi seluruh *stake holder*. Dalam periode tahun 2011-2016, bahwa PT Kebon Agung bekerja sama dengan Lembaga Penelitian dan atau pihak lain untuk mengkaji peluang-peluang mengembangkan usaha diversifikasi dengan berbasis tebu, dengan mengelola setiap produk bukan gula menjadi produk yang memiliki nilai ekonomi sehingga dapat menekan harga pokok produksi utama.

### 5.1.3. Tujuan Perusahaan

Pabrik Gula Kebon Agung dalam menjalankan aktivitasnya mempunyai dua tujuan, yakni tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.

Adapun tujuan jangka pendek yang ingin dicapai PG. Kebon Agung adalah :

1. Peningkatan produktivitas untuk menggambarkan keadaan pembanding antara pemasukan dan pengeluaran serta koneksi berdasarkan standar yang diinginkan.
2. Pencapaian target produksi  
Target produksi merupakan tujuan yang sudah direncanakan untuk direalisasikan. Pencapaian tergantung pada :
  - a. Pengalaman produksi tahun-tahun yang lalu
  - b. Kapasitas mesin yang tersedia
  - c. Keadaan bahan baku yang ada
  - d. Faktor-faktor pendukung

Sedangkan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh PG. Kebon Agung Kabupaten Malang adalah :

1. PG. Kebon Agung berkeinginan mencapai keuntungan yang optimal.
2. Menjaga kelangsungan hidup perusahaan untuk dapat membiayai anggaran belanja dan mempertahankan proses produksinya.

### 5.1.4. Lokasi Perusahaan

PG. Kebon Agung terletak di jalan Raya Kebon Agung Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang, 6 Km dari Kotamadya Malang. Luas tanah yang ditempati 70.459 m<sup>2</sup> dengan batas – batas :

Sebelah Barat : Sungai Metro dan Desa Sonosari

Sebelah Timur : Sungai Sukun dan Brantas dari Desa Sememek

Sebelah Utara : Desa Wagir  
Sebelah Selatan : Jalan Lece

Data – data teknis PG. Kebon Agung adalah sebagai berikut :

1. Luas area (Ha) : ±14.000
2. Tinggi diatas permukaan laut : ± 480 m diatas permukaan laut
3. Jenis tanah : Aluvial, Litosol, Andosol, Mediteran
4. Komposisi lahan (Ha) : Sawah → 1.500 dan tegalan → 12.500
5. Jenis tanaman tebu (%) : Tebu rakyat → 99 dan tebu sendiri → 1
6. Kecepatan giling (Ku/hari) : 37.000
7. Proses pembuatan gula : sulfitasi
8. Jenis gula yang dihasilkan : Kualitas GKP-I

## **5.2 Deskripsi Manajemen Personalia atau Ketenagakerjaan Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang**

Manajemen personalia atau disebut juga manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi bagian dari manajemen yang berkaitan dengan manusia khususnya bagaimana menjalin kerjasama dalam mengembangkan dan menumbuhkan berbagai kebijaksanaan dalam mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi maupun dalam membantu para pimpinan sebagai manajer untuk mengelola sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan. Manajemen personalia di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang, kegiatan-kegiatannya merupakan penjabaran dari kegiatan fungsi manajemen personalia seperti penarikan tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, pelatihan, dan training pegawai.

Menurut Flippo (1991), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja karyawan dengan maksud mencapai tujuan individu karyawan, perusahaan, dan organisasi. Ini sama halnya yang terjadi di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang, manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan

pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat. Fungsi Sumber Daya Manusia dapat dibagi menjadi 8 pilar : rekrutmen dan seleksi, pengembangan Sumber Daya Manusia, kompensasi dan benefit, manajemen kinerja, manajemen karir, hubungan karyawan, separation management, administrasi dan personalia. Fungsi personalia ini sendiri merupakan proses pencatatan atau administrasi yang terkait dengan karyawan, seperti diantaranya penggajian, pajak, cuti, absensi dan lembur.

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Dalam hal ini, manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang bagian atau unit yang biasanya mengurus sumber daya manusia adalah Kepala Seksi Umum & Personalia.

Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang sumber daya manusia merupakan hal yang penting karena merupakan subjek pelaku dalam setiap kegiatan yang ada. Langkah-langkah meningkatkan kualitas sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan berupaya terus meningkatkan kualitas karyawannya dengan memberikan pendidikan dan pelatihan. Bentuk pelatihan dan pendidikan yang diberikan oleh perusahaan sebagian besar ditujukan kepada tenaga kerja bagian teknik dan pabrikasi. Pendidikan dan pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memberikan keterampilan akan produk yang dihasilkan. Dalam manajemen yang dijalankan oleh perusahaan tidak lepas dari fungsi manajerial dalam lingkup manajemen sumber daya manusia yang dijalankan oleh PG. Kebon Agung Kabupaten Malang meliputi :

#### 1. Perencanaan

Perencanaan tenaga kerja dilakukan untuk membuat suatu perkiraan secara sistematis mengenai permintaan dan pengadaan tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang sehingga bagian personalia dapat menyediakan tenaga kerja

sesuai dengan kebutuhan tersebut. Dalam merencanakan tenaga kerja di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang, juga dilakukan penentuan jumlah tenaga kerja tetap dan tidak tetap baik dalam masa giling ataupun luar masa giling yang dilakukan oleh bagian personalia.

PG. Kebon Agung Kabupaten Malang melakukan perencanaan tenaga kerja untuk menduduki beberapa posisi dalam stuktur organisasi. Perusahaan berupaya untuk menempatkan karyawannya dalam posisi yang tepat. Dalam setiap bidang, perusahaan berusaha merekrut karyawannya dengan latar belakang pendidikan yang sesuai serta berdasarkan kesesuaian pemetaan personil yaitu pengalaman, kecakapan dan prestasi kerja, misalnya pada bagian tanaman di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang yaitu dengan latar belakang pendidikan pertanian. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya yang berhubungan dengan pertanian.

Perencanaan ini termasuk juga dalam mempekerjakan karyawan yang ada di dalam perusahaan dan PG. Kebon Agung Kabupaten Malang mempunyai beberapa jenis tenaga kerja yang merupakan motor penggerak dalam perusahaan tersebut. Jenis-jenis tenaga kerja yang dimiliki adalah :

- a. Karyawan pimpinan, yaitu karyawan yang menduduki posisi Kepala atau staf.
- b. Karyawan pelaksana, yaitu karyawan yang melaksanakan tugas atau wewenang dan instruksi dari pimpinan. Karyawan pelaksana dibagi menjadi dua yaitu :
  - 1) Karyawan tetap, yaitu karyawan yang dipekerjakan dalam waktu yang lama sampai masa pensiun.
  - 2) Karyawan tidak tetap, yaitu karyawan yang dipekerjakan pada waktu tertentu pada saat dibutuhkan. Dibayar dengan upah harian, bulanan, dan borongan. Karyawan tidak tetap dibagi menjadi :
    - a) Karyawan musim tanam, karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dimulai dari mempersiapkan pembukaan lahan untuk ditanami sampai tebu siap tebang.
    - b) Karyawan kampanye (giling), karyawan yang melaksanakan tugasnya dimulai dari permulaan tebu diangkut pada timbangan tebu sampai

dengan pekerjaan ditempat penumpukan gula dan pekerjaan disekitar emplacement.

- c) Karyawan harian lepas, yaitu pekerjaan yang melakukan hubungan insidental bila perusahaan membutuhkan. Biasanya lama hubungan tidak lebih dari tiga bulan.
- d) Karyawan borongan lain-lain, yaitu pekerja yang melakukan pekerjaan bersifat borongan. Untuk prestasi kerja normal adalah tujuh jam sehari dan terdaftar di perusahaan.

Secara garis besar aktivitas PG. Kebon Agung Kabupaten Malang dibedakan menjadi dua yaitu :

#### 1. Dalam Masa Giling (DMG)

Pada saat masa giling, proses produksi akan berlangsung terus menerus selama 24 jam, sehingga diperlukan tenaga kerja yang tetap bekerja di pabrik terutama bagian produksi secara non stop dengan pergantian (shift). Pelaksanaanya di bagi menjadi 3 (tiga) shift masing-masing selama 8 jam yaitu :

Shift Pagi	: Pukul 05.00-13.00 WIB
Shift Sore	: Pukul 13.00-21.00 WIB
Shift Malam	: Pukul 21.00-05.00 WIB

#### 2. Luar Masa Giling (LMG)

Pada masa diluar musim giling praktis kegiatan produksi tidak berlangsung. Semua karyawan tidak tetap pada bagian produksi tidak bekerja sedangkan karyawan tetap bekerja sebagaimana biasanya. Kegiatan perusahaan pada musim ini berpusat pada kegiatan pembongkaran, perbaikan kerusakan yang mungkin terjadi dan pemeliharaan mesin serta peralatan untuk persiapan masa giling selanjutnya.

Perencanaan, dengan merekrut karyawannya melalui dua prosedur yaitu esktern dan intern. Rekrutmen ekstern yaitu pengajuan langsung ke kantor pusat (*holding*) untuk karyawan staff atau pimpinan. Sedangkan rekrutmen intern yaitu secara open *recruitment* langsung dari masing-masing cabang. Pengajuan karyawan ke kantor pusat dimaksudkan untuk merekrut dan menempati posisi atau jabatan penting di masing-masing cabang. Sedangkan karyawan yang

direkrut secara langsung biasanya untuk tenaga kerja yang secara struktural tidak termasuk ke dalam bagan stuktur organisasi perusahaan seperti karyawan borongan, karyawan harian lepas, dan kampanye.

Menurut Dessler (2009), perencanaan pekerjaan adalah proses memformulasi rencana-rencana untuk mengisi lowongan masa depan berdasarkan pada suatu analisis dari posisi yang diharapkan terbuka dan akan diisi oleh calon dari dalam atau luar. Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang terdapat 2 prosedur perekrutan karyawan, yaitu untuk karyawan baru dan karyawan lama untuk mengganti posisi karyawan yang telah purna kerja ataupun yang masih kosong. Sedangkan untuk perekrutan karyawan lama minimal 8 musim giling, berprestasi atau berkelakuan baik kemudian di rekomendasikan atau di promosikan oleh atasan atau kepala bagian masing-masing untuk ditempatkan pada posisi yang masih kosong. Karyawan tersebut juga akan melalui *test physiology*. Dan apabila lolos maka dianggap mampu bekerja dengan tugas yang baru.

Tenaga kerja yang telah diangkat oleh perusahaan dapat dipindahkan baik sementara ataupun tetap dari satu bagian ke bagian lain sebagai berikut :

1. Apabila terdapat kekurangan tenaga kerja dalam satu bagian maka dapat diisi oleh kelebihan tenaga kerja dari bagian lain, atau dalam rangka pembinaan karir pekerja.
  2. Atas permohonan pekerja bila kepentingan perusahaan dapat terpenuhi dengan kepindahan tersebut.
  3. Apabila ada perubahan organisasi perusahaan yang perlu dan menghendaki adanya pemindahan.
2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pemberian tugas. Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang dalam pengorganisasian sendiri melihat potensi dari setiap karyawan dalam memberikan tugas sesuai posisi dalam organisasi. Dalam pengorganisasian ini termasuk di dalamnya struktur organisasi. Stuktur tersebut secara garis besar termasuk dalam struktur fungsional karena pembagian tugas-tugas disusun atas dasar fungsi yang harus dilaksanakan, dimana terdapat beberapa bidang seperti bagian tanaman, teknik, pabrikasi dan TUK. Dengan bentuk struktur organisasi garis dan staf, dimana kewenangan tertinggi dipegang

oleh seorang pimpinan. Di dalam organisasi pimpinan langsung mengatur bawahan, memberi tugas, mengarahkan dari atas ke bawah serta bertanggungjawab mengarah dari bawah ke atas. Struktur organisasi di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang dapat dilihat pada Lampiran 9, sedangkan untuk uraian tugas dari masing-masing jabatan atau bagian pada PG. Kebon Agung Kabupaten Malang dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Pimpinan

Pimpinan ini adalah pimpinan tertinggi di lingkungan pabrik yang melaksanakan tugasnya dibantu oleh 4 orang kepala bagian yaitu :

- 1) Kepala bagian Tata Usaha Keuangan
- 2) Kepala bagian tanaman
- 3) Kepala bagian pabrikasi
- 4) Kepala bagian teknik

Bagian tugas dan tanggung jawab pimpinan adalah sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinasi semua aktivitas produksi dan bertanggung jawab kepada direksi.
- 2) Melaksanakan keputusan dan kebijakan perusahaan dalam mengelola pabrik gula sesuai dengan ketetapan direksi.
- 3) Meninjau secara teratur pelaksanaan kerja dari tiap-tiap bagian serta memberikan bimbingan dan petunjuk.
- 4) Mengevaluasi hasil kerja pabrik setiap tahun dan mengambil keputusan untuk mencapai efisiensi secara keseluruhan.
- 5) Melaporkan kepada direksi mengenai masalah-masalah pabrik.
- 6) Mewakili pabrik dalam perundingan dan serikat kerja.

b. Kepala Bagian Tata Usaha Keuangan

Adapun tugas dan tanggungjawabnya adalah sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan sistem dan prosedur operasi akuntansi yang telah ditetapkan oleh direksi.
- 2) Menyelenggarakan catatan akuntansi yang cermat dan membuat laporan keuangan yang teliti dan disajikan tepat pada waktunya.
- 3) Mengkoordinasi penyusunan anggaran belanja dengan tepat dan sesuai dengan kebutuhan.

- 4) Menyelenggarakan catatan akuntansi yang cermat dan membuat laporan keuangan yang teliti dan disajikan tepat pada waktunya.
- 5) Menyelenggarakan catatan akuntansi yang cermat dan membuat laporan keuangan yang teliti dan disajikan tepat pada waktunya.
- 6) Mengawasi pemasukan dan pengeluaran hasil produksi.
- 7) Merencanakan rotasi dan mutasi bagi karyawan disemua bagian.
- 8) Melakukan pemeriksaan secara berkala terhadap laporan keuangan yang dihasilkan.
- 9) Memberi instruksi kerja dan wajib mengawasi tata tertib karyawan di bagian TUK dan menerima, memeriksa serta menandatangani surat yang masuk.
- 10) Mengkoordinasi dan bertanggungjawab terhadap sie akuntansi, sie umum/personalia, sie logistic, dan sie PDE (Processing Data Electronic).

**c. Kepala Bagian Tanaman**

Adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinasi semua kegiatan operasional dibagian tanaman.
- 2) Menyusun rencana kerja untuk bagian tanaman seperti jadwal penanaman tebu, pemeliharaan, penebangan sampai dengan pengangkutan tebu ke pabrik.
- 3) Menyusun rencana atau anggaran biaya bagian tanaman untuk setiap tahunnya.
- 4) Merumuskan strategi peningkatan kualitas dan kuantitas tebu yang ditanam.
- 5) Bertanggungjawab kepada pimpinan.
- 6) Mengkoordinir dan bertanggungjawab terhadap sie biro tanaman, sie Binwil Utara, sie Binwil Tengah, sie Binwil Selatan, dan sie penerimaan tebu.

**d. Kepala Bagian Pabrikasi**

Adapaun tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- 1) Membuat dan melaksanakan rencana kegiatan produksi yang telah disetujui oleh direksi.



- 2) Mengkoordinasi dan mengawasi pelaksanaan semua kegiatan operasional di bagian pabrikasi agar efektif dan efisien.
- 3) Melakukan pengawasan terhadap kualitas dan kuantitas hasil produksi.
- 4) Mengusahakan administrasi untuk pelaporan bagian produksi.
- 5) Mengkoordinasi dan bertanggungjawab terhadap seksi proses, seksi laboratorium, seksi timbangan.

e. Kepala Bagian Teknik

Adapun tugas dan tanggungjawabnya adalah sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinasi dan mengawasi semua kegiatan operasional dibagian teknik.
- 2) Membuat dan melaksanakan rencana perbaikan dan pemeliharaan semua mesin dan perlengkapan pabrik.
- 3) Menyusun rencana atau anggaran biaya untuk semua bagian teknik.
- 4) Mengkoordinasi semua kepala unit giling untuk melakukan opname tahunan terhadap mesin-mesin dan peralatan produksi.
- 5) Mengkoordinir dan bertanggungjawab terhadap seksi I, seksi II, dan seksi III.

3. Pelaksanaan

PG. Kebon Agung Kabupaten Malang untuk menumbuhkan semangat kerja pada karyawannya ada beberapa kebijakan yang dijalankan seperti pemberian reward misalnya berupa kenaikan gaji, tunjangan dan fasilitas termasuk motivasi oleh pimpinan dan sesama karyawan. Untuk fasilitas yang didapat karyawan PG. Kebon Agung Kabupaten Malang yaitu kendaraan motor terutama untuk karyawan bagian tanaman karena seringnya kegiatan di lapang, mobil dinas untuk karyawan pimpinan atau staf, kepala bagian dan pimpinan. Selain itu juga ada SPJ (Surat Perjalanan Jauh) yang diberikan kepada karyawan yang melakukan perjalanan dinas lebih dari 100 km maka akan mendapat uang saku, uang makan dan penginapan. Setiap karyawan yang bekerja di dalam perusahaan akan menerima tunjangan berupa tunjangan hari raya, pendidikan dan bonus. Untuk cuti kerja, ada beberapa macam yaitu cuti tahunan karena pekerja tetap yang telah bekerja secara terus menerus selama 1 tahun berhak atas cuti tahunan selama 12 hari kerja, tidak termasuk cuti bersama. Untuk cuti panjang,

pekerja tetap berhak atas cuti panjang karena telah bekerja selama 5 tahun secara terus menerus.

Untuk karyawan yang memiliki prestasi yang bagus biasanya memiliki kesempatan untuk diangkat jabatan (*assessment*) atau kenaikan golongan kerjanya. Program *assessment* pegawai antara lain :

- a. Melaksanakan penilaian karya terhadap pegawai untuk mengetahui kondisi dan komposisi pegawai berdasarkan kepatuhan dan motivasi kerja.
- b. Penempatan pegawai, berdasarkan seleksi atas dedikasi prestasi dan loyalitas serta system pemberian penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*).
- c. Menentukan kriteria penilaian pegawai, seperti :
  - 1) Prestasi, yaitu hasil kerja selama penilaian serta pada saat diusulkan berprestasi baik.
  - 2) Potensi, yaitu kemungkinan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.
  - 3) Kompetensi, yaitu mencakup pengetahuan, ketrampilan dan sikap serta perilaku kerja yang dipersyaratkan dalam jabatan.
  - 4) Tersedia formasi dalam jabatan yang lebih tinggi di atasnya.
  - 5) Bagi karyawan yang sudah mencapai skala gaji tertinggi digolongannya tidak secara otomatis dapat naik golongannya.

Pengangkatan jabatan biasanya dilakukan pengajuan oleh pimpinan cabang atas posisi yang masih kosong diperusahaan. Selain pengajuan kenaikan jabatan, juga bisa dilakukan mutasi kerja atau pemindahan tugas kerja karena permintaan atau karena karyawan melakukan kesalahan. Pemindahan kerja atau mutasi dilakukan dengan memindahkan tugas kerja di cabang lain.

#### 4. Pengawasan

Pengawasan dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya untuk pengukuran kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Pimpinan akan memberikan sanksi sebagai alat atau sarana untuk menegakkan disiplin kerja yang mengandung maksud untuk membina dan mendidik, maka pekerja yang melakukan pelanggaran atau kesalahan dapat dijatuhi hukuman berupa :

- a. Teguran, diberikan oleh pimpinan dengan cara memanggil memberi penjelasan dan mencatat dalam buku khusus.

- b. Surat peringatan akan dilakukan apabila melakukan perbuatan-perbuatan yang dapat dikenai teguran dalam tenggang waktu 6 (enam) bulan dari teguran yang pertama. Peringatan kepada karyawan diberikan sebanyak tiga kali.
- c. Pemberhentian untuk sementara waktu (skorsing) diberikan terhadap pekerja yang
- d. Terlibat suatu pelanggaran berat yang secara yuridis formal belum dapat dibuktikan. Dalam masa skorsing gaji/upah pekerja sebesar 75%, pemberian upah selama skorsing dilakukan maksimum 6 (enam) bulan.
- e. Pemutusan Hubungan Kerja, apabila dari sanksi tersebut belum mampu mendisiplinkan maka akan diambil keputusan tegas berupa pemutusan hubungan kerja.

Pimpinan secara tidak langsung terus melakukan pengawasan terhadap kinerja bawahannya untuk melihat hasil kerja yang telah dicapai. Selain itu, setiap karyawan perusahaan setiap harinya menggunakan absen secara manual.

### 5.3 Variabel yang Digunakan Dalam Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dari 42 responden yang merupakan karyawan yang ada di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang, maka variabel-variabel yang digunakan untuk melihat loyalitas karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang, diantaranya :

#### 1. Umur ( $X_1$ )

Umur ( $X_1$ ) merupakan angka yang menunjukkan umur karyawan yang dihitung dari tahun kelahiran sampai penelitian dilakukan, satuan yang digunakan adalah tahun. Dalam penelitian ini didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5. Umur Responden

No.	Umur	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1.	< 20 tahun	0	0
2.	21-30 tahun	5	11,9
3.	31-40 tahun	14	33,3
4.	41-50 tahun	18	42,9
5.	> 50 tahun	5	11,9
	Jumlah	42	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 5 di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berumur dengan rentang umur 41-50 tahun sebesar 42,9%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam rentang umur tersebut, karyawan menunjukkan loyalitas pada perusahaan dan jenis pekerjaan yang selama ini ditekuninya. Loyalitas tersebut bertujuan untuk memaksimalkan kinerja yang akan berdampak pada terbukanya peluang untuk promosi jabatan serta penambahan penghasilan.

## 2. Masa Kerja ( $X_2$ )

Masa kerja ( $X_2$ ) merupakan lamanya jangka waktu yang dihitung mulai tenaga kerja yang diterima menjadi karyawan tetap termasuk masa percobaan, satuan yang digunakan adalah tahun. Lamanya masa kerja karyawan yang bekerja di PG. Kebon Agung dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 6. Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1.	< 5 tahun	0	0
2.	5-10 tahun	8	19
3.	11-20 tahun	17	40,5
4.	21-30 tahun	16	38,1
5.	> 30 tahun	1	2,4
Jumlah		42	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa masa kerja responden yang paling banyak adalah rentang antara 11-20 tahun sebanyak 40.5%. Hal ini menunjukkan bahwa pada rentang masa kerja 11-20 tahun merupakan masa kerja yang aktif melakukan produktivitas kerja karena para karyawan sudah ahli di bidangnya dan masih belum mengalami titik jenuh serta termakan umur. Dilihat dari masa kerja karyawan yang bertahun – tahun ini diasumsikan bahwa loyalitas dapat berupa loyalitas pada organisasi (perusahaan), tetapi dapat juga pada profesi. Adanya daya tawar yang rendah dari luar perusahaan dan terpenuhinya kesejahteraan karyawan akan mengakibatkan karyawan loyal pada perusahaan. Sekaligus loyalitas pada organisasi (perusahaan) bisa menjadi cara untuk mencapai tujuan karir.

## 3. Tingkat Pendidikan ( $X_3$ )

Tingkat pendidikan ( $X_3$ ) merupakan jenjang pembelajaran formal yang ditempuh oleh karyawan tetap dan tidak tetap di dalam sekolah atau pada instansi

atau lembaga formal, satuan yang digunakan adalah tahun. Tingkat pendidikan terakhir yang terdapat pada responden sebagai berikut :

Tabel 7. Tingkat pendidikan responden

No.	Tingkat pendidikan	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1.	SD	2	4,8
2.	SMP	6	14,3
3.	SMA / STM	23	54,8
4.	Diploma	9	21,4
5.	Sarjana	2	4,8
Jumlah		42	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 7 di atas, dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir responden yang paling banyak adalah SMA. Dalam hal ini, dapat diasumsikan bahwa sebagian besar responden jika ditinjau dari segi tingkat pendidikan sudah cukup tinggi yaitu pendidikan tingkat SMA. Hal ini berarti bahwa responden sudah cukup mempunyai pengetahuan untuk mengerti tugas dan tanggung jawab mereka dalam bekerja serta dapat memahami tentang visi dan misi perusahaan.

#### 4. Upah ( $X_4$ )

Menurut (Rivai, 2004) upah ialah suatu balas jasa yang adil dan layak yang diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam variabel upah terdapat enam item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 8. Distribusi Frekuensi Variabel Upah

No	Item	5 (SS)		4 (S)		3 (N)		2 (TS)		1 (STS)		Jumlah		Mean
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	$X_{4.1}$	11	26.2	27	64.3	4	9.5	0	0	0	0	42	100	4.16
2	$X_{4.2}$	9	21.4	21	50	10	23.8	2	4.8	0	0	42	100	3.88
3	$X_{4.3}$	13	31	29	69	0	0	0	0	0	0	42	100	4.30
4	$X_{4.4}$	15	35.7	12	28.6	14	33.3	1	2.4	0	0	42	100	3.97
5	$X_{4.5}$	23	54.8	15	35.7	4	9.5	0	0	0	0	42	100	4.45
6	$X_{4.6}$	38	90.5	3	7.1	1	2.4	0	0	0	0	42	100	4.88
<b>Rata - rata total</b>													4.27	

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

N : Netral

S : Setuju

STS: Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

Tabel 8 menerangkan distribusi frekuensi skor kuisisioner variabel upah yang diperoleh dari 42 responden. Hasil perhitungan menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Pada item pertama ( $X_{4.1}$ ) yaitu “besarnya upah yang anda terima memenuhi standar kelayakan” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,16 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini berarti karyawan telah memahami atas besarnya upah yang diterima adalah standar kelayakan apa yang sudah ia kerjakan.
- b. Pada item kedua ( $X_{4.2}$ ) yaitu “upah dapat anda terima akhir bulan” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,88 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah setuju atas pemberian upah yang dilakukan tiap akhir bulan sesuai kesepakatan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.
- c. Pada item ketiga ( $X_{4.3}$ ) yaitu “upah yang anda terima sesuai dengan upah minimum Kota Malang” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,30 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa besar upah yang diterima oleh karyawan adalah upah yang sesuai dengan upah minimum Kota Malang.
- d. Pada item keempat ( $X_{4.4}$ ) yaitu “upah sesuai dengan apa yang anda kerjakan” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,97 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa upah yang diterima sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan di PG. Kebon Agung.
- e. Pada item kelima ( $X_{4.5}$ ) yaitu “upah selalu dibayar tepat waktu” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,45 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat setuju atas upah yang diberikan oleh PG. Kebon Agung kepada karyawan selalu tepat waktu.

- f. Pada item keenam ( $X_{4,6}$ ) yaitu “kelebihan waktu anda bekerja menjadi suatu tambahan dalam penerimaan upah” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,88 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat setuju akan upah yang diberikan sesuai dengan apa yang telah dikerjakan oleh karyawan. Misalkan karyawan melakukan lembur kerja, maka upah tersebut masuk dalam upah tambahan dalam penerimaan upah di PG. Kebon Agung.

Berdasarkan tabel 8 di atas dapat diketahui bahwa karyawan sangat setuju dengan kompensasi berupa upah. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata jawaban responden adalah 4,27 yang berada di kelas interval sangat setuju. Berarti karyawan merasa sangat setuju akan upah yang diberikan oleh PG. Kebon Agung kepada karyawan. Upah yang diterima setiap masing – masing karyawan selalu berbeda. Disini, upah merupakan suatu imbalan *finansial* langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Konsep upah biasanya dihubungkan dengan proses pembayaran upah tenaga harian lepas. Di PG. Kebon Agung upah diberikan kepada karyawan setiap tanggal 15 dan akhir bulan, dimana masing-masing sesuai dengan golongan karyawan.

Bagi karyawan upah merupakan penghasilan yang diterima dan dipergunakan untuk mencukupi kelangsungan hidup sehari-hari. Sedangkan bagi PG. Kebon Agung merupakan suatu biaya yang dikeluarkan untuk biaya produktivitas. Ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2005) yang mengatakan bahwa upah adalah suatu pembayaran yang berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada karyawan atau buruh secara per jam, per hari, dan per setengah hari sesuai berdasarkan perjanjian yang telah disepakati.

#### 5. Insentif ( $X_5$ )

Insentif menurut Mangkunegara (2005) merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi. Berbeda dengan pendapat Rivai (2010) insentif adalah sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan

akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Di PG. Kebon Agung insentif yang diberikan kepada karyawan terdiri dari *finansialinsentif* dan *non finansial insentif*.

Dalam variabel insentif terdapat lima item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9. Distribusi Frekuensi Variabel Insentif

No	Item	5 (SS)		4 (S)		3 (N)		2 (TS)		1 (STS)		Jumlah		Mean
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X <sub>5.1</sub>	16	38.1	15	35.7	11	26.2	0	0	0	0	42	100	4.11
2	X <sub>5.2</sub>	10	23.8	21	50	11	26.2	0	0	0	0	42	100	3.97
3	X <sub>5.3</sub>	16	38.1	20	47.6	6	14.3	0	0	0	0	42	100	4.23
4	X <sub>5.4</sub>	11	26.2	20	47.6	11	26.2	0	0	0	0	42	100	4
5	X <sub>5.5</sub>	12	28.6	22	52.4	8	19	0	0	0	0	42	100	4.09
<b>Rata - rata total</b>													<b>4.08</b>	

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

SS : Sangat Setuju                      N : Netral  
 S : Setuju                                STS : Sangat Tidak Setuju  
 TS : Tidak Setuju

Tabel 9 menerangkan distribusi frekuensi skor kuisioner variabel insentif yang diperoleh dari 42 responden. Hasil perhitungan menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- Pada item pertama (X<sub>5.1</sub>) yaitu “anda memperoleh tunjangan” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,11 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini berarti karyawan telah memperoleh tunjangan yang diberikan oleh PG. Kebon Agung atas kerja keras yang sudah dilakukan oleh karyawan.
- Pada item kedua (X<sub>5.2</sub>) yaitu “anda memperoleh asuransi” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,97 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah mendapatkan asuransi atas apa yang telah ia kerjakan di PG. Kebon Agung. Asuransi ini merupakan suatu imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawan, baik itu karyawan tetap maupun tidak tetap.



- c. Pada item ketiga ( $X_{5,3}$ ) yaitu “anda memperoleh tunjangan berupa rekreasi” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,23 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju atas tunjangan berupa rekreasi. Tunjangan ini biasanya dilakukan pada saat selesai musim giling.
- d. Pada item keempat ( $X_{5,4}$ ) yaitu “insentif yang diberikan membuat nyaman dalam bekerja” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,00 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa insentif yang diberikan oleh PG. Kebon Agung kepada karyawan memberikan dampak kenyamanan dalam bekerja bagi karyawan.
- e. Pada item kelima ( $X_{5,5}$ ) yaitu “insentif pemberian jam kerja sesuai dengan kesepakatan” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,9 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa *non finansial insentif* berupa jam kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sesuai dengan kesepakatan bersama yang juga tertera dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama) PG. Kebon Agung Tahun 2010-2012.

Tabel 10. Jam Kerja Di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang

Hari	Jam Kerja		
	Pagi	Istirahat	Siang
Senin – Kamis	07.00 – 11.30	11.30 – 12.30	12.30 – 15.00
Jum'at	07.00 – 11.00	11.00 – 13.00	12.30 – 15.00
Sabtu	07.00 – 11.30	11.30 – 12.30	12.30 – 15.00

Sumber : Data Primer PKB (Perjanjian Kerja Bersama) PG. Kebon Agung Tahun 2010-2012.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa karyawan setuju dengan pemberian insentif yang diberikan oleh PG. Kebon Agung kepada karyawan. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata jawaban responden untuk variabel insentif adalah 4,08 yang berada di kelas interval setuju. Berarti karyawan setuju akan adanya insentif, dimana insentif ini dapat memberikan sikap loyal kepada perusahaan serta memberikan motivasi dalam bekerja. Insentif yang diberikan kepada karyawan PG. Kebon Agung merupakan suatu imbalan *finansial* dan *non finansial insentif*. Imbalan finansial insentif merupakan imbalan yang dapat dinilai dengan uang yang berupa upah dan masalah kesejahteraan yang meliputi pemberian

tunjangan, asuransi, dan rekreasi. Sedangkan untuk *non finansial insentif* merupakan suatu insentif atau perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang. Ada dua elemen di dalam *non finansial insentif*, diantaranya keadaan pekerjaan yang memuaskan yang meliputi : tempat kerja, jam kerja, dan rekan kerja; sikap pimpinan terhadap keinginan masing-masing karyawan seperti promosi jabatan dan hubungan dengan atasan yang harmonis.

#### 6. Variabel Suasana Kerja ( $X_6$ )

Suasana kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang bersifat non fisik yang secara langsung dapat mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugas-tugasnya (Sarwoto, 1991). Dimana suasana kerja ini dapat menciptakan kinerja yang sangat menguntungkan bagi perusahaan didalam mencapai efektifitas kerja perusahaan. Dalam variabel suasana kerja terdapat tiga item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Variabel Suasana Kerja

No	Item	5 (SS)		4 (S)		3 (N)		2 (TS)		1 (STS)		Jumlah		Mean
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	$X_{6.1}$	0	0	20	47.6	22	52.4	0	0	0	0	42	100	3.47
2	$X_{6.2}$	2	4.8	22	52.4	18	42.9	0	0	0	0	42	100	3.61
3	$X_{6.3}$	4	9.5	25	59.5	13	31	0	0	0	0	42	100	3.78
<b>Rata - rata total</b>													3.62	

Sumber : Data Primer diolah, 2012

Keterangan :

SS	: Sangat Setuju	N	: Netral
S	: Setuju	STS	: Sangat Tidak Setuju
TS	: Tidak Setuju		

Tabel 11 menerangkan distribusi frekuensi skor kuisioner variabel suasana kerja yang diperoleh dari 42 responden. Hasil perhitungan menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- Pada item pertama ( $X_{6.1}$ ) yaitu “atasan anda memiliki perhatian yang baik kepada anda” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,47 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah netral. Hal ini menunjukkan karena masing-masing karyawan memiliki kesibukan tersendiri dengan pekerjaan dan dengan karyawan lain dibidangnya. Sedangkan atasan di dalam PG. Kebon Agung adalah pimpinan

ruang kerja tersendiri sehingga terpisah dari karyawan kantor lainnya. Kesibukan dan perbedaan ruang kerja ini menyebabkan karyawan kurang memperhatikan bagaimana perhatian atasan terhadap dirinya. Namun begitu sebagian karyawan yang lain menganggap bahwa hubungan antar atasan dengan karyawan selalu terjaga dengan baik.

- b. Pada item kedua ( $X_{6,2}$ ) yaitu “penyampaian informasi perintah dari atasan kepada anda mudah dimengerti” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,61 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini karena atasan selalu memberikan informasi dengan jelas dan detail, selain itu para karyawan juga selalu tanggap untuk memahami semua informasi yang disampaikan oleh atasan.
- c. Pada item ketiga ( $X_{6,3}$ ) yaitu “hubungan antara karyawan dalam satu perusahaan harmonis” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,78 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hubungan harmonis dalam satu perusahaan ini dapat terjadi karena keeratn hubungan kekeluargaan yang sudah dibangun dan selalu dijaga sejak lama.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa karyawan setuju dengan suasana kerja yang ada di PG. Kebon Agung. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata jawaban responden adalah 3,68 yang berada di kelas interval setuju. Ini berarti suasana kerja mempengaruhi loyalitas karyawan. Dimana hubungan secara *vertical* dan hubungan secara *horizontal* seimbang. Hubungan secara *vertical* yang meliputi : kepemimpinan yang baik, informasi yang lancar, pembagian kerja yang jelas dan sistem pengupahan yang mudah. Sedangkan hubungan secara *horizontal* berupa hubungan antar karyawan, komunikasi yang baik antar karyawan, dan hubungan dengan pihak luar. Hubungan keduanya sangat mempengaruhi loyalitas karena suasana kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang bersifat non fisik yang secara langsung mempengaruhi karyawan untuk menjalankan tugas-tugasnya.

#### 7. Loyalitas Karyawan (Y)

Loyalitas karyawan menurut Rasimin (1998) dapat diartikan sebagai kesetiaan, pengabdian, dan kepercayaan yang diberikan atau ditunjukkan kepada

seseorang atau lembaga yang di dalamnya terdapat rasa cinta, tanggung jawab, dan untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Loyalitas timbul dari keinginan individu sendiri, dimana untuk memberikan kemampuan, pengabdian, dan merasa dirinya menjadi bagian dari suatu organisasi yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya sekaligus untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi serta dapat membantu mewujudkan tujuan perusahaan. Dalam variabel terikat loyalitas terdapat tiga belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 12. Distribusi Frekuensi Variabel Loyalitas Karyawan (Y)

No	Item	5 (SS)		4 (S)		3 (N)		2 (TS)		1 (STS)		Jumlah		Mean
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Y <sub>1</sub>	8	19	34	81	0	0	0	0	0	0	42	100	4.19
2	Y <sub>2</sub>	2	4.8	35	83.3	5	11.9	0	0	0	0	42	100	3.92
3	Y <sub>3</sub>	0	0	35	83.3	7	16.7	0	0	0	0	42	100	3.83
4	Y <sub>4</sub>	2	4.8	31	73.8	9	21.4	0	0	0	0	42	100	3.83
5	Y <sub>5</sub>	6	14.3	32	76.2	4	9.5	0	0	0	0	42	100	4.04
6	Y <sub>6</sub>	11	26.2	27	64.3	4	9.5	0	0	0	0	42	100	4.16
7	Y <sub>7</sub>	10	23.8	26	61.9	6	14.3	0	0	0	0	42	100	4.09
8	Y <sub>8</sub>	1	2.4	32	76.2	9	21.4	0	0	0	0	42	100	3.80
9	Y <sub>9</sub>	2	4.8	27	64.3	13	31	0	0	0	0	42	100	3.73
10	Y <sub>10</sub>	3	7.1	35	83.4	4	9.5	0	0	0	0	42	100	3.97
11	Y <sub>11</sub>	10	23.8	28	66.7	4	9.5	0	0	0	0	42	100	4.14
12	Y <sub>12</sub>	11	26.2	27	64.3	4	9.5	0	0	0	0	42	100	4.16
13	Y <sub>13</sub>	8	19	17	40.5	17	40.5	0	0	0	0	42	100	3.78
<b>Rata - rata total</b>													3.97	

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Tabel 12 ini menerangkan distribusi frekuensi skor kuisioner variabel loyalitas karyawan yang diperoleh dari 42 responden. Hasil perhitungan menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Pada item pertama (Y<sub>1</sub>) yaitu “saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,19 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan beban kerja sesuai waktu yang ditentukan karena banyaknya tugas yang harus diselesaikan dalam waktu yang hampir bersamaan.

- b. Pada item pertama ( $Y_2$ ) yaitu “saya dapat menaati perintah dari atasan” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,92 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu berusaha untuk siap setiap saat jika atasan memberikan perintah. Dimana perintah tersebut sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing karyawan.
- c. Pada item ketiga ( $Y_3$ ) yaitu “saya tidak pernah datang terlambat dalam bekerja” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,83 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PG. Kebon Agung telah meminimalisir untuk datang terlambat ini dikarenakan adanya penilaian dalam bekerja, yang dimana jika ada karyawan yang datang terlambat maka akan berdampak pada kedisiplinan masing-masing karyawan.
- d. Pada item keempat ( $Y_4$ ) yaitu “memberikan pelayanan kepada masyarakat” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,83 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam bekerja karyawan sudah berupaya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Contohnya pada awal giling, PG. Kebon Agung memberikan fasilitas khitan gratis bagi masyarakat sekitar.
- e. Pada item kelima ( $Y_5$ ) yaitu “saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,04 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini berarti sebagian besar karyawan menggunakan waktu bekerja sebaik dan seefektif mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan yang memerlukan tingkat kedisiplinan tinggi.
- f. Pada item keenam ( $Y_6$ ) yaitu “saya menjaga *property* yang ada di PG. Kebon Agung” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,16 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan berusaha memelihara dan bertanggungjawab atas fasilitas yang ada dalam pekerjaannya.

- g. Pada item ketujuh ( $Y_7$ ) yaitu “saya mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,09 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju atas kewajiban mereka untuk bekerja keras. Mengingat PG. Kebon Agung merupakan pabrik gula yang beroperasi tanpa henti selama kurang lebih enam bulan, maka karyawan dituntut untuk mengutamakan kewajiban dalam bekerja.
- h. Pada item kedelapan ( $Y_8$ ) yaitu “saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa melemparkan kesalahan kepada orang lain” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,80 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini berarti karyawan memiliki sikap tanggungjawab yang tinggi, dimana mereka bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh PG. Kebon Agung.
- i. Pada item kesembilan ( $Y_9$ ) yaitu “saya selalu ikut berpartisipasi dalam mengeluarkan pendapat” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,73 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki partisipasi untuk mengeluarkan pendapat di dalam sebuah rapat maupun musyawarah.
- j. Pada item kesepuluh ( $Y_{10}$ ) yaitu “saya bertahun-tahun bekerja di PG. Kebon Agung” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,97 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Ini menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki sikap yang setia kepada PG. Kebon Agung, ini dapat terlihat dari masa kerja karyawan yang sebagian besar memiliki masa kerja yang lebih dari 10 tahun.
- k. Pada item kesebelas ( $Y_{11}$ ) yaitu “saya melakukan pekerjaan dengan ikhlas tanpa paksaan” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,14 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Ini berarti karyawan telah berusaha melakukan semua pekerjaan sesuai dengan kesadaran dan keikhlasan tanpa paksaan dari manapun dan semata-mata bertujuan untuk kelangsungan PG. Kebon Agung.

- l. Pada item kedua belas ( $Y_{12}$ ) yaitu “saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang ada” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,16 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini berarti karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang ada karena pemimpin telah menyusun prosedur kerja secepat mungkin. Kunci pada item ini ada pada pemimpin yang menyusun prosedur kerja secepat mungkin untuk menjaga ketertarikan dan tata kerja yang rapi serta jelas dalam perusahaan sehingga tidak ada karyawan yang melewatkan satu prosedur kerja.
- m. Pada item ketigabelas ( $Y_{13}$ ) yaitu “saya selalu melapor kepada atasan atas hasil pekerjaan” diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 3,78 yang berada dalam kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden untuk variabel loyalitas karyawan adalah 3,97 yang berada di kelas interval setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki loyalitas sebagai tingkah laku dan loyalitas sebagai sikap, yang dapat terlihat dari sikap kepatuhan, tanggungjawab, pengabdian, dan kejujuran.

Loyalitas merupakan suatu unsur dalam bersikap dimana seorang individu akan memosisikan diri sesuai dengan keinginannya, baik secara individu maupun secara organisasi. Loyalitas menciptakan rasa pengabdian dan keinginan untuk memberikan yang terbaik baik dirinya sendiri, atasan, dan perusahaan (Drever, 1986). Hal ini membuat karyawan selalu berusaha berfikir perbaikan, baik untuk kemampuan individu maupun kemajuan perusahaan, untuk itu karyawan selalu berinisiatif tinggi dalam bekerja, bertanggung jawab, jujur, bekerja keras, tanpa terlalu mempermasalahkan pendapatan yang ia terima, semua ini karena rasa pengabdian yang tinggi terhadap atasan maupun perusahaan, karena karyawan tersebut mendapatkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

## 5.4 Pengujian Instrumen Penelitian

### 5.4.1. Hasil Uji Validitas

Sebelum melakukan penelitian, maka terlebih dahulu dilakukan uji validitas. Pengujian validitas dimaksudkan untuk menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrument penelitian. Valid atau tidaknya suatu instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks *Corelation Product Moment* dengan taraf signifikansi 5% (0,05) dan nilai r (koefisien korelasi). Variabel dinyatakan valid apabila level signifikansinya kurang dari 5% dan nilai r (koefisiensi korelasi) lebih besar dari nilai kritis yaitu 0,3 (Sugiono, 2008). Pengujian validitas yang dihasilkan melalui program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) version 15.00 for windows, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 13. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Correlation	Keterangan
Upah	X <sub>4.1</sub>	0,837	Valid
	X <sub>4.2</sub>	0,753	Valid
	X <sub>4.3</sub>	0,799	Valid
	X <sub>4.4</sub>	0,815	Valid
	X <sub>4.5</sub>	0,687	Valid
	X <sub>4.6</sub>	0,422	Valid
Insentif	X <sub>5.1</sub>	0,833	Valid
	X <sub>5.2</sub>	0,953	Valid
	X <sub>5.3</sub>	0,799	Valid
	X <sub>5.4</sub>	0,937	Valid
	X <sub>5.5</sub>	0,772	Valid
Suasana kerja	X <sub>6.1</sub>	0,943	Valid
	X <sub>6.2</sub>	0,839	Valid
	X <sub>6.3</sub>	0,802	Valid
Loyalitas	Y <sub>1</sub>	0,595	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,462	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,725	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,797	Valid
	Y <sub>6</sub>	0,901	Valid
	Y <sub>7</sub>	0,833	Valid
	Y <sub>8</sub>	0,778	Valid
	Y <sub>9</sub>	0,802	Valid
	Y <sub>10</sub>	0,602	Valid
	Y <sub>11</sub>	0,871	Valid
	Y <sub>12</sub>	0,901	Valid
	Y <sub>13</sub>	0,860	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2012



Berdasarkan dari tabel 13 di atas, dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan ini dapat diketahui dengan membandingkan indeks Corelation Product Moment dengan taraf signifikansi 5% (0,05) dan nilai r (koefisien korelasi). Variabel dinyatakan valid apabila level signifikansinya kurang dari 5% dan nilai r (koefisiensi korelasi) lebih besar dari nilai kritis yaitu 0,3 (Sugiono, 2008). Item kuisisioner yang valid dapat dijadikan acuan untuk peneliti selanjutnya. Dalam penelitian ini, berarti semua item telah memenuhi persyaratan validitas secara statistik.

#### 5.4.2. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan metode yang digunakan mengukur apakah suatu instrument cukup dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut telah valid. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, yaitu dengan membandingkan koefisien reliabilitas *alpha* dengan nilai indeks *alpha* 0,6. Dikatakan reliabel jika koefisien reliabilitas *alpha* lebih besar atau sama dengan nilai indeks *alpha*. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) version 15.00 for windows diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 14. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Reliabilitas <i>Alpha</i>	Nilai Indeks <i>Alpha</i>	Keterangan
1.	Upah	0,808	0,6	Reliabel
2.	Insentif	0,821	0,6	Reliabel
3.	Suasana Kerja	0,815	0,6	Reliabel
4.	Loyalitas	0,934	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Berdasarkan dari Tabel 14 di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien realibilitas untuk semua variabel lebih besar dari nilai indeks *Alpha* 0,6. Dengan demikian berarti bahwa item pernyataan untuk semua variabel tersebut dinyatakan valid.

### 5.5 Uji Asumsi Regresi Linier Berganda

Pengujian asumsi klasik merupakan suatu syarat di dalam analisa regresi berganda yang bertujuan untuk memperoleh hasil yang bersifat BLUE (*Blue Linier Inbias Estimator*), artinya koefisien regresi pada persamaan tidak terjadi penyimpangan – penyimpangan yang berarti. Agar pengambilan kesimpulan

akurat dan mendekati kenyataan, maka dalam menganalisis harus memenuhi asumsi-asumsi klasik sebagai berikut :

### 5.5.1 Hasil Uji Multikolinieritas

Uji asumsi multikolinieritas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik salah satu syaratnya adalah dalam model regresi tersebut tidak ada korelasi antara variabel independen, dan meskipun ada korelasinya harus lemah. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Apabila nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multikolinieritas, sebaliknya apabila VIF  $< 10$  maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil analisis terhadap nilai VIF dan *Tolerance* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 15. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Umur	0,329	3,039	Non Multikolinieritas
Masa kerja	0,389	2,571	Non Multikolinieritas
Tingkat pendidikan	0,780	1,282	Non Multikolinieritas
Upah	0,386	2,592	Non Multikolinieritas
Insentif	0,505	1,979	Non Multikolinieritas
Suasana kerja	0,425	2,354	Non Multikolinieritas

Sumber : data primer diolah, 2012

Dari tabel 15 dapat diketahui bahwa hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan enam variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas dimana nilai VIF  $< 10$ .

### 5.5.2 Hasil Uji Heterokedositas

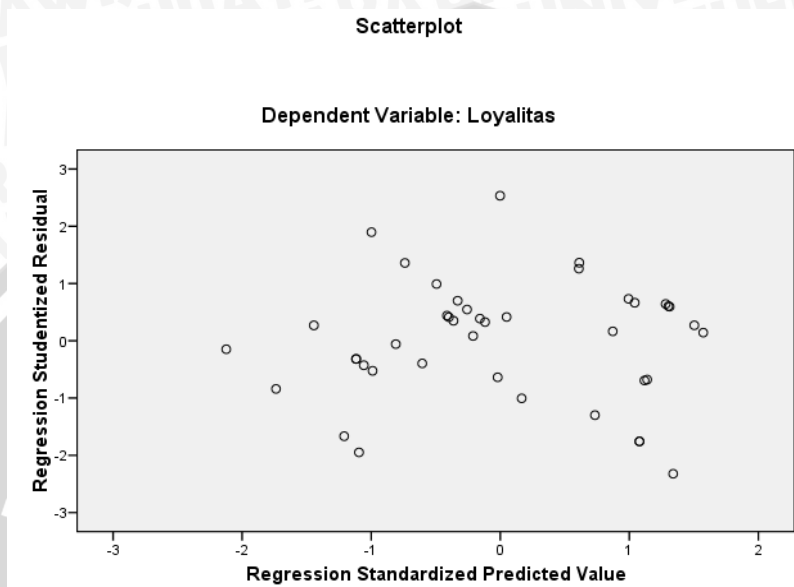
Model regresi yang baik adalah yang homokedasitas atau tidak terjadi heterokedasitas. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menguji adanya gejala heterokedasitas pada penelitian ini adalah dengan melihat grafik plot antara prediksi variabel terikat dengan residualnya. Dasar analisisnya adalah sebagai berikut :

1. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heterokedoksitas.

2. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedoksitas.

Hasil pengujian heterokedasitas dapat dilihat pada grafik *scatterplot* berikut :

Gambar 1. Grafik *Scatter Plot* Hasil Uji Heterokedasitas



Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Dari gambar 1 di atas, dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 dan pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedositas pada model regresi. Sehingga, model regresi layak dipakai untuk melihat pengaruh keenam variabel yang diteliti terhadap loyalitas karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.

### 5.5.3 Hasil Uji Normalitas

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dan residualnya. Jika data menyebar disekitar garis diagonal maka itu menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Namun jika data menyebar jauh dari garis diagonalnya atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

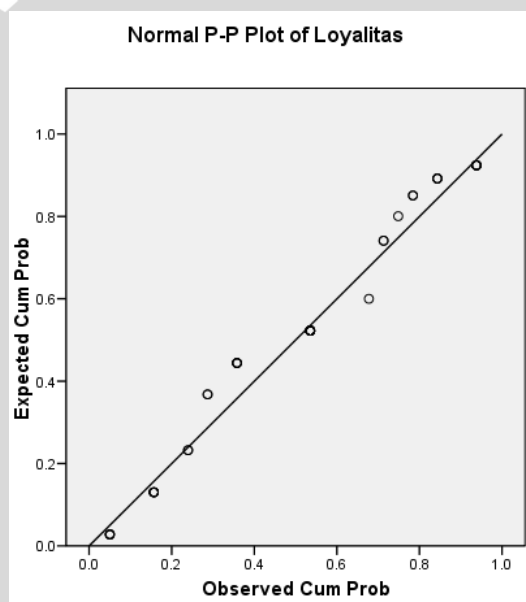
Adapun hasil output dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dan analisis grafik normal p-p plot adalah sebagai berikut :

Tabel 16. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Variabel	Nilai Asymp. Sig (2-tailed)
Umur	0,518
Masa kerja	0,390
Tingkat pendidikan	0,000
Upah	0,012
Insentif	0,552
Suasana kerja	0,008
Loyalitas	0,346

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Gambar 2. Grafik *Scatter Plot* Hasil Uji Normalitas



Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Berdasarkan gambar 2 di atas, menunjukkan bahwa model regresi memenuhi uji asumsi normalitas karena terlihat plotting data residual (titik-titik) menyebar berhimpit di sekitar garis diagonal.

### 5.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Penggunaan analisis regresi linier berganda ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel bebas terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program

SPSS (*Statistical Package for Social Science*) version 15.00 for windows, diperoleh hasil sebagaimana dirangkum dalam tabel 17 berikut :

Tabel 17. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

No.	Variabel	Koefisien Regresi	Standart Error	t-hitung	Sig
1.	Konstanta	11,496	4,662	2,466	0,019
2.	Umur	0,132	0,105	1,266	0,214
3.	Masa kerja	-0,223	0,109	-2,036	0,049
4.	Tingkat pendidikan	0,067	0,242	0,278	0,783
5.	Upah	1,026	0,243	4,217	0,000
6.	Insentif	-0,197	0,190	-1,035	0,308
7.	Suasana kerja	1,437	0,451	3,187	0,003
Korelasi ( R )		: 0,868			
Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> )		: 0,753			
Koefisien Adjusted R Square		: 0,711			
F <sub>hitung</sub>		: 17,789			
F <sub>tabel</sub>		: 2,37 (tingkat kesalahan 5%)			
t <sub>tabel</sub>		: 2,019 (tingkat kesalahan 5%)			
Sig.		: 0,000			

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Hasil uji analisis regresi pada tabel 17 menunjukkan bahwa besarnya nilai konstanta yang dihasilkan adalah 11,496, koefisien regresi untuk variabel umur ( $X_1$ ) sebesar 1,132, masa kerja ( $X_2$ ) sebesar -0,223, tingkat pendidikan ( $X_3$ ) sebesar 0,067, upah ( $X_4$ ) sebesar 1,026, insentif ( $X_5$ ) sebesar -0,197, dan suasana kerja ( $X_6$ ) sebesar 1,437. Dengan demikian dapat diperoleh persamaan regresi :

$$Y = 11,496 + 1,132 X_1 - 0,223 X_2 + 0,067 X_3 + 1,026 X_4 - 0,197 X_5 + 1,437 X_6$$

Adapun hasil interpretasi dari persamaan regresi :

#### 1. Koefisien Adjusted R Square

Koefisien ini merupakan nilai yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai ini diperoleh dari prosentase nilai koefisiensi korelasi yang dikuadratkan, besarnya berkisar antara 0 sampai dengan 1 (0%-100%) dimana semakin mendekati nilai 1 maka variabel bebas akan semakin besar mempengaruhi variabel terikat.

Nilai koefisiensi adjusted R square sebagaimana ditunjukkan pada tabel 17 sebesar 0,711 yang berarti bahwa besarnya pengaruh variabel bebas adalah 71,1%. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa perubahan variabel loyalitas

karyawan sebesar 71,1% dipengaruhi oleh variabel bebas di dalam model, sedangkan sisanya sebesar 28,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## 2. Uji F

Uji F merupakan uji yang bertujuan untuk mengetahui keberartian nilai  $R^2$ , sekaligus untuk mengetahui apakah seluruh variabel dari variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat. Dari uji F melalui pengolahan data dengan menggunakan SPSS diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 17,789 dan nilai signifikansinya 0,000. Nilai  $F_{tabel}$  dengan tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) untuk  $df_{N1} = 6$  dan  $df_{N2} = 35$  sebesar 2,37. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung} (17,789) > F_{tabel} (2,37)$ . Selain itu, pada tabel 17 juga didapatkan nilai signifikan sebesar 0,000. Jika signifikan dibandingkan dengan  $\alpha = 0,05$  maka signifikan ( $0,000 < 0,05$ ). Dari hasil kedua perbandingan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa variabel bebas yang meliputi umur, masa kerja, tingkat pendidikan, upah, insentif, dan suasana kerja berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu loyalitas karyawan. Hasil dari uji F dapat dilihat pada Lampiran 8.

## 3. Koefisien Parameter

Koefisien parameter bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel} (p)$  dengan tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dan degree of freedom (df) dengan rumus  $n-1$  sebesar 41, diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,019. Hasil analisis regresi variabel bebas yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dapat dilihat pada Tabel 17.

### a. Umur

Umur tenaga kerja tidak berpengaruh nyata terhadap loyalitas karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan analisis yang menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 1,266 < t_{tabel} = 2,019$  dan nilai signifikansinya  $0,214 > 0,05$ , sehingga  $H_0$  diterima. Jadi dapat disimpulkan pada taraf kepercayaan 95%, umur karyawan tidak berpengaruh nyata terhadap loyalitas karyawan.

b. Masa Kerja

Masa kerja berpengaruh nyata terhadap loyalitas karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan analisis yang menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 2,036 > t_{tabel} = 2,019$  dan nilai signifikansinya  $0,049 < 0,05$ , sehingga  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan pada taraf kepercayaan 95%, masa kerja berpengaruh nyata terhadap loyalitas karyawan. Hubungan antara variabel masa kerja dengan loyalitas karyawan bernilai negatif dengan nilai koefisien regresi sebesar  $-0,223$ . Hal ini berarti variabel masa kerja mempunyai hubungan yang berlawanan terhadap loyalitas karyawan. Artinya semakin lama masa kerja maka loyalitas karyawan akan semakin rendah. Hal ini terjadi dikarenakan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang bahwa lama tidaknya karyawan bekerja tidak menjamin tingkat loyalitas karyawan, ini dikarenakan lama tidaknya karyawan bekerja tidak menjamin tingkat upah meningkat sehingga karyawan tidak meningkatkan kinerja dan cenderung menurunkan kinerjanya karena sudah jenuh dengan masa kerjanya

c. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan tidak berpengaruh nyata terhadap loyalitas karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan analisis yang menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 0,278 < t_{tabel} = 2,019$  dan nilai signifikansinya  $0,783 > 0,05$ , sehingga  $H_0$  diterima. Jadi dapat disimpulkan pada taraf kepercayaan 95%, tingkat pendidikan tidak berpengaruh nyata terhadap loyalitas karyawan.

d. Upah

Upah berpengaruh nyata terhadap loyalitas karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan analisis yang menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 4,217 > t_{tabel} = 2,019$  dan nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan pada taraf kepercayaan 95%, upah berpengaruh nyata terhadap loyalitas karyawan. Hubungan antara variabel upah dengan loyalitas karyawan bernilai positif dengan nilai koefisien regresi sebesar  $1,026$ . Hal ini berarti setiap kenaikan 1 satuan, maka loyalitas karyawan akan meningkat sebesar  $1,026$  demikian juga sebaliknya. Artinya semakin tinggi upah yang didapatkan akan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dan dapat meningkatkan sikap loyalitas karyawan. Ini didukung dengan pendapat Siegel & Lane (dalam Munandar, 2001) bahwa upah sebagai penentu dari kepuasan kerja yang berdampak pada loyalitas

karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu jumlah absolut dari upah yang diterima, derajat sejauh mana upah memenuhi harapan-harapan tenaga kerja. Ini juga diperkuat dengan pendapat Siagian (1988) bahwa “apabila seorang atasan menunjukkan melalui perilakunya bahwa ia memperhatikan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya, para bawahan itu akan mengalami tingkat kepuasan yang semakin tinggi”. Dengan kata lain, apabila upah mengalami peningkatan, maka akan diikuti dengan peningkatan loyalitas karyawan, begitu juga sebaliknya.

Dalam hal ini, upah merupakan imbalan *financial* langsung yang dibayarkan kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja dan jumlah barang yang dihasilkan. Konsep upah di PG. Kebon Agung biasanya dihubungkan dengan proses pembayaran upah tenaga lepas. Bagi karyawan upah merupakan suatu penghasilan yang diterima dan dipergunakan untuk mencukupi kelangsungan hidup sehari-hari. Sedangkan bagi PG. Kebon Agung merupakan suatu biaya yang wajib dikeluarkan untuk biaya produktivitas.

e. Insentif

Insentif tidak berpengaruh nyata terhadap loyalitas karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan analisis yang menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 1,035 < t_{tabel} = 2,019$  dan nilai signifikansinya  $0,308 > 0,05$ , sehingga  $H_0$  diterima. Jadi dapat disimpulkan pada taraf kepercayaan 95% insentif tidak berpengaruh nyata terhadap loyalitas karyawan.

f. Suasana Kerja

Suasana kerja berpengaruh nyata terhadap loyalitas karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan analisis yang menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 3,187 > t_{tabel} = 2,019$  dan nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan pada taraf kepercayaan 95%, suasana kerja berpengaruh nyata terhadap loyalitas karyawan. Hubungan antara variabel suasana kerja dengan loyalitas karyawan bernilai positif dengan nilai koefisien regresi sebesar 1,437. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan, maka loyalitas karyawan akan meningkat sebesar 1,437 demikian juga sebaliknya. Artinya suasana kerja di PG. Kebon Agung Malang sudah kondusif menurut karyawan. Hal ini didukung dengan pendapat Sarwoto (1991) bahwa suasana kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang bersifat non fisik



yang secara langsung dapat mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugas-tugasnya. Adanya suatu lingkungan kerja yang baik memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan dengan baik efisien serta efektif. Dengan terjaganya suasana kerja yang kondusif seperti yang terjadi di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang saat ini maka akan membuat kepuasan kerja karyawan secara optimal karena terjalinnya hubungan kerjasama yang baik antar karyawan maupun atasan dengan karyawan, dimana akan menimbulkan loyalitas karyawan. Suasana kerja yang kondusif ini harus bisa dipertahankan oleh seluruh karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang dengan cara selalu menjaga hubungan baik antar sesama karyawan maupun antara atasan dengan bawahan. Atasan juga selalu mempertahankan hubungan harmonis dengan cara selalu menekankan kepada karyawan untuk selalu menjaga keharmonisan baik di dalam kantor maupun di luar kantor. Selain itu, atasan harus bisa memberikan perhatian yang layak kepada karyawan misalnya dengan cara promosi jabatan. Sehingga karyawan selalu merasa diperhatikan dengan baik oleh atasan. Dengan hubungan baik yang selalu terjaga maka karyawan akan selalu merasa nyaman setiap bekerja. Sehingga hal ini bisa memicu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam bekerja yang pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas karyawan pada PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.



## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

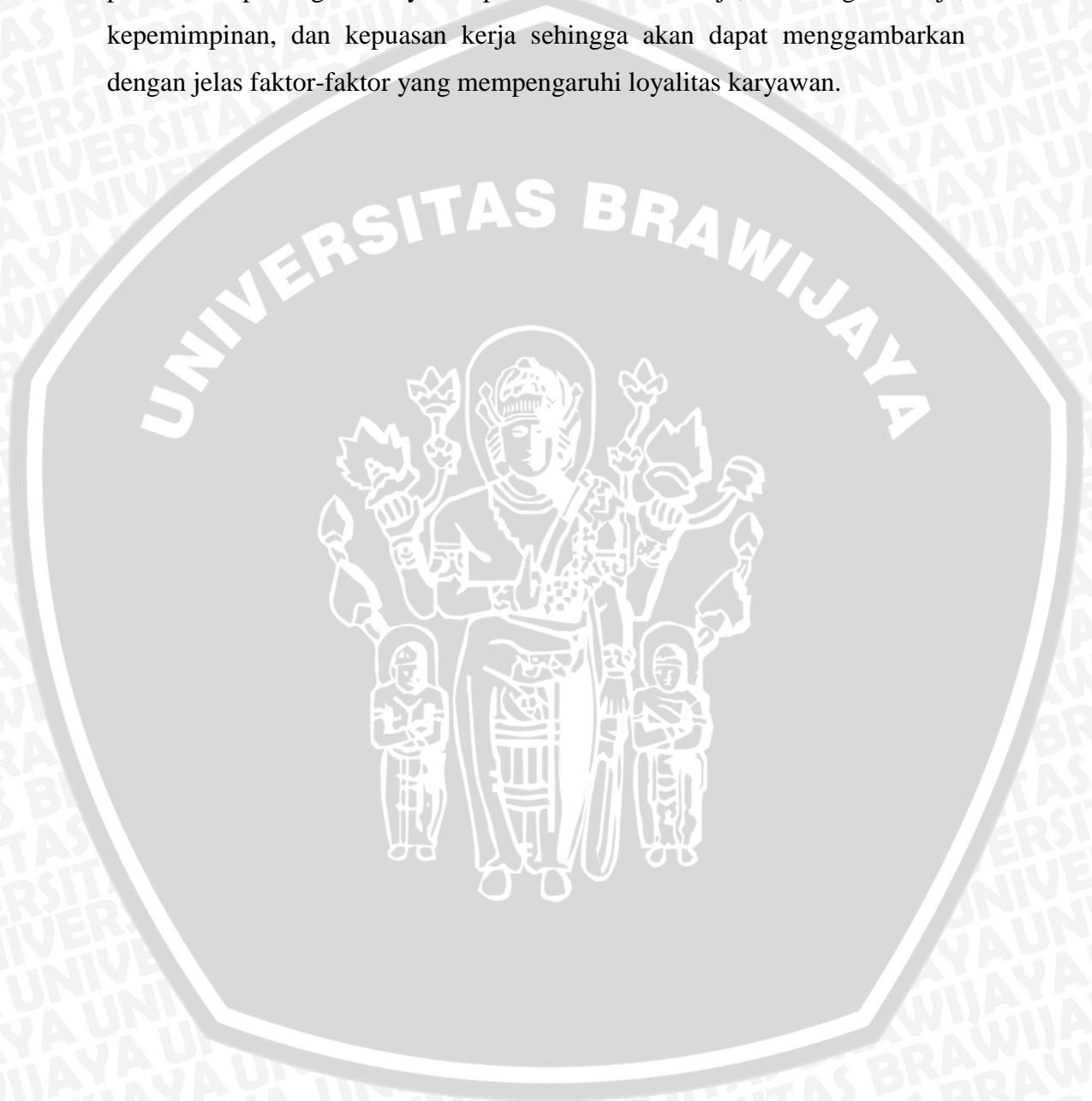
### 6.1 Kesimpulan

1. Manajemen personalia atau ketenagakerjaan yang dijalankan oleh PG. Kebon Agung Kabupaten Malang meliputi :
  - a. Perencanaan, dengan merekrut karyawan melalui dua prosedur yaitu ektern dan intern. Rekrutmen ekstern yaitu pengajuan langsung ke kantor pusat (*holding*) untuk karyawan staff atau pimpinan. Dan rekrutmen intern yaitu langsung dari cabang.
  - b. Pengorganisasian, meliputi struktur organisasi PG. Kebon Agung Kabupaten Malang yaitu struktur garis dan staf. Open rekrutmen didasarkan pada kebutuhan dan dilakukan jika dirasa perlu untuk posisi tertentu yang masih kosong.
  - c. Pelaksanaan, ada beberapa kebijakan yang dijalankan seperti pemberian bonus, award atau penghargaan, reward, dan tunjangan.
  - d. Pengawasan, pimpinan akan memberikan teguran sebagai bentuk peringatan kepada karyawan dan peringatan tersebut diberikan sebanyak tiga kali.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di PG. Kebon Agung Kabupaten Malang ialah masa kerja ( $X_2$ ), upah ( $X_4$ ), dan suasana kerja ( $X_6$ ). Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan analisis yang menunjukkan nilai signifikansi untuk masa kerja (0,049), upah (0,000), dan suasana kerja (0,003) lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$ .

### 6.2 Saran

1. Manajemen personalia atau ketenagakerjaan yang telah diterapkan pada PG. Kebon Agung Kabupaten Malang sudah sesuai dengan fungsi manajerial, akan tetapi perlu adanya pengawasan dalam pengaturan absen agar kinerja perusahaan dapat maksimal. Karena perusahaan masih menggunakan absen sistem manual, sehingga kurang maksimalnya dalam pengawasan tenaga kerja. Untuk itu, hendaknya pengaturan absen menggunakan mesin finger print (jam kerja dan jam pulang).

2. Hendaknya diperhatikan untuk penentuan standart upah agar terjadi kepuasan kerja pada karyawan, karena jika upah yang diterima sesuai maka akan meningkatkan loyalitas karyawan.
3. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel penelitian penting lainnya seperti motivasi kerja, semangat kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja sehingga akan dapat menggambarkan dengan jelas faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Anak. 2003. *Analisis Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Partisipasi Karyawan*. Jurnal Terakreditasi Nomor 34/DIKTI/Kep/2003. Universitas Udayana. Denpasar.
- Ahyari, Agus. 1994. *Perencanaan Sitem Produksi*. Edisi Keempat. BPFE. Yogyakarta.
- Anaroga, P. 1992. *Psikologi Sosial*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V, Cetakan Kedelapan. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Assauri, S. 1994. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Kelima. BPFE.UJ.Jakarta.
- Bungin, Burhan. 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Dessler, Gary.2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid Dua. PT.Indeks: Jakarta.
- Drever, J. 1986. *Kamus Psikologi (Terjemahan Nancy Simanjuntak)*. Bina Aksara. Jakarta.
- Flippo, B. Edwin. 1991. *Manajemen Personalialia*. Edisi Keenam. Jilid 1. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Gouzali, Saydam. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. Djambatan.Jakarta
- Handoko, T. H. 2000. *Manajemen Personalialia Dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Dua. BPFE. Yogyakarta.
- Hasan, M.I. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Harsono. 1994. *Manajemen Pabrik*. Balai Aksara. Yogyakarta.
- Haryanto, I.1994. *Studi Komparatif Komoditi Perkebunan*. FapertaUniversitas Jember. Jember.
- Hasibun, S.P. Malayu. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

- Heidjrachman dan Husnan. 2002. *Organasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Proses*. Erlangga, Jakarta.
- Hernanto. 1991. *Ilmu Usahatani*. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Indriantoro. 1991. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan Oleh Halida dan Dewi Sartika. Erlangga. Jakarta.
- Jayanata, Putra Aditya. 2011. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perindustrian Perdagangan Dan ESDM Kabupaten Jember*. Skripsi. Universitas Brawijaya Malang. Malang.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Balai Pustaka. 1988
- Kartono, K. 1995. *Psikologi Sosial untuk Manajemen Personalia dan Industri*. Erlangga. Jakarta
- Kompas. 2008. *Ekonomi*. Crop Country data [Online]. Available at <http://www.kompas.co.id/kompas-cetak/0412/01/ekonomi/1407830htm>.
- Kountur, R. 2004. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. PPM. Jakarta
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga. Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Manullang, M. 2003. *Management Personalia*. Cetakan keenam. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. BPFE. Yogyakarta.
- Muhyadi. 1989. *Organisasi : Struktur, Teori, dan Proses*. Depdikbud. Jakarta.
- Munandar, Sunyoto Ashar. 2001. *Psikolog Industri dan Organisasi*. UIP. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mobley, H. William. 1986. *Pergantian Karyawan : Sebab-Akibat Dan Pengendaliannya*. Cetakan Pertama. PT.Gramedia. Jakarta.
- Moyday, R.T.,R.M Steer and I.W.Porter.1982.” *The Measurement of Organizational Commitmen*”. *Journal of Applied Psychology*. 184, p 408-414
- Nasution, S. 2007. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Bumi Aksara. Jakarta

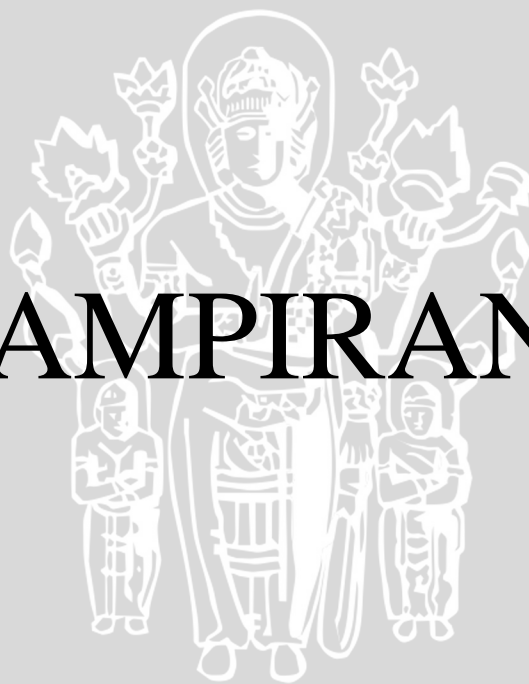
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Personalia*. Cetakan Keenam. Galia Indonesia. Jakarta
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalia*. Galia Indonesia. Jakarta.
- , Alex S. 2000. *Manajemen Personalia*. Galia Indonesia. Jakarta.
- Perwiro Sentoso, Suryadi. 2001. *Model Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia, Asia dan Timur Jauh*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Pranoto, Dwi. 2010. *Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya Malang.
- Ranupandodjo, Heidrachman dan Hasan. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketujuh. BPFE. Yogyakarta.
- Rasimin, B.S. 1988. *Manusia dalam Industri dan Organisasi*. Makalah. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Reksohadiprojo. 1992. *Manajemen Personalia*. Edisi Kedua. Balai Penerbitan FE UGM Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi Kesatu. Cetakan Kesatu. PT.Rajagrafindo Persada. Jakarta
- , Veithzal . 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Cetakan Ketiga. PT.Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Santoso, Singgih. 2000. *Latihan SPSS Statistik Parametrik 2000*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Sasmitaningrum, Ratna. 2008. *Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Manajemen Konflik Dengan Loyalitas Kerja Karyawan*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sarwoto. 1991. *Dasar-Dasar Organisasi Manajemen*. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Singarimbun dan Efendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*. LP3S. Jakarta.
- Siswanto, 1987. *Manajemen Tenaga Kerja*. Sinar Baru. Bandung.
- Siagian, S. P. 1988. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Steer, R.M. and Porter, L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. New York : Mc Graw-Hill Book Company.
- Sugiono, Dr. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sumarsono. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Satu, Cetakan Kesembilan, PT.Bumi Aksara. Jakarta.
- Suprpto. 2001. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi Lima. Jilid Dua. Erlangga. Jakarta.
- Umar. 2008. *Metode Reset Perilaku Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Usman, Husaini & R.Purnomo Setiady.2000. *Pengantar Statistika*. Cetakan Kedua. Bumi Aksara. Yogyakarta.
- Trianasari Y. 2005. *Hubungan antara Persepsi terhadap Insentif dan Lingkungan Kerja dengan Loyalitas Kerja*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

# LAMPIRAN





Lampiran 1.



PENELITIAN SKRIPSI  
FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No. Responden :

**KUISIONER PENELITIAN**

**I. PENGANTAR**

Responden yang terhormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI LOYALITAS KARYAWAN DI PG. KEBON AGUNG KABUPATEN MALANG** sebagai salah satu syarat kelulusan untuk meraih gelar Sarjana Pertanian (S1) di Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang, maka saya mohon kesediaan Anda untuk menjawab pernyataan-pernyataan yang saya ajukan dalam kuisisioner ini.

**II. IDENTITAS PENELITI :**

Nama : Evrilia Ferdianata  
NIM : 0810440216  
Fakultas : Pertanian  
Jurusan : Agribisnis

**III. IDENTITAS RESPONDEN**

1.	Nama	: .....		
		<i>(boleh dengan inisial/tidak di isi)</i>		
2.	Usia	: Pria/Wanita*		
		<i>*coret yang tidak perlu</i>		
3.	Masa Kerja	: ..... tahun		
4.	Pendidikan terakhir	<input type="checkbox"/> SD	<input type="checkbox"/> SMP	<input type="checkbox"/> SMA
		<input type="checkbox"/> DIII	<input type="checkbox"/> S1	<input type="checkbox"/> S2
		<i>*Beri tanda centang (√) pada salah satu jawaban</i>		

**IV. PETUNJUK PENGISIAN**

Untuk mengisi daftar pernyataan ini, Bpk/Ibu/Sdr/i dimohon memilih salah satu jawaban yang dianggap benar dengan memberi tanda centang (√) pada salah satu skor jawaban.

Pilihan jawabannya :

- 5. Sangat Setuju (SS)
- 4. Setuju (S)
- 3. Netral (N)
- 2. Tidak Setuju (TS)
- 1. Sangat Tidak Setuju (STS)



Lanjutan Lampiran 1.

Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kompensasi yang berupa upah dan insentif yang ada di tempat kerja anda.

## 1. KOMPENSASI

### A. Upah

#### A.1. Upah Sistem Waktu

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Besarnya upah yang Anda terima memenuhi standar kelayakan					
2	Upah dapat Anda terima akhir bulan					

#### A.2. Upah Sistem Hasil

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Upah yang Anda terima sesuai dengan upah minimum Kota Malang					
2	Upah sesuai dengan apa yang Anda kerjakan					

#### A.3. Upah Sistem Borongan

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Upah yang dibayar selalu tepat waktu					
2	Kelebihan waktu Anda bekerja menjadi suatu tambahan dalam penerimaan upah					

### B. Insentif

#### B.1. Finansial Insentif

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Anda memperoleh tunjangan					
2	Anda memperoleh asuransi					
3	Anda memperoleh tunjangan berupa rekreasi					

#### B.1. Non Finansial Insentif

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Insentif yang diberikan menjadikan nyaman dalam bekerja					
2	Insentif pemberian jam kerja sesuai dengan kesepakatan					

Lanjutan Lampiran 1

## 2. LINGKUNGAN KERJA

### C. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan suasana kerja di tempat kerja.

#### C.1. Hubungan Secara Vertikal

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Atasan Anda memiliki perhatian yang baik kepada Anda					
2	Penyampaian informasi perintah dari atasan kepada Anda mudah dimengerti					

#### C.2. Hubungan Secara Horisontal

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Hubungan antara karyawan dalam satu perusahaan harmonis					

### D. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan loyalitas karyawan Anda sebagai karyawan.

#### D.1. Kepatuhan

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu					
2	Saya dapat menaati perintah dari atasan					
3	Saya tidak pernah datang terlambat dalam bekerja					
4	Memberikan pelayanan kepada masya					

#### D.2. Tanggungjawab

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu					
2	Saya menjaga properti yang ada di PG.Krebet Baru					
3	Saya mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi					
4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa melemparkan kesalahan kepada orang lain					

## Lanjutan Lampiran 1

## D.3. Pengabdian

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya selalu mengeluarkan pendapat					
2	Saya bertahun-tahun bekerja di PG. Kretet Baru					

## D.4. Kejujuran

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya melakukan pekerjaan dengan ikhlas tanpa paksaan					
2	Saya bekerja sesuai dengan prosedur atasan					
3	Saya selalu melapor kepada atasan atas hasil pekerjaan					





## Lampiran 3. Hasil Uji Validitas

## Correlations

	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	Upah
X4.1 Pearson Correlation	1	.671**	.613**	.476**	.616**	.301	.837**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.053	.000
N	42	42	42	42	42	42	42
X4.2 Pearson Correlation	.671**	1	.555**	.606**	.148	.108	.757**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.350	.496	.000
N	42	42	42	42	42	42	42
X4.3 Pearson Correlation	.613**	.555**	1	.599**	.554**	.204	.799**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.195	.000
N	42	42	42	42	42	42	42
X4.4 Pearson Correlation	.476**	.606**	.599**	1	.424**	.198	.815**
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.005	.208	.000
N	42	42	42	42	42	42	42
X4.5 Pearson Correlation	.616**	.148	.554**	.424**	1	.393*	.687**
Sig. (2-tailed)	.000	.350	.000	.005		.010	.000
N	42	42	42	42	42	42	42
X4.6 Pearson Correlation	.301	.108	.204	.198	.393*	1	.422**
Sig. (2-tailed)	.053	.496	.195	.208	.010		.005
N	42	42	42	42	42	42	42
Upah Pearson Correlation	.837**	.757**	.799**	.815**	.687**	.422**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.005	
N	42	42	42	42	42	42	42

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

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

## Correlations

	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	Insentif
X5.1 Pearson Correlation	1	.812**	.695**	.788**	.506**	.883**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000
N	42	42	42	42	42	42
X5.2 Pearson Correlation	.812**	1	.653**	.978**	.695**	.953**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	42	42	42	42	42	42
X5.3 Pearson Correlation	.695**	.653**	1	.626**	.512**	.799**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000
N	42	42	42	42	42	42
X5.4 Pearson Correlation	.788**	.978**	.626**	1	.674**	.937**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	42	42	42	42	42	42
X5.5 Pearson Correlation	.506**	.695**	.512**	.674**	1	.772**
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000		.000
N	42	42	42	42	42	42
Insentif Pearson Correlation	.883**	.953**	.799**	.937**	.772**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	42	42	42	42	42	42

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

## Lanjutan Lampiran 3. Hasil Uji Validitas

## Correlations

		X6.1	X6.2	X6.3	Suasana Kerja
X6.1	Pearson Correlation	1	.797**	.659**	.943**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	42	42	42	42
X6.2	Pearson Correlation	.797**	1	.385*	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000		.012	.000
	N	42	42	42	42
X6.3	Pearson Correlation	.659**	.385*	1	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012		.000
	N	42	42	42	42
Suasana Kerja	Pearson Correlation	.943**	.839**	.802**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	42	42	42	42

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

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

## Correlations

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Loyalitas	
Y1	Pearson Correlation	1	.086	.217	.418**	.702**	.493**	.521**	.206	.237	.475**	.418**	.493**	.549**	.595**
	Sig. (2-tailed)		.587	.168	.006	.000	.001	.000	.191	.132	.001	.006	.001	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y2	Pearson Correlation	.086	1	.715**	.551**	.017	.258	.028	.584**	.465**	-.010	.257	.258	.508**	.462**
	Sig. (2-tailed)	.587		.000	.000	.913	.099	.862	.000	.002	.948	.100	.099	.001	.002
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y3	Pearson Correlation	.217	.715**	1	.506**	.044	.130	.279	.521**	.614**	-.026	.114	.130	.474**	.458**
	Sig. (2-tailed)	.168	.000		.001	.783	.412	.073	.000	.000	.870	.471	.412	.002	.002
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y4	Pearson Correlation	.418**	.551**	.506**	1	.439**	.443**	.377**	.840**	.656**	.704**	.440**	.443**	.498**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.001		.004	.003	.014	.000	.000	.000	.004	.003	.001	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y5	Pearson Correlation	.702**	.017	.044	.439**	1	.826**	.789**	.478**	.413**	.607**	.764**	.826**	.624**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.913	.783	.004		.000	.000	.001	.007	.000	.000	.000	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y6	Pearson Correlation	.493**	.258	.130	.443**	.826**	1	.839**	.585**	.605**	.526**	.964**	1.000**	.756**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.001	.099	.412	.003	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y7	Pearson Correlation	.521**	.028	.279	.377**	.789**	.839**	1	.501**	.658**	.488**	.798**	.839**	.677**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.862	.073	.014	.000	.000		.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y8	Pearson Correlation	.206	.584**	.521**	.840**	.478**	.585**	.501**	1	.780**	.495**	.582**	.585**	.521**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.191	.000	.000	.000	.001	.000	.001		.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y9	Pearson Correlation	.237	.465**	.614**	.656**	.413**	.605**	.658**	.780**	1	.407**	.600**	.605**	.696**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.132	.002	.000	.000	.007	.000	.000	.000		.008	.000	.000	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y10	Pearson Correlation	.475**	-.010	-.026	.704**	.607**	.526**	.488**	.495**	.407**	1	.433**	.526**	.298	.602**
	Sig. (2-tailed)	.001	.948	.870	.000	.000	.001	.001	.001	.008		.004	.000	.055	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y11	Pearson Correlation	.418**	.257	.114	.440**	.784**	.964**	.798**	.582**	.600**	.433**	1	.964**	.763**	.871**
	Sig. (2-tailed)	.006	.100	.471	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.004		.000	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y12	Pearson Correlation	.483**	.258	.130	.443**	.826**	1.000**	.839**	.585**	.605**	.526**	.964**	1	.756**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.001	.099	.412	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y13	Pearson Correlation	.549**	.508**	.474**	.498**	.624**	.756**	.677**	.521**	.696**	.298	.763**	.756**	1	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.055	.000	.000	.000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Loyalitas	Pearson Correlation	.595**	.462**	.458**	.725**	.797**	.901**	.833**	.778**	.802**	.602**	.871**	.901**	.860**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

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

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

Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	42	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	6

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	42	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	6

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	42	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	3

Lampiran 5. Hasil Uji Multikolinieritas

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

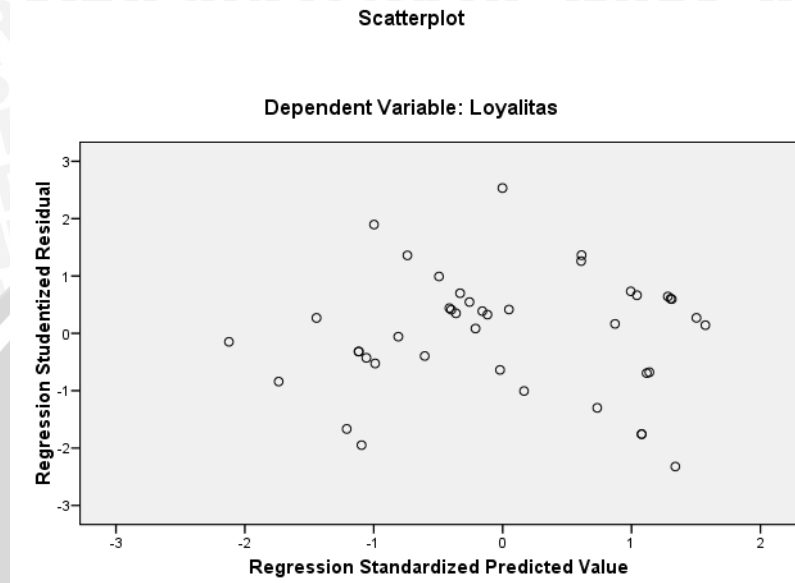
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Umur	.329	3.039
	Masa Kerja	.389	2.571
	Tingkat Pendidikan	.780	1.282
	Upah	.386	2.592
	Insentif	.505	1.979
	Suasana Kerja	.425	2.354

a. Dependent Variable: Loyalitas



Lampiran 6. Heterokedositas

1. Grafik Scatter Plot Hasil Uji Heterokedasitas



Lampiran 7. Hasil Uji Normalitas

1. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

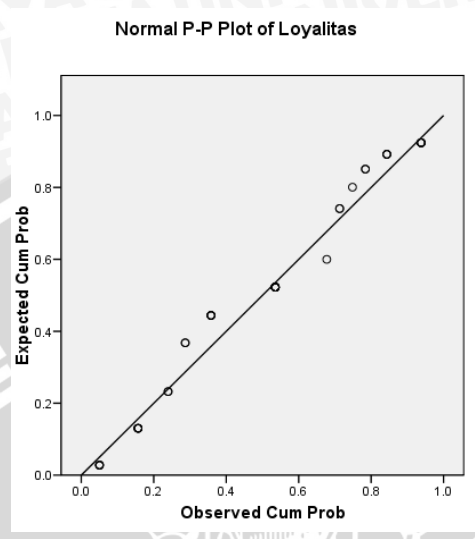
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Umur	Masa Kerja	Tingkat Pendidikan	Upah	Insentif	Suasana Kerja	Loyalitas
N		42	42	42	42	42	42	42
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	41.9286	18.2619	11.6905	25.6667	20.4286	10.8810	51.7143
	Std. Deviation	7.11026	6.25109	1.99375	2.82555	3.16338	1.45170	5.08122
Most Extreme Differences	Absolute	.126	.139	.371	.246	.123	.256	.144
	Positive	.085	.139	.208	.246	.123	.252	.144
	Negative	-.126	-.130	-.371	-.159	-.116	-.256	-.135
Kolmogorov-Smirnov Z		.816	.902	2.406	1.595	.795	1.658	.935
Asy mp. Sig. (2-tailed)		.518	.390	.000	.012	.552	.008	.346

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Grafik Scatter Plot Hasil Uji Normalitas



Lampiran 8. Regresi Linier Berganda

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.868 <sup>a</sup>	.753	.711	2.73290

a. Predictors: (Constant), Suasana Kerja, Tingkat Pendidikan, Insentif, Masa Kerja, Upah, Umur

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	797.166	6	132.861	17.789	.000 <sup>a</sup>
	Residual	261.406	35	7.469		
	Total	1058.571	41			

a. Predictors: (Constant), Suasana Kerja, Tingkat Pendidikan, Insentif, Masa Kerja, Upah, Umur

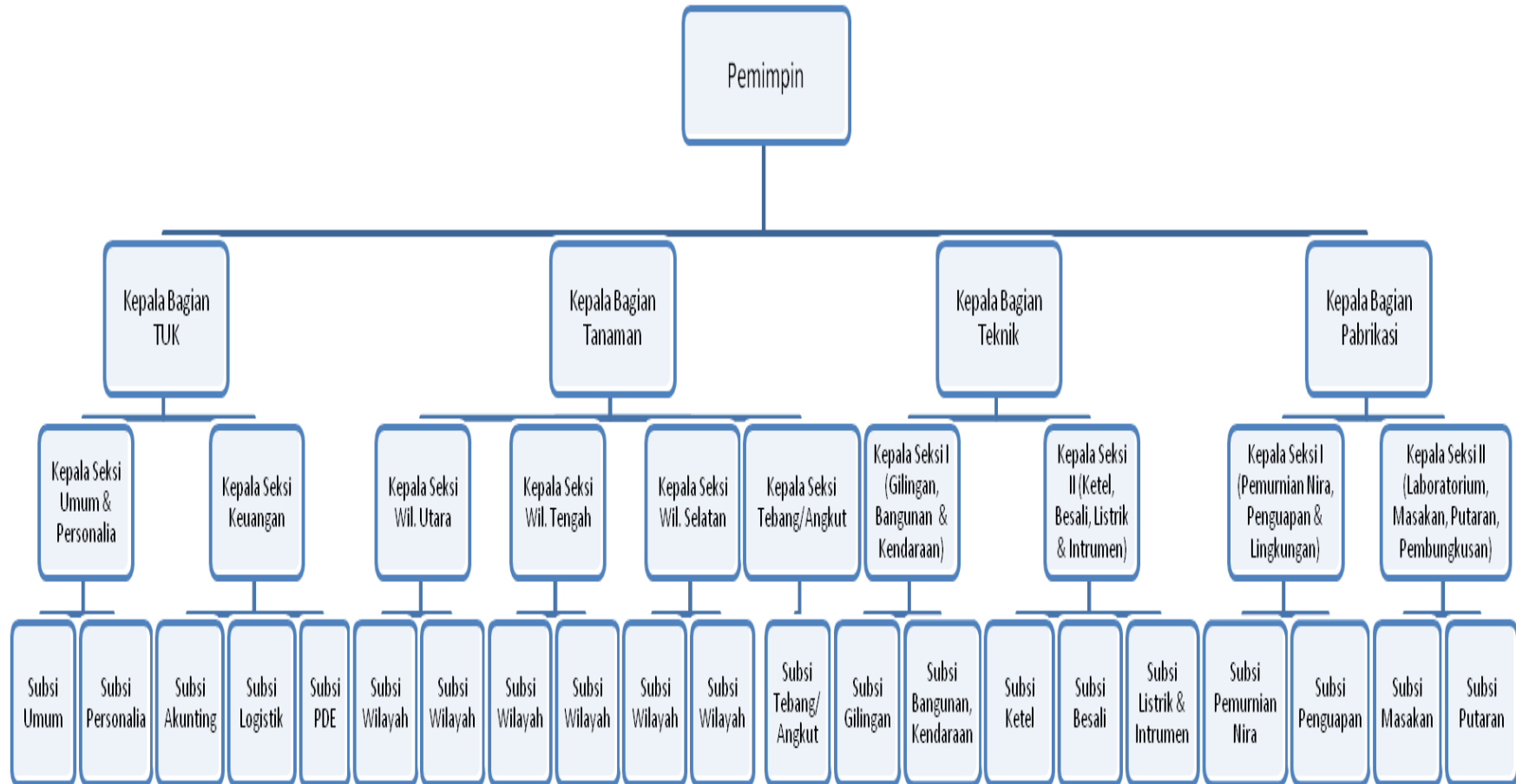
b. Dependent Variable: Loyalitas

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.496	4.662		2.466	.019
	Umur	.132	.105	.185	1.266	.214
	Masa Kerja	-.223	.109	-.274	-2.036	.049
	Tingkat Pendidikan	.067	.242	.026	.278	.783
	Upah	1.026	.243	.570	4.217	.000
	Insentif	-.197	.190	-.122	-1.035	.308
	Suasana Kerja	1.437	.451	.411	3.187	.003

a. Dependent Variable: Loyalitas

Lampiran 9. Struktur Organisasi PG. Kebon Agung Kabupaten Malang



Sumber : Data Primer PG. Kebon Agung Kabupaten Malang.

## Lampiran 10. Surat Keterangan Telah Selesai Melakukan Penelitian

**KA** PT KEBON AGUNG  
**PABRIK GULA KEBON AGUNG**  
Kotak Pos 80 Telp. (0341) 801371 - 801064 Fax. (0341) 801143 - Malang 65102

**SURAT KETERANGAN**  
**No. AX/12.062**


Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan dengan sebenarnya bahwa Mahasiswa Universitas Brawijaya Malang :

Nama : Evrilia Ferdianata  
NIM : 0810440216  
Fakultas : Pertanian  
Program Studi : Agribisnis

Benar-benar telah melaksanakan Penelitian untuk tugas Akhir (Skripsi) di PG Kebon Agung Malang pada tanggal 21 Mei – 10 Juni 2012.

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan harap yang berkepentingan maklum. Terima kasih.

Kebon Agung, 13 Agustus 2012

  
PT KEBON AGUNG  
PG KEBON AGUNG

Hi.Rr.C. Anugrahaningtyas  
Kasi Umum Personalia

Tyz/Tms-

