

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini merupakan hasil yang diperoleh selama melakukan penelitian pada PT. KAI (Persero), PT.Pindad (Persero) dan PT.Bio Farma (Persero). Peneliti memperoleh data penelitian dengan menyebarkan kuesioner pada auditor yang bekerja pada tiga BUMN tersebut. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 65 eksemplar dan yang kembali secara lengkap sebanyak 42 eksemplar. Dengan demikian jumlah sampel minimum dalam penelitian ini adalah 42 responden.

Sekaran (2006) menyatakan bahwa aturan-aturan dalam penentuan ukuran sampel diantaranya adalah *sample size large than 30 and less than 500 are appropriate for research*, yang berarti ukuran sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk hampir semua penelitian. Namun sebelum analisis lebih lanjut dilakukan terlebih dahulu akan dideskripsikan karakteristik responden penelitian kemudian dilanjutkan dengan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

4.1.1 Gambaran Umum Profil Responden

Berdasarkan penyebaran kuesioner, maka dapat diketahui karakteristik yang dimiliki para responden. Dimana karakteristik responden diketahui berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja. Berikut ini disajikan karakteristik responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	26	61.9
Perempuan	16	38.1
Jumlah	42	100,0

Sumber : Hasil Survei, 2015

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa dari 42 responden 61,9% adalah laki-laki dan 38,1% adalah wanita. Hal ini dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas yang menjadi pegawai BUMN di Kota Bandung adalah laki-laki.

Tabel 4.2

Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 25 tahun	2	4.8
26 – 36 tahun	6	14.3
37 – 45 tahun	10	23.8
46 – 55 tahun	17	40.5
> 55 tahun	7	16.7
Jumlah	42	100

Sumber : Hasil Survei, 2015

Dilihat dari usia responden diperoleh informasi bahwa sebagian besar responden berusia antara 46-55 tahun sebanyak 40,5%, peringkat kedua adalah berusia 37-45 tahun yakni 23,8%. Sedangkan yang berusia kurang dari 25 tahun hanya mencapai 4,8% dari total responden. Hal ini dikarenakan BUMN tersebut membutuhkan pegawai-pegawai yang mempunyai usia matang, berpengalaman dan produktif untuk mencapai sasaran-sasaran yang ingin dicapai perusahaan.

Tabel 4.3

Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SLTA	4	9.5
Diploma	7	16.7
S1	21	50.0
S2	10	23.8
Jumlah	42	100

Sumber : Hasil Survei, 2015

Kapasitas dan kapabilitas pegawai berkaitan erat dengan tingkat pendidikannya. Berdasarkan data yang ditampilkan pada Tabel 4.3. Tingkat pendidikan pegawai BUMN yang ada di Kota Bandung yang paling banyak adalah yang menamatkan pendidikan S-1. Secara normatif, ini merupakan modal dasar yang penting dalam peningkatan kinerja perusahaan secara umum.

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
< 5 tahun	3	7.1
6 – 15 tahun	5	11.9
11-15 tahun	19	45.2
> 15 tahun	15	35.7
Jumlah	42	100

Sumber : Hasil Survei, 2015

Melalui tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas dari responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang telah bekerja di tiga BUMN yang ada di Kota Bandung memiliki masa kerja antara 11-15 tahun sebanyak 19 orang (45,2%), yang tentunya memiliki pengalaman yang cukup baik dalam pengembangan SDM di perusahaan tersebut.

4.1.2 Uji Validitas Kuesioner

Validitas merupakan unsur penting bagi suatu instrumen karena uji ini menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan instrument dalam melaksanakan fungsinya. Hasil penelitian valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan antara indeks korelasi produk moment Pearson pada level signifikansi 5 persen dengan nilai kritisnya.

Uji validitas kuesioner dilakukan pada item-item yang menjadi ukuran dari masing-masing variabel dalam bentuk pernyataan yang terdiri dari 16 pernyataan untuk audit SDM, 8 item untuk variabel motivasi kerja, 11 item untuk variabel gaya kepemimpinan dan 12 item untuk variabel kinerja karyawan. Berikut ini merupakan hasil uji validitas untuk masing-masing variabel.

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Variabel Audit Manajemen SDM

Butir Pernyataan	r-hasil	r-kritis	Hasil
1	0.402	0,300	Valid
2	0.517	0,300	Valid
3	0.338	0,300	Valid
4	0.621	0,300	Valid
5	0.302	0,300	Valid
6	0.308	0,300	Valid
7	0.425	0,300	Valid
8	0.686	0,300	Valid
9	0.300	0,300	Valid
10	0.726	0,300	Valid
11	0.323	0,300	Valid
12	0.302	0,300	Valid
13	0.301	0,300	Valid
14	0.419	0,300	Valid
15	0.301	0,300	Valid
16	0.417	0,300	Valid

Sumber : Hasil Survei, 2015

Tabel 4.5 menunjukkan hasil pengujian uji validitas, dimana semua item pernyataan untuk variabel X_1 valid karena skor r hitung lebih besar jika dibandingkan dengan r kritis yang bernilai 0.300. Dengan demikian, maka proses selanjutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja

Butir Pernyataan	r-hasil	r-kritis	Hasil
1	0.300	0,300	Valid
2	0.425	0,300	Valid
3	0.426	0,300	Valid
4	0.328	0,300	Valid
5	0.341	0,300	Valid
6	0.407	0,300	Valid
7	0.324	0,300	Valid
8	0.439	0,300	Valid

Sumber : Hasil Survei, 2015

Tabel 4.6 menunjukkan hasil pengujian uji validitas, dimana semua item pernyataan untuk variabel X_2 valid karena skor r hitung lebih besar jika dibandingkan dengan r kritis yang bernilai 0.300. Dengan demikian, maka proses selanjutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Butir Pernyataan	r-hasil	r-kritis	Hasil
1	0.379	0,300	Valid
2	0.634	0,300	Valid
3	0.305	0,300	Valid
4	0.327	0,300	Valid
5	0.318	0,300	Valid
6	0.313	0,300	Valid
7	0.417	0,300	Valid
8	0.309	0,300	Valid
9	0.630	0,300	Valid
10	0.421	0,300	Valid
11	0.302	0,300	Valid

Sumber : Hasil Survei, 2015

Tabel 4.7 menunjukkan hasil pengujian uji validitas, dimana semua item pernyataan untuk variabel X_3 valid karena skor r hitung lebih besar jika dibandingkan dengan r kritis yang bernilai 0.300. Dengan demikian, maka proses selanjutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas.

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Butir Pernyataan	r-hasil	r-kritis	Hasil
1	0.431	0,300	Valid
2	0.630	0,300	Valid
3	0.301	0,300	Valid
4	0.388	0,300	Valid
5	0.415	0,300	Valid
6	0.526	0,300	Valid
7	0.300	0,300	Valid
8	0.308	0,300	Valid
9	0.319	0,300	Valid
10	0.311	0,300	Valid
11	0.415	0,300	Valid
12	0.310	0,300	Valid

Sumber : Hasil Survei, 2015

Tabel 4.8 menunjukkan hasil pengujian uji validitas, dimana semua item pernyataan untuk variabel Y valid karena skor r hitung lebih besar jika dibandingkan dengan r kritis yang bernilai 0.300. Dengan demikian, maka proses selanjutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah dirancang dalam bentuk kuesioner dapat diandalkan. Untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini, digunakan *internal consistency reliability* dengan menggunakan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* (α), hal ini sesuai dengan tujuan test yang bermaksud menguji konsistensi item-item dalam instrumen penelitian. Metode *Alpha Cronbach* diukur berdasarkan skala *Alpha Cronbach* 0

sampai 1. Jika skala itu dikelompok ke dalam lima kelas dengan *range* yang sama, ukuran kemantapan *alpha* dapat diinterpretasikan sebagai berikut : (Husein Umar, 2007:208).

1. Nilai *Alpha Cronbach* 0.00 s.d. 0.20 berarti kurang reliabel.
2. Nilai *Alpha Cronbach* 0.21 s.d. 0.40 berarti agak reliabel.
3. Nilai *Alpha Cronbach* 0.42 s.d. 0.60 berarti cukup reliabel.
4. Nilai *Alpha Cronbach* 0.61 s.d. 0.80 berarti reliabel.
5. Nilai *Alpha Cronbach* 0.81 s.d. 1.00 berarti sangat reliabel.

Untuk menghitungnya, penulis menggunakan bantuan *software SPSS 19.00 for Windows*. Setelah uji validasi dan reliabilitas dilakukan, dan diperoleh hasil data yang bersifat *valid* dan *reliabel*, maka analisis statistik lebih lanjut dapat dilakukan untuk memperoleh kesimpulan akhir dengan resiko kesalahan kecil dan dapat dipertanggung jawabkan. Berikut ini merupakan hasil uji validitas untuk masing-masing variabel.

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X₁
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.696	16

Hasil uji realibilitas untuk variabel X₁ juga menunjukkan hasil yang reliable, karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,600, yang berarti semua item pernyataan adalah reliabel.

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X₂
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.659	8

Hasil uji realibilitas untuk variabel X_2 juga menunjukkan hasil yang reliable, karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,600, yang berarti semua item pernyataan adalah reliabel.

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X_3
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.640	11

Hasil uji realibilitas untuk variabel X_3 juga menunjukkan hasil yang reliable, karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,600, yang berarti semua item pernyataan adalah reliabel.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.632	12

Hasil uji realibilitas untuk variabel Y juga menunjukkan hasil yang reliable, karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,600, yang berarti semua item pernyataan adalah reliabel.

4.1.3 Analisis Deskriptif Tanggapan Responden

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap indikator dari variabel-variabel yang diteliti.

4.1.3.1 Analisis Deskriptif Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia berfokus pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif sumber daya manusia. Masalah-masalah yang secara langsung atau tidak langsung dapat mengakibatkan kegagalan organisasi dapat diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit sehingga manajemen dapat segera memberikan perhatian dan tindakan koreksi dapat segera diambil. Jika informasi temuan audit segera ditindak-lanjuti maka diharapkan dampaknya adalah perolehan nilai manfaat bagi organisasi. Hasil pengolahan data dari kuesioner didapat total skor untuk setiap indikator audit SDM sebagai berikut :

Tabel 4.13
Rata-rata Jawaban Responden Tentang
Pengujian dan Evaluasi Terhadap Kecukupan Efektivitas
Sistem Pengendalian Intern

No	Pernyataan	Persentase Skor				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Auditor memiliki ruang lingkup yang mencakup tugas audit yang harus dilaksanakan	14.3	57.1	26.2	2.4	0.0
2	Auditor melakukan penelaahan atas kecukupan sumber daya manusia	26.2	52.4	21.4	0.0	0.0
3	Auditor melakukan penelaahan atas efektivitas sistem pengendalian intern	4.8	52.4	38.1	4.8	0.0
4	Auditor melaksanakan tujuan utama pengendalian intern	14.3	64.3	19.0	2.4	0.0
Rata-rata		14.9	56.6	26.2	2.4	0.0

Sumber : Hasil Angket 2015

Tabel 4.13 memperlihatkan variasi tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur audit manajemen Sumber Daya Manusia pada BUMN pada dimensi pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan efektivitas sistem pengendalian intern perusahaan. Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa proporsi jawaban responden mayoritas menyatakan setuju

dengan persentase sebesar 56,6%, hal ini menunjukkan bahwa auditor telah melakukan pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan efektivitas sistem pengendalian intern perusahaan dengan baik.

Tabel 4.14
Rata-rata Jawaban Responden Tentang Tingkat Kepercayaan dan Integritas Informasi

No	Pernyataan	Persentase Skor				
		SS	S	KS	TS	STS
5	Auditor menelaah tingkat kepercayaan dan integritas informasi keuangan maupun operasional	7.1	81.0	9.5	2.4	0.0
6	Auditor selalu mengidentifikasi, mengukur, menggolong-golongkan dan melaporkan informasi	26.2	59.5	14.3	0.0	0.0
7	Auditor memberikan sistem informasi yang menyediakan data untuk pengambilan keputusan, pengendalian, dan kebutuhan pihak ekstern	11.9	76.2	7.1	4.8	0.0
Rata-rata		15.1	72.2	10.3	2.4	0.0

Sumber : Hasil Angket 2015

Tabel 4.14 memperlihatkan variasi tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur audit manajemen Sumber Daya Manusia pada BUMN pada dimensi tingkat kepercayaan dan integritas informasi. Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa proporsi jawaban responden mayoritas menyatakan setuju dengan persentase sebesar 72,2%, hal ini menunjukkan bahwa auditor telah menelaah tingkat kepercayaan dan integritas informasi keuangan maupun operasional sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Tabel 4.15
Rata-rata Jawaban Responden Tentang Ketaatan
Pada Kebijakan yang Berlaku

No	Pernyataan	Persentase Skor				
		SS	S	KS	TS	STS
8	Auditor bertanggungjawab untuk membuat rancangan sistem-sistem guna menjamin ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan dan peraturan yang berlaku	14.3	64.3	16.7	4.8	0.0
9	Auditor mampu menentukan sistem-sistem yang cukup dan efektif	9.5	64.3	21.4	4.8	0.0
Rata-rata		11.9	64.3	19.1	4.8	0.0

Sumber : Hasil Angket 2015

Tabel 4.15 memperlihatkan variasi tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur audit manajemen Sumber Daya Manusia pada BUMN pada dimensi ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan, dan peraturan-peraturan yang berlaku. Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa proporsi jawaban responden mayoritas menyatakan setuju dengan persentase sebesar 64,3%.

Tabel 4.16
Rata-rata Jawaban Responden Tentang Perlindungan
atas Harta Perusahaan

No	Pernyataan	Persentase Skor				
		SS	S	KS	TS	STS
10	Auditor melakukan beberapa cara untuk melindungi harta perusahaan	14.3	52.4	28.6	4.8	0.0
11	Auditor memiliki peran yang sangat vital dalam melindungi harta perusahaan	7.1	73.8	16.7	2.4	0.0
Rata-rata		10.7	63.1	22.7	3.6	0.0

Sumber : Hasil Angket 2015

Tabel 4.16 memperlihatkan variasi tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur audit manajemen Sumber Daya Manusia pada BUMN pada dimensi perlindungan atas harta perusahaan. Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa proporsi jawaban responden mayoritas menyatakan setuju dengan persentase sebesar 63,1%. Hal ini menunjukkan bahwa

pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia telah dilakukan dengan baik dalam upaya menjaga dan melindungi harta perusahaan.

Tabel 4.17 Rata-rata Jawaban Responden Tentang Penggunaan Sumber Daya

No	Pernyataan	Persentase Skor				
		SS	S	KS	TS	STS
12	Auditor selalu menguji kebenaran ada tidaknya harta perusahaan	4.8	64.3	28.6	2.4	0.0
13	Auditor selalu menilai efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya yang ada	14.3	76.2	9.5	0.0	0.0
Rata-rata		9.6	70.3	19.1	1.2	0.0

Sumber : Hasil Angket 2015

Tabel 4.17 memperlihatkan variasi tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur audit manajemen Sumber Daya Manusia pada BUMN pada dimensi penggunaan sumber-sumber daya secara efisien dan efektif. Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa proporsi jawaban responden mayoritas menyatakan setuju dengan persentase sebesar 70,3%. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia telah dilakukan dengan baik melalui penggunaan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Tabel 4.18 Rata-rata Jawaban Responden Tentang Pencapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran

No	Pernyataan	Persentase Skor				
		SS	S	KS	TS	STS
14	Auditor menggunakan sumber daya yang berhubungan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi	7.1	59.5	28.6	4.8	0.0
15	Auditor manajemen SDM bertanggungjawab dalam menetapkan tujuan dan sasaran setiap kegiatan	4.8	69.0	21.4	4.8	0.0
16	Auditor selalu membuat dan melaksanakan program pengendalian dan mencapai hasil yang diinginkan dari kegiatan usaha atau program-program perusahaan	4.8	40.5	52.4	2.4	0.0
Rata-rata		5.6	56.3	34.1	4.0	0.0

Sumber : Hasil Angket 2015

Tabel 4.18 memperlihatkan variasi tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur audit manajemen Sumber Daya Manusia pada BUMN pada dimensi pencapaian tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan atas kegiatan usaha atau program perusahaan. Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa proporsi jawaban responden mayoritas menyatakan setuju dengan persentase sebesar 56,3%.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap masing-masing indikator dari variabel audit manajemen SDM, maka dapat dibuat ringkasan hasil tanggapan responden. Adapun hasil skor jawaban responden untuk variabel audit manajemen SDM (X_1) adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19
Akumulasi Skor Variabel Audit Manajemen SDM

No. Item	Frekuensi Skor					Jumlah Skor
	SS	S	KS	TS	STS	
1	6	24	11	1	0	161
2	11	22	9	0	0	170
3	2	22	16	2	0	150
4	6	27	8	1	0	164
5	3	34	4	1	0	165
6	11	25	6	0	0	173
7	5	32	3	2	0	166
8	6	27	7	2	0	163
9	4	27	9	2	0	159
10	6	22	12	2	0	158
11	3	31	7	1	0	162
12	2	27	12	1	0	156
13	6	32	4	0	0	170
14	3	25	12	2	0	155
15	2	29	9	2	0	157
16	2	17	22	1	0	146
Jumlah						2575

Sumber : Hasil Angket 2015

Berdasarkan tabulasi data untuk variabel audit manajemen SDM (X_1) maka dapat dihitung rata-rata (*mean*), dan perolehan hasil sebagai berikut :

$$Me = \frac{\sum X_1}{n}$$

$$Me = \frac{2575}{42} Me = 61,3$$

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata di atas dan jika dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan, maka audit manajemen SDM termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata sebesar 61,3 dibandingkan dengan kriteria yang telah penulis tetapkan yaitu antara (54,5-67,2). Hal ini didukung oleh adanya pencapaian indikator-indikator dari audit manajemen SDM yang rata-rata mendapat penilaian setuju dari mayoritas responden.

4.1.3.2 Analisis Deskriptif Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi auditor untuk melakukan suatu pekerjaan sendiri maupun berkelompok. Berikut ini akan dianalisis hasil kuesioner untuk memperoleh gambaran tentang motivasi kerja dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 4.20
Rata-rata Jawaban Responden Tentang Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Persentase Skor				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Karyawan berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif	4.8	59.5	35.7	0.0	0.0
2	Karyawan berani memilih risiko dalam pekerjaan	9.5	69.0	21.4	0.0	0.0
3	Karyawan siap mengambil tanggung jawab pribadi jika terjadi kesalahan	9.5	78.6	11.9	0.0	0.0
4	Karyawan berusaha untuk menyukai persahabatan	9.5	76.2	11.9	2.4	0.0
5	Karyawan lebih menyukai kerja sama dari pada berkompetisi	9.5	59.5	28.6	2.4	0.0

6	Karyawan lebih memilih menghindari konflik dalam pekerjaan	14.3	78.6	7.1	0.0	0.0
7	Karyawan berusaha untuk menyukai pekerjaan	14.3	61.9	23.8	0.0	0.0
8	Karyawan berusaha untuk aktif dalam menentukan arah kegiatan	9.5	61.9	28.6	0.0	0.0
Rata-rata		10.1	68.2	21.1	0.6	0.0

Sumber : Hasil Angket 2015

Tabel 4.20 memperlihatkan variasi tanggapan responden atas indikator-indikator dari variabel motivasi kerja. Responden rata-rata menyatakan setuju sebanyak 68,2% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10,1%. Hasil ini menjadi indikasi bahwa mayoritas responden telah menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja. Walaupun demikian masih adanya responden yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju dapat menjadi indikasi bahwa motivasi karyawan dalam bekerja masih perlu ditingkatkan lagi.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap masing-masing indikator dari variabel motivasi kerja, maka dapat dibuat ringkasan sebagai berikut :

Tabel 4.21 Akumulasi Skor Variabel Motivasi Kerja

No. Item	Persentase Skor					Jumlah Skor
	SS	S	KS	TS	STS	
1	2	25	15	0	0	155
2	4	29	9	0	0	163
3	4	33	5	0	0	167
4	4	32	5	1	0	165
5	4	25	12	1	0	158
6	6	33	3	0	0	171
7	6	26	10	0	0	164
8	4	26	12	0	0	160
Jumlah						1303

Sumber : Hasil Angket 2015

Berdasarkan tabulasi data untuk variabel motivasi kerja (X_2) maka dapat dihitung rata-rata (*mean*), dan perolehan hasil sebagai berikut :

$$Me = \frac{\sum X_2}{n}$$

$$Me = \frac{1303}{42}$$

$$Me = 31,0$$

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata di atas dan jika dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan, maka motivasi kerja karyawan termasuk kriteria tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata sebesar 31,0 dibandingkan dengan kriteria yang telah penulis tetapkan yaitu antara (27,2-33,6). Hal ini didukung oleh tingkat kesetujuan mayoritas responden terhadap setiap pernyataan yang menjadi indikator motivasi kerja karyawan.

4.1.3.3 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Berikut ini akan dianalisis hasil kuesioner untuk memperoleh gambaran tentang gaya kepemimpinan dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 4.22
Rata-rata Jawaban Responden Tentang Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Persentase Skor				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Pimpinan memiliki visi yang dapat memacu prestasi kerja Anda.	4.8	73.8	14.3	4.8	2.4
2	Pimpinan mempunyai respek yang besar terhadap kemampuan Anda	9.5	40.5	40.5	9.5	0.0
3	Pimpinan melaksanakan tugas kerja, pimpinan selalu menetapkan standart-standar yang tinggi kepada Anda.	7.1	45.2	38.1	9.5	0.0
4	Pimpinan memberikan motivasi kepada Anda untuk melakukan lebih dari apa yang Anda kira bisa	7.1	50.0	33.3	9.5	0.0
5	Dalam pelaksanaan tugas, pimpinan selalu menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dalam membangkitkan semangat kerja Anda.	4.8	54.8	35.7	4.8	0.0
6	Pimpinan mendorong Anda untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah yang dihadapi.	4.8	57.1	26.2	11.9	0.0
7	Pimpinan dalam memecahkan masalah menggunakan alasan-alasan dan bukti yang Anda kemukakan.	7.1	38.1	31.0	23.8	0.0

8	Pimpinan melakukan perubahan untuk mencari tahu jika ada kesalahan.	14.3	54.8	28.6	2.4	0.0
9	Dalam melaksanakan tugas kerja, pimpinan memberikan bimbingan atau melatih, memberikan petunjuk dan penjelasan.	19.0	52.4	28.6	0.0	0.0
10	Pimpinan memberikan perlakuan khusus terhadap setiap kebutuhan untuk berprestasi dan berkembang.	33.3	45.2	16.7	4.8	0.0
11	Pimpinan membiarkan Anda untuk melakukan pekerjaan Anda dengan cara-cara yang biasa Anda pakai.	16.7	59.5	21.4	2.4	0.0
Rata-rata		11.7	51.9	28.6	7.6	0.2

Sumber : Hasil Angket 2015

Tabel 4.13 memperlihatkan variasi tanggapan responden atas indikator-indikator dari variabel gaya kepemimpinan. Responden rata-rata menyatakan setuju yakni sebesar 51,9%. Hasil ini menjadi indikasi bahwa mayoritas responden menilai bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan telah berjalan dengan baik, sehingga dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Walaupun demikian gaya kepemimpinan yang diterapkan masih memiliki kelemahan, hal ini dapat dilihat dari adanya responden yang menyatakan kurang setuju bahkan tidak setuju atas pernyataan-pernyataan yang diajukan.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap masing-masing indikator dari variabel gaya kepemimpinan, maka dapat dibuat ringkasan hasil tanggapan responden yang selanjutnya dikonsultasikan dengan kriteria yang telah ditetapkan pada Bab III. Adapun hasil skor jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan (X_3) adalah sebagai berikut :

Tabel 4.23
Rata-rata Jawaban Responden Tentang Gaya Kepemimpinan

No. Item	Frekuensi Skor					Jumlah Skor
	SS	S	KS	TS	STS	
1	2	31	6	2	1	157

2	4	17	17	4	0	147
3	3	19	16	4	0	147
4	3	21	14	4	0	149
5	2	23	15	2	0	151
6	2	24	11	5	0	149
7	3	16	13	10	0	138
8	6	23	12	1	0	160
9	8	22	12	0	0	164
10	14	19	7	2	0	171
11	7	25	9	1	0	164
Jumlah						1697

Sumber : Hasil Angket 2015

Berdasarkan tabulasi data untuk variabel gaya kepemimpinan (X_3) maka dapat dihitung rata-rata (*mean*), dan perolehan hasil sebagai berikut :

$$Me = \frac{\sum X_3}{n}$$

$$Me = \frac{1697}{42} \quad Me = 40,4$$

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata jawaban responden di atas dan jika dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata sebesar 40,4 dibandingkan dengan kriteria yang telah penulis tetapkan yaitu antara (37,4-46,2). Hal ini didukung oleh mayoritas penilaian responden yang rata-rata menyatakan setuju atas pernyataan-pernyataan yang menjadi ukuran dari gaya kepemimpinan.

4.1.3.4 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pernyataan ini merupakan analisis

deskriptif dan bertujuan untuk menjelaskan tanggapan pegawai mengenai kinerja.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.24
Rata-rata Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Persentase Skor				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Karyawan bekeja berusaha untuk melakukan pekerjaan seteliti mungkin untuk menghindari kesalahan	2.4	45.2	52.4	0.0	0.0
2	Karyawan berusaha untuk menampilkan hasil kerja yang terbaik	4.8	40.5	45.2	9.5	0.0
3	Ouput pekerjaan yang karyawan hasilkan dapat diterima oleh Bapak/Ibu pimpinan	2.4	33.3	57.1	4.8	0.0
4	Jumlah pekerjaan yang karyawan hasilkan sesuai dengan target yang ditetapkan instansi tempat Bapak/Ibu	2.4	50.0	45.2	2.4	0.0
5	Jumlah pekerjaan yang karyawan lakukan memberikan kontribusi yang besar terhadap hasil kerja instansi Bapak/Ibu secara keseluruhan	23.8	45.2	23.8	7.1	0.0
6	Dalam kondisi apapun karyawan berusaha untuk masuk kerja	14.3	57.1	28.6	0.0	0.0
7	Saya memiliki kepercayaan diri yang tinggi untuk menjadi pegawai yang andal	16.7	69.0	14.3	0.0	0.0
8	Karyawan berusaha untuk tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	2.4	61.9	35.7	0.0	0.0
9	Karyawan berusaha untuk melakukan pencegahan terhadap penyimpangan hasil kerja	7.1	57.1	35.7	0.0	0.0
10	Karyawan berusaha untuk tidak melakukan pemborosan sumber daya yang ada selama proses pekerjaan berlangsung	4.8	28.6	47.6	19.0	0.0
11	Karyawan berusaha untuk menghindari terjadinya kerusakan pada fasilitas kerja	14.3	61.9	14.3	9.5	0.0
12	Karyawan berusaha untuk menjaga dan memelihara fasilitas kerja yang tersedia	23.8	57.1	14.3	4.8	0.0
Rata-rata		9.9	50.6	34.5	4.8	0.0

Sumber : Hasil Angket 2015

Tabel 4.24 memperlihatkan variasi tanggapan responden atas indikator-indikator dari variabel kinerja karyawan. Responden rata-rata menyatakan setuju sebanyak 50,6% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9,9%. Hasil ini

menjadi indikasi bahwa mayoritas responden menilai bahwa capaian kinerja dari setiap pekerjaan yang telah dilakukan telah sesuai dengan harapan manajemen. Namun demikian masih adanya responden yang menyatakan kurang setuju dan bahkan tidak setuju sebesar 34,5% dan 4,8% menunjukkan bahwa masih ada sebagian kecil karyawan yang memiliki kinerja yang belum optimal.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap masing-masing indikator dari variabel kinerja karyawan, maka dapat dibuat ringkasan hasil tanggapan responden yang selanjutnya dikonsultasikan dengan kriteria yang telah ditetapkan pada Bab III. Adapun hasil skor jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebagai berikut :

Tabel 4.25
Akumulasi Skor Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan

No. Item	Persentase Skor					Jumlah Skor
	SS	S	KS	TS	STS	
1	1	19	22	0	0	147
2	2	17	19	4	0	143
3	1	14	24	2	0	137
4	1	21	19	1	0	148
5	10	19	10	3	0	162
6	6	24	12	0	0	162
7	7	29	6	0	0	169
8	1	26	15	0	0	154
9	3	24	15	0	0	156
10	2	12	20	8	0	134
11	6	26	6	4	0	160
12	10	24	6	2	0	168
Jumlah						1840

Sumber : Hasil Angket 2015

Berdasarkan tabulasi data untuk variabel kinerja karyawan (Y) maka dapat dihitung rata-rata (*mean*), dan perolehan hasil sebagai berikut :

$$Me = \frac{\sum Y}{n}$$

$$Me = \frac{1840}{42}$$

$$Me = 43,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata jawaban responden di atas dan jika dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan, maka kinerja karyawan termasuk kriteria tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata sebesar 43,8 dibandingkan dengan kriteria yang telah penulis tetapkan yaitu antara (40,8-50,4). Hal ini didukung oleh adanya pencapaian indikator-indikator dari kinerja karyawan dan tingkat kesetujuan mayoritas responden atas pernyataan-pernyataan yang diajukan menyangkut kinerja.

4.1.4 Analisa Hasil Penelitian

4.1.4.1 Hasil Uji Asumsi Klasik

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Namun demikian, suatu regresi linier berganda akan membentuk estimasi yang baik apabila terpenuhi semua asumsi-asumsi klasiknya.

4.1.4.2 Uji Normalitas

Asumsi normalitas merupakan syarat yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan koefisien regresi, apabila model regresi tidak berdistribusi normal maka kesimpulan dari uji t masih meragukan, karena statistik uji t diturunkan dari distribusi normal. Normalitas dapat diuji dengan menggunakan alat *one sample kolmogorov smirnov test* dengan menggunakan taraf signifikansi lebih besar dari 0,05.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.26 di bawah ini:

Tabel 4.26
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	Y
N		35	35	35	35
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.54562	.06790	14.04260	75.00
	Std. Deviation	.257265	.074987	1.858903	11.664
Most Extreme Differences	Absolute	.126	.226	.129	.254
	Positive	.126	.226	.129	.152
	Negative	-.114	-.191	-.091	-.254
Kolmogorov-Smirnov Z		.747	1.339	.765	1.501
Asymp. Sig. (2-tailed)		.633	.056	.603	.602

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil bahwa untuk kesemua variabel memiliki nilai $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

4.1.4.3 Pengujian Multikolinearitas

Untuk mengetahui apakah terjadi multikolinearitas dalam suatu model regresi dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang terdapat pada masing-masing variabel seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.27

Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.893	1.120
	X2	.885	1.130
	X3	.991	1.009

a. Dependent Variable: Y

Pedoman untuk suatu model regresi yang bebas dari multikolinearitas adalah apabila mempunyai nilai VIF dibawah 10. Dari tabel di atas diperoleh bahwa tidak terdapat nilai VIF yang lebih besar dari 10. Sehingga untuk

selanjutnya hanya variabel-variabel tersebut yang akan digunakan sebagai prediktor yang memenuhi syarat asumsi tidak terjadi multikolinieritas.

4.1.4.4 Uji Autokorelasi

Penyimpangan autokorelasi dalam penelitian diuji dengan uji Durbin-Watson (DW-test). Hasil regresi dengan *level of significance* 0.05 ($\alpha = 0.05$) dengan sejumlah variabel independen ($k = 3$) dan banyaknya data ($n = 35$). Besarnya angka durbin-watson ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.28
Hasil Uji Autikorelasi
Model Summary^b

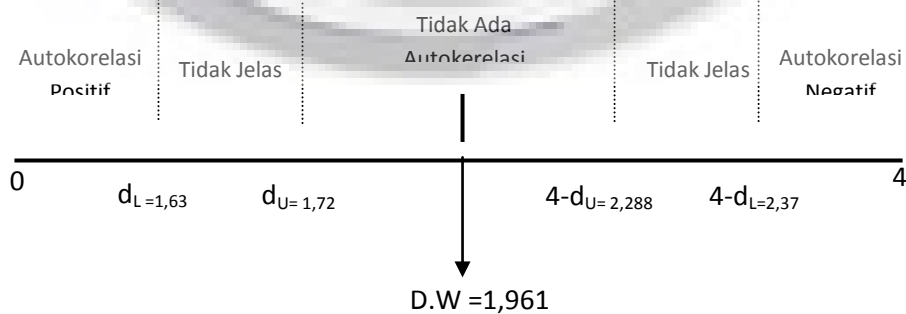
Model	Durbin-Watson
1	1.961 ^a

a. Predictors:
(Constant), X3, X1,
X2

b. Dependent
Variable: Y

Berdasarkan hasil hitung Durbin Watson sebesar 1,961 sedangkan dalam tabel DW untuk $k = 3$ dan $N = 42$ besarnya DW-tabel: d_L (batas luar) = 1,63; d_U (batas dalam) = 1,72; $4 - d_U = 2,288$; dan $4 - d_L = 2,37$ maka dari perhitungan disimpulkan bahwa DW-test terletak pada daerah uji. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1



Sesuai dengan gambar di atas menunjukkan bahwa Durbin Watson berada di daerah *no-auto correlation*, maka dapat dikatakan bahwa data tersebut tidak terjadi autokorelasi (*no autocorrelation*) dan tidak terdapat kesalahan data pada periode lalu yang mempengaruhi kesalahan data pada periode sekarang.

4.1.4.5 Analisis Regresi

Berikut ini menunjukkan hasil estimasi model persamaan regresi yang menunjukkan hubungan antara sejumlah variabel bebas dengan variabel tidak bebasnya.

Tabel 4.29 Hasil Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	-.019	5.441		-.004	.997			
X1	.242	.117	.263	2.067	.046	.525	.318	.225
X2	.279	.135	.271	2.068	.045	.565	.318	.225
X3	.424	.118	.425	3.577	.001	.606	.502	.390

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil pengolahan SPSS versi 19 di atas, maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = -0,019 + 0,242X_1 + 0,279X_2 + 0,424X_3 + \varepsilon$$

Persamaan model regresi di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a= Konstanta sebesar -0,019 menyatakan bahwa jika variabel audit manajemen SDM, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan rendah, maka kinerja karyawan akan bernilai -0,019.

b_1 = Koefisien regresi audit manajemen SDM sebesar 0,242, artinya bahwa setiap terjadi peningkatan skor audit SDM, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,242, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan

b_2 = Koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,279, artinya bahwa setiap terjadi peningkatan skor motivasi kerja, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,279, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan

b_3 = Koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,424, artinya bahwa setiap terjadi peningkatan skor gaya kepemimpinan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,424, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

4.1.4.6 Analisis Korelasi

Berikut disajikan hasil analisis korelasi antara audit manajemen SDM, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dan hasilnya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.30
Nilai Koefisien Korelasi (R)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 ^a	.549	.514	2.685494

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Tabel 4.41 di atas memperlihatkan bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,741. Nilai tersebut kemudian diinterpretasikan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, maka koefisien korelasi sebesar 0,741 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel bebas secara simultan dengan variabel terikat, karena berada pada tafsiran korelasi antara 0,60 – 0,799.

4.1.4.7 Pengujian Hipotesis

Untuk menjawab permasalahan penelitian apakah ada pengaruh dari audit manajemen SDM, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pengujian parsial dilakukan untuk melihat kebermaknaan atau pengaruh variabel audit manajemen SDM, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan pengujian dengan uji-t dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.31

Tabel 4.31 Hasil Uji-T
Coefficients^a

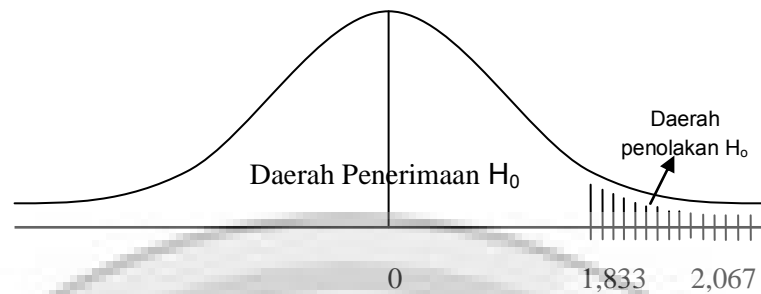
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.019	5.441		-.004	.997
X1	.242	.117	.263	2.067	.046
X2	.279	.135	.271	2.068	.045
X3	.424	.118	.425	3.577	.001

a. Dependent Variable: Y

Hasil pengujian hipotesis untuk melihat pengaruh parsial dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel bebas audit manajemen SDM menghasilkan t_{hitung} sebesar 2,067 dengan tingkat signifikansi 0.046, karena probabilitas (sig) dibawah $\alpha = 0.05$ maka dapat disimpulkan audit manajemen SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika disajikan dalam kurva uji t maka dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

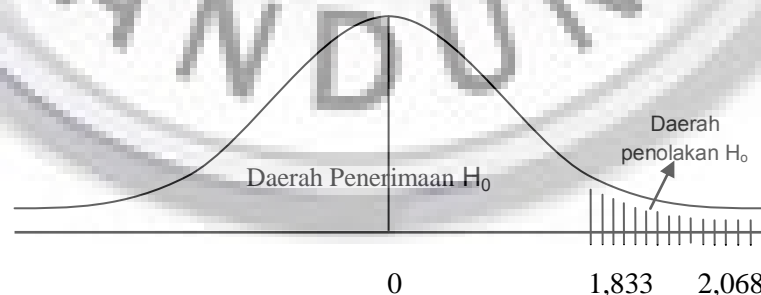


Gambar 4.2
Kurva Uji-t Variabel Audit Manajemen SDM

Berdasarkan Gambar 4.1 di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} berada dalam daerah penolakan H_0 , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa dengan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh kesimpulan terdapat pengaruh audit manajemen SDM terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel bebas motivasi kerja menghasilkan t_{hitung} sebesar 2,068 dengan tingkat signifikansi 0.046, karena probabilitas (sig) dibawah $\alpha = 0.05$ maka dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika disajikan dalam kurva uji t maka dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

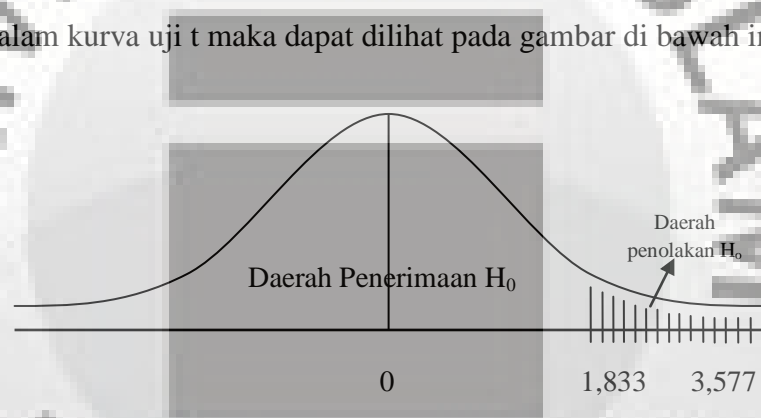


Gambar 4.3
Kurva Uji-t Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} berada dalam daerah penolakan H_0 , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa dengan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh kesimpulan terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel bebas gaya kepemimpinan menghasilkan t_{hitung} sebesar 3,577 dengan tingkat signifikansi 0.046, karena probabilitas (sig) dibawah $\alpha = 0.05$ maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika disajikan dalam kurva uji t maka dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.4
Kurva Uji-t Variabel Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} berada dalam daerah penolakan H_0 , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa dengan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh kesimpulan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh Audit SDM, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Uji F digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebasnya. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai F -statistik dengan nilai F -tabel dengan tingkat signifikansi tertentu. Jika nilai F -statistik lebih besar dari F -tabel maka hipotesis tersebut menyatakan ditolak yang artinya seluruh variabel bebas dalam model secara bersama-sama mempengaruhi variabel tidak bebas untuk melihat penjelasan yang mewakili hasil dari pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.32.

Tabel 4.32 Hasil Uji-F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	333.911	3	111.304	15.433	.000 ^a
	Residual	274.051	38	7.212		
	Total	607.962	41			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Hasil uji Anova atau Ftest, didapat nilai F_{hitung} 15,433 dengan tingkat signifikansi 0.000, karena probabilitas 0.000 jauh dibawah $\alpha = 0,05$, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan atau bisa dikatakan secara bersama-sama audit manajemen SDM, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.1.4.8 Koefisien Determinasi

Besarnya persentase variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen dapat diketahui dari besarnya nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (*Adjusted R Square*).

Tabel 4.33
Koefisien Determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 ^a	.549	.514	2.685494

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS versi 19 sebagaimana ditunjukkan oleh Tabel 4.33 adalah sebesar 0,549. Hal ini membuktikan 54,9% kinerja karyawan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel bebas yang terdiri dari audit manajemen SDM, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama, dengan kata lain audit manajemen SDM, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan sebesar 54,9%, sedangkan sisanya 45,1% yang dapat dijelaskan oleh variabel lain atau faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi tersebut, maka dapat dihitung besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya dengan cara mengalikan nilai koefisien *beta* dengan *zero order*.

Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :

- a. Audit Manajemen SDM (X_1) : $0,263 \times 0,525 = 13,8\%$
- b. Motivasi Kerja (X_2) : $0,271 \times 0,565 = 15,3\%$
- c. Gaya Kepemimpinan (X_3) : $0,425 \times 0,606 = 25,8\%$

Berdasarkan hasil penghitungan koefisien determinasi secara parsial, maka dapat dijelaskan bahwa :

- a. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti efektifnya proses

kepemimpinan yang diterapkan perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan

- b. Variabel motivasi kerja juga memberikan pengaruh yang cukup tinggi terhadap kinerja karyawan, berarti terpenuhi unsur-unsur pembentuk motivasi karyawan dalam bekerja mampu mendorong karyawan untuk termotivasi dalam bekerja
- c. Variabel audit manajemen SDM memiliki pengaruh yang relatif paling rendah terhadap kinerja karyawan yang berarti proses pelaksanaan audit manajemen SDM dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan masih kurang optimal.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Analisis Pengaruh Audit Manajemen sumber daya manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa audit manajemen SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh audit manajemen SDM terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 13,8%. Hasil yang diperoleh secara parsial menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara audit manajemen SDM dengan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa jika pelaksanaan audit manajemen SDM semakin baik, maka akan mendorong naiknya kinerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan pendapat dari Willy Susilo (2005:63) yang menyatakan bahwa audit SDM adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang

terpengaruh oleh manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Tujuan audit SDM disini adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi (ketaatan, efektivitas dan efisiensi) agar tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.

Pengaruh audit manajemen terhadap kinerja karyawan sejalan dengan indikator-indikator yang ada di dalam audit manajemen SDM tersebut yang diukur melalui tujuh dimensi yakni pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan efektivitas sistem pengendalian intern perusahaan, tingkat kepercayaan dan integritas informasi, ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan, dan peraturan-peraturan yang berlaku, perlindungan atas harta perusahaan, penggunaan sumber-sumber daya secara efisien dan efektif serta pencapaian tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan atas kegiatan usaha atau program perusahaan. Setiap item pernyataan yang menjadi ukuran dari pelaksanaan audit MSDM tersebut mendapat penilaian yang positif dari mayoritas responden. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata tanggapan responden yang mencapai 61,3 dan jika dibandingkan dengan kriteria yang telah penulis tetapkan yaitu antara (54,5-67,2). Dengan demikian pencapaian audit MSDM pada BUMN di Kota Bandung sudah termasuk ke dalam kriteria Baik. Hal ini didukung oleh adanya pencapaian indikator-indikator dari audit

manajemen SDM yang rata-rata mendapat penilaian setuju dari mayoritas responden. Akan tetapi dari hasil penelitian masih ditemukan kelemahan dalam pelaksanaan audit manajemen SDM pada BUMN yang dijadikan sampel terletak pada kemampuan auditor dalam membuat, melaksanakan program pengendalian, mencapai hasil yang diinginkan dari kegiatan usaha atau program-program perusahaan masih belum efektif. Selain itu pula kelemahan lainnya yang masih cukup tinggi ada pada kemampuan auditor dalam melakukan penelaahan atas efektivitas sistem pengendalian intern.

4.2.2 Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 15,3%. Meningkatnya motivasi kerja pegawai akan meningkatkan kinerja dari pegawai yang bersangkutan dalam bekerja. Motivasi merupakan kondisi kejiwaan seseorang yang dapat mempengaruhi aktivitasnya dalam pencapaian tujuan organisasi, atau dalam bentuk dorongan-dorongan yang ada pada diri seseorang yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu. Umumnya sebuah organisasi menginginkan agar para pegawai berhasil melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Kegiatan mempengaruhi pegawai dapat disebut dengan motivasi kerja. Jadi semakin besar motivasi yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya semakin besar kinerja pegawai yang dapat dicapai.

Hasil penelitian ini mendukung konsep teori dari Robbins yang dialihbahasakan oleh Molan (2006:218) bahwa tingkat kinerja pegawai tergantung pada motivasi kerja. Adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong

untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja, semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan. Penelitian ini juga didukung penelitian dari M.Harlie (2010); M.Holil, dkk (2012); Rahmila Sari, dkk (2010); Noviansyah dan Zunaidah (2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa motivasi kerja lebih besar pengaruhnya dibandingkan variabel stres kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi akan sangat tergantung pada motif pegawai dalam melakukan pekerjaannya, akan terlihat dari adanya perilaku produktif yang diarahkan pada upaya pencapaian hasil kerja yang optimal.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sejalan dengan pencapaian dari tiap dimensi motivasi kerja itu sendiri. Hal ini ditunjukkan oleh proporsi mayoritas responden yang menyatakan setuju cukup tinggi dan hasil ini dapat dilihat dari nilai rata-rata sebesar 31,0 dan jika dibandingkan dengan kriteria yang telah penulis tetapkan yaitu antara (27,2-33,6). Hal ini didukung oleh tingkat kesetujuan mayoritas responden terhadap setiap pernyataan yang menjadi indikator motivasi kerja karyawan. Akan tetapi dari hasil penelitian masih ditemukan adanya kelemahan dalam motivasi kerja karyawan terutama menyangkut lemahnya upaya karyawan dalam melakukan proses pekerjaan dengan cara-cara baru dan kreatif.

4.2.3 Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dapat dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai dan

besarnya pengaruh kepemimpinan adalah sebesar 25,8%. Positifnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja dapat dijelaskan bahwa faktor kepemimpinan juga memainkan fungsi dan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi. Hasil ini sesuai dengan pendapat dari Siagian (2006:66) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Hasil ini juga didukung penelitian dari Marpaung (2014); Sri Partini dan Hartono (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi pegawai melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sejalan dengan pencapaian dari tiap dimensi gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dengan tingkat kesetujuan dari mayoritas responden atas pernyataan-pernyataan yang diajukan. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata sebesar 40,4 dan jika dibandingkan dengan kriteria yang telah penulis tetapkan yaitu antara (37,4-46,2).

Hal ini didukung oleh mayoritas penilaian responden yang rata-rata menyatakan setuju atas pernyataan-pernyataan yang menjadi ukuran dari gaya kepemimpinan. Dengan demikian dari hasil penelitian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan di BUMN secara umum telah berjalan dengan efektif, namun masih ada kelemahan terutama menyangkut kemampuan pimpinan dalam memecahkan masalah atas dasar penggunaan alasan-alasan dan bukti yang dibawa dan dikemukakan karyawan masih lemah.

Masih adanya kelemahan pada aspek audit MSDM, motivasi kerja karyawan dan belum efektifnya gaya kepemimpinan tentunya dapat berimplikasi pada kinerja karyawan. Kondisi dapat ditemukan dari adanya kelemahan yang muncul terkait dengan kinerja karyawan yakni masih rendahnya karyawan untuk tidak melakukan pemborosan sumber daya yang ada selama proses pekerjaan berlangsung.