



**PENGARUH SISTEM INSENTIF TERHADAP SEMANGAT KERJA
PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT KUTAI
TIMBER INDONESIA**

*The Influence of Incentive System to Work Spirit in the Production Employee
at PT Kutai Timber Indonesia*

SKRIPSI

Oleh

**Andry Bayu Anggara
NIM 100910202022**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2015**



**PENGARUH SISTEM INSENTIF TERHADAP SEMANGAT KERJA
PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT KUTAI
TIMBER INDONESIA**

*The Influence of Incentive System to Work Spirit in the Production Employee
at PT Kutai Timber Indonesia*

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh

**Andry Bayu Anggara
NIM 100910202022**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2015**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Allah SWT, agama, bangsa dan almamaterku.
2. Ayahanda Hadi Suprpto dan Ibunda S.Purwati tersayang, terimakasih atas curahan kasih sayang, do'a yang setiap kali Ayah Ibu lantunkan mengiringi setiap langkah hidupku.
3. Kakakku Eko Hadi Purwanto dan Adikku Anggun Kusuma Wardani, terimakasih atas semangat dan dorongannya.
4. Sri Isnani Amaliyah, yang selalu meluangkan waktunya untukku, menemaniku, membantuku, sampai skripsi ini selesai.
5. Guru-guruku sejak Taman Kanak-kanak sampai Perguruan Tinggi, yang telah memberikan ilmu dan membimbing dengan penuh kesabaran.

MOTO

Orang-orang gagal bukan karena mereka bodoh, namun karena mereka tidak punya cukup semangat. (Struther Burt)^{*)}

^{*)} kata mutiara Struther Burt <http://www.ruslani.com/kata-penambah-semangat-kerja.html>. [30 Mei 2015]

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Andry Bayu Anggara

NIM : 100910202022

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 19 Juni 2015

Yang menyatakan,

Andry Bayu Anggara

NIM 100910202022

SKRIPSI

**PENGARUH SISTEM INSENTIF TERHADAP SEMANGAT KERJA
PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT KUTAI
TIMBER INDONESIA**

*The Influence of Incentive System to Work Spirit in the Production Employee
at PT Kutai Timber Indonesia*

Oleh

**Andry Bayu Anggara
NIM 100910202022**

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Totok Supriyanto, M. Si

Dosen Pembimbing Anggota : Drs. Sutrisno, M. Si

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia” telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : Jumat, 19 Juni 2015

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua,

Dr. Sasongko, M.Si
NIP. 19570407 198609 1 001

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

Drs. Totok Supriyanto, M. Si
NIP. 19501004 197702 1 001

Drs. Sutrisno, M. Si
NIP. 19580705 198503 1 002

Anggota I,

Dra. Sri Wahyuni, M.Si
NIP. 19560409 198702 2 001

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A
NIP. 19520727 198103 1 003

RINGKASAN

Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia; Andry Bayu Anggara; 100910202022;; 2015; 118 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi. PT Kutai Timber Indonesia yang terletak di kota Probolinggo, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan hasil hutan, yaitu kayu. Perusahaan industri kayu dituntut lebih produktif agar dapat memenuhi permintaan, baik domestik maupun internasional. Peran karyawan perusahaan penting karena merupakan penggerak utama atas kelancaran dan kinerja perusahaan. Untuk itu diperlukan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja para karyawan, antara lain dengan sistem insentif yang baik.

PT Kutai Timber Indonesia menerapkan sistem insentif yang dikenal dengan program kesejahteraan untuk mendukung semangat kerja yang lebih baik dari karyawannya. Adapun permasalahan pada PT Kutai Timber Indonesia yakni telah terjadi perputaran jumlah karyawan (*turnover*) yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari terus meningkatnya jumlah presentase kenaikan tingkat *turnover* sejak tahun 2009 – 2013 diatas standart yang dapat ditolerir (10%). Selain itu sering terjadi kegelisahan dalam bekerja akibat rotasi kerja dan konflik peran dikarenakan pekerjaan yang tidak sesuai/ketidakjelasan mengenai prosedur pekerjaan sehingga karyawan merasa kebingungan mengerjakan tugas. Hal-hal tersebut menjadi indikasi adanya masalah pada semangat kerja karyawan. Untuk mengatasinya, perusahaan perlu memperbaiki faktor perangsang semangat kerja antara lain melalui sistem insentif.

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem insentif terhadap semangat kerja pada karyawan bagian produksi PT Kutai Timber Indonesia.. Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian kuantitatif dengan klasifikasi penelitian berdasarkan tujuannya yaitu eksplanasi. Populasi dalam penelitian ini

adalah seluruh karyawan tetap bagian produksi PT Kutai Timber Indonesia yang berjumlah 1045 orang. Karyawan tetap bagian produksi dipilih karena masa kerja atau durasi waktu kerja karyawan tetap di perusahaan tersebut dirasa cukup untuk merasakan pengaruh sistem insentif ataupun program kesejahteraan karyawan yang diterapkan sehingga sesuai untuk dijadikan responden penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *stratified random sampling* dengan jenis proporsional. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana. Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa sistem insentif (X) berpengaruh terhadap semangat kerja (Y) pada karyawan produksi PT Kutai Timber Indonesia.

Kata Kunci: Sistem Insentif, Semangat Kerja

PRAKATA

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia”. Skripsi ini disusun guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Edy Wahyudi, S.Sos, M.M, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Drs. Suhartono, M.P., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember sekaligus sebagai Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama penulis menjadi mahasiswa;
4. Drs. Totok Supriyanto, M. Si, selaku Dosen Pembimbing I yang membantu memberikan segenap pemikiran, perhatian juga nasehatnya guna memberikan bimbingan dan pengarahan demi terselesaikannya penulisan skripsi ini;
5. Drs. Sutrisno, M. Si, selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, yang sangat bermanfaat hingga terselesaikannya skripsi ini;
6. Bapak Hiroya Sato selaku Direktur Utama dan Capt. M Sain Latief selaku Executive Officer beserta seluruh karyawan produksi PT Kutai Timber Indonesia yang berkenan menerima, memberi masukan, serta waktu dan tempat dalam penyelesaian skripsi ini;

7. seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah membantu dalam bidang akademik maupun proses akademik sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi;
8. seluruh teman-teman Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis angkatan 2010 FISIP – UNEJ;

Penulis sangat mengharapkan kritik, saran, dan masukan untuk perbaikan serta penyempurnaan lebih lanjut pada masa yang akan datang. Penulis berharap agar skripsi ini bermanfaat.

Jember, 19 Juni 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Manfaat penelitian	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.2 Kompensasi	13
2.3 Insentif	15
2.3.1 Pengertian Insentif	15
2.3.2 Macam-macam Insentif	16

2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian insentif	19
2.3.4 Tujuan Pemberian Insentif.....	20
2.4 Semangat Kerja.....	21
2.4.1 Pengertian Semangat Kerja.....	21
2.4.2 Faktor-Faktor yang Dapat Meningkatkan Semangat Kerja	22
2.4.3 Faktor-faktor Untuk Mengukur Semangat Kerja.....	24
2.4.4 Indikasi Turunnya Semangat Kerja	26
2.5 Hubungan Sistem Insentif dengan Semangat Kerja.....	27
2.6 Penelitian Terdahulu	29
2.7 Kerangka Konseptual.....	30
2.8 Hipotesis.....	31
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	32
3.1 Rancangan Penelitian	32
3.2 Tempat Penelitian	32
3.3 Tahap Penentuan Populasi dan Sampel	33
3.3.1 Penentuan Populasi.....	33
3.3.2 Penentuan Sampel.....	33
3.4 Tahap Pengumpulan Data	35
3.5 Tahap Pengolahan Data	37
3.6 Method of Successive Interval (MSI).....	37
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	38
3.7.1 Sistem Insentif	38
3.7.2 Semangat Kerja.....	39
3.8 Uji Instrument.....	40
3.8.1 Uji Validitas.....	40
3.8.2 Uji Reliabilitas	41
3.9 Analisis Data.....	41
3.9.1 Analisis Regresi Linear Sederhana	41
3.9.2 Uji Hipotesis	42

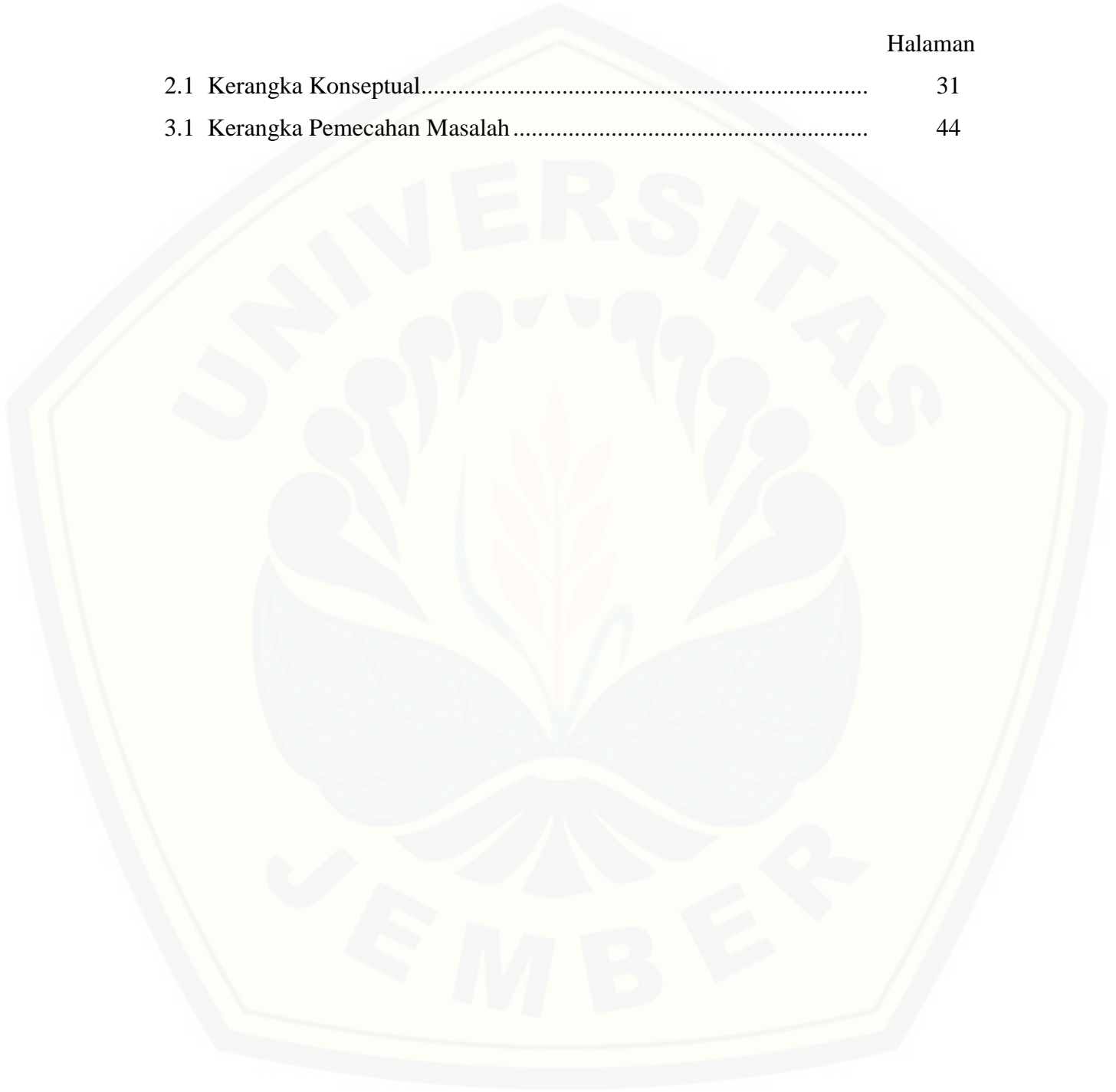
3.10 Kerangka Pemecahan Masalah	44
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Gambaran Umum PT Kutai Timber Indonesia.....	45
4.1.1 Profil PT Kutai Timber	45
4.1.2 Lokasi Perusahaan	46
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan	47
4.1.4 Struktur Organisasi PT Kutai Timber Indonesia	48
4.2 Analisis Hasil Penelitian	61
4.2.1 Karakteristik Responden.....	61
4.2.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	65
4.2.3 Uji Instrument	69
4.2.4 Analisis Data.....	71
4.3 Pembahasan.....	75
BAB 5. PENUTUP.....	78
5.1 Kesimpulan.....	78
5.2 Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN.....	82

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Jumlah Karyawan PT Kutai Timber Indonesia	4
1.2 Perputaran Jumlah Karyawan Produksi Tahun 2009 – 2013.....	5
1.3 Hasil Perhitungan Tingkat Turnover PT Kutai Timber Indonesia.....	5
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu dan Sekarang	30
3.1 Jumlah Responden Penelitian (Karyawan Bagian Produksi)	35
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	61
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	63
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	63
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	64
4.6 Distribusi Frekuensi Sistem Insentif (X).....	65
4.7 Distribusi Frekuensi Semangat Kerja (Y).....	67
4.8 Hasil Uji Validitas	70
4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	71
4.10 Hasil Uji Normalitas	71
4.11 Hasil Analisis Deskriptif Statistik	72
4.12 Hasil Regresi Linear Sederhana.....	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual.....	31
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	44



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	82
2. Rekapitulasi Jawaban Responden dan Method of Successive Interval	86
3. Hasil Uji Validitas	102
4. Hasil Uji Reliabilitas	104
5. Hasil Uji Normalitas Data.....	105
6. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana.....	106
7. Hasil Distribusi Frekuensi.....	110
8. PT Kutai Timber Indonesia.....	114
9. Surat Ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian.....	117
10. Surat Keterangan Penelitian dari PT Kutai Timber Indonesia.....	118

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menuntut perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain dalam hal kualitas baik sumber daya manusia maupun produk yang dihasilkan. Terutama antara perusahaan yang menghasilkan produk-produk yang sejenis. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan secara bersama antar anggota perusahaan dengan tujuan mencari nilai tambah agar perusahaan tersebut dapat menghadapi tantangan kompetitif. Selanjutnya dengan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, akan memungkinkan perusahaan tersebut dapat menghasilkan produk yang kualitasnya semakin baik.

Demikian pula yang harus dilakukan oleh industri perkayuan di Indonesia. Industri perkayuan di Indonesia telah berkembang pesat sejalan dengan era industrialisasi yang sedang berkembang. Hal ini berhubungan dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Bersama Tiga Menteri (Pertanian, Perindustrian, dan Perdagangan/Koperasi) pada bulan Mei 1980 mengenai penyediaan kayu dalam negeri yang terkait dengan larangan untuk mengekspor kayu gelondongan (bulat) yang dilakukan secara bertahap (Murniasih, 2008). Disatu sisi produk-produknya telah mampu memasuki pasar global, dan disisi lain industri perkayuan telah menjadi penopang pembangunan di Indonesia. Saepulloh (2010) mengungkapkan, “secara umum kegunaan kayu yang berasal dari hutan rakyat antara lain untuk bahan bangunan, bahan baku industri terutama industri lokal, dan sumber energi. Industri lokal tersebut antara lain industri kerajinan rakyat, perabotan rumah tangga, industri kayu lapis, *Laminated Veneer Lumber (LVL)*, *Glued Laminated Lumber (Glulam)*, papan artikel

dan *Medium Density Fiberboard (MDF)*”. Industri kayu lapis (*plywood*) merupakan salah satu industri perindustri andalan ekspor yang memberikan sumbangan penting bagi pembangunan bangsa.

Untuk itu perusahaan industri kayu dituntut untuk lebih produktif agar dapat memenuhi permintaan, baik domestik maupun internasional. Peran karyawan suatu perusahaan sangat penting karena karyawan merupakan penggerak utama atas kelancaran dan kinerja perusahaan. Karyawan merupakan salah satu asset (kekayaan) perusahaan yang harus dipelihara dan dijaga dengan jalan memenuhi kebutuhan dan keinginannya agar dapat bekerja dengan produktif sehingga kinerja perusahaan pun dapat meningkat.

Untuk menjaga agar karyawan tetap berkomitmen terhadap perusahaan maka perusahaan harus dapat memberikan kepuasan bagi karyawannya dengan berusaha senantiasa memenuhi kebutuhan karyawan baik secara finansial maupun non finansial dan disertai berbagai macam fasilitas yang menunjang. Peranan manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi sangat penting untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan karyawannya dalam mencapai tujuan, atau dengan kata lain keberhasilan pengelolaan perusahaan ditentukan oleh bagaimana perusahaan dapat memelihara karyawannya dengan baik. Untuk itu diperlukan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Perusahaan perlu memperhatikan pula kebutuhan kesejahteraan dari para karyawan, antara lain dengan sistem insentif yang baik.

Menurut Handoko (2012:176) insentif merupakan perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang ditetapkan. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa insentif merupakan uang tambahan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan dapat bersemangat untuk meningkatkan hasil kerjanya. Sistem insentif ditujukan sebagai upaya agar karyawan dapat bekerja lebih baik dan maksimal. Sehingga jika semakin besar insentif yang diberikan perusahaan, maka semangat kerja karyawan akan meningkat.

Menurut Nitisemito (dalam Anoraga dan Suyati, 1992:73) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan dapat selesai lebih cepat dan lebih baik. Setiap perusahaan tentunya menginginkan setiap karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan timbal balik yang sesuai kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa atas peran serta karyawan didalam perusahaan. Setiap karyawan yang ada didalam perusahaan perlu mendapatkan perlakuan yang baik dari manajemen perusahaan agar semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan tetap terjaga bahkan apabila memungkinkan, semangat kerja karyawan semakin lama semakin tinggi sehingga semangat kerja dan kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh perusahaan.

PT Kutai Timber Indonesia yang terletak di kota Probolinggo, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan hasil hutan, yaitu kayu. PT Kutai Timber Indonesia, yang telah mendapatkan mutu setifikat internasional, ISO (*International Organization for Standardization*), *BM TRADA certification*, *ISM Code (International Ship Management)*, dan *ISPS (International Ship and Port Facility Security)*, merupakan penghargaan dan hasil kelayakan kerja yang telah dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam mengelola penerimaan bahan baku, mengelola produksi kayu olahan dan mengimporkan atau mendistribusikan hasil olahannya. PT Kutai Timber Indonesia yang telah dapat memberikan adanya pengarsipan seluruh dokumen penerimaan bahan baku yang dilengkapi dengan dokumen kontrak jual beli yang sah. Bahan baku kayu yang diterima PT Kutai Timber Indonesia telah dilengkapi dengan dokumen SKSHH sesuai dengan kategori jenis bahan baku serta telah dilengkapi dengan bukti serah terima dan berita acara pemeriksaan, telah memberikan adanya kelengkapan dokumen impor yang tersedia dan dimiliki dokumen API-P sebagai perizinan perusahaan untuk melakukan kegiatan impor yang merupakan salah satu dari adanya prosedur kerja yang baik dari pihak manajemen didalam mengelola industrinya. Dalam hal ini, PT Kutai Timber Indonesia harus tetap dapat memberikan adanya program kerja yang dapat

mendukung adanya sumber daya manusia yang baik sebagai karyawannya. Program kerja yang dapat menciptakan adanya kesesuaian kerja yang akan mendukung adanya semangat kerja yang lebih baik bagi karyawannya.

Penelitian ini akan dilakukan pada karyawan bagian produksi PT Kutai Timber Indonesia. Secara umum fungsi bagian produksi adalah bertanggung jawab atas pengolahan bahan baku menjadi barang jadi yang akan memberikan pendapatan bagi perusahaan. Adapun sistem insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan bagian produksi adalah berdasarkan banyaknya produk yang dapat diproduksi di atas target produksi yang telah ditetapkan, dikalikan dengan besarnya insentif. PT Kutai Timber Indonesia mempunyai sistem insentif (program kesejahteraan) yang direncanakan dan dilaksanakan dengan baik untuk memberi rasa aman dan tentram kepada karyawannya. Adapun program kesejahteraan tersebut terdiri atas pemberian: uang makan, uang transportasi, tunjangan jabatan, uang/tunjangan kesehatan, bonus premi hadir, tunjangan hari raya dan uang pesangon.

PT Kutai Timber Indonesia mengembangkan keterampilan karyawan agar produk yang dihasilkannya tetap terjaga, yaitu dengan cara melakukan *training* (pelatihan) kepada karyawan yang baru masuk selama tiga bulan, selanjutnya diadakan *training* setiap satu tahun sekali kepada karyawan tetap. Berikut data tentang jumlah karyawan PT Kutai Timber Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Jumlah karyawan PT Kutai Timber Indonesia

No.	Bagian	Jumlah Karyawan
1.	Manajerial	148
2.	Produksi	
	a. Karyawan Tetap	1045
	b. <i>Outsourcing</i>	1558

Sumber: PT Kutai Timber Indonesia, 2014

Sampai saat ini, salah satu masalah yang ada dalam perusahaan tersebut adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan. Hal ini dapat dilihat dari data perusahaan

mengenai tingkat perputaran karyawan dalam lima tahun terakhir. Adapun data tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel. 1.2 Perputaran jumlah karyawan produksi tahun 2009 – 2013

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan Akhir Tahun
		Masuk	Keluar	
2009	1032	225	94	1163
2010	1163	546	142	1567
2011	1567	614	227	1954
2012	1954	549	235	2268
2013	2268	447	112	2603

Sumber: PT Kutai Timber Indonesia, 2014

Menurut Dessler (dalam Wardani, 2013) rumus untuk menghitung persentase dari tingkat *turnover*, yaitu sebagai berikut:

$$\frac{\text{karyawan masuk} - \text{karyawan keluar}}{\frac{1}{2}(\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\%$$

Adapun hasil perhitungan tingkat *turnover* pada PT Kutai Timber Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3 Hasil perhitungan tingkat *turnover* PT Kutai Timber Indonesia

No.	Tahun	Persentase Kenaikan (%)
1.	2009	11,93
2.	2010	14,79
3.	2011	17,69
4.	2012	14,87
5.	2013	13,75

Sumber: PT Kutai Timber Indonesia, 2014 (diolah)

Berdasarkan Tabel 1.2 dan 1.3 di atas, dapat dilihat perputaran jumlah karyawan dalam lima tahun terakhir, dimana setiap tahunnya cukup banyak karyawan yang keluar dan masuk perusahaan. Artinya, bahwa tingkat *turnover* yang terjadi pada perusahaan cukup tinggi. Dari hasil perhitungan diketahui tingkat *turnover* karyawan pada PT. Kutai Timber Indonesia telah melebihi standar yang ditolerir

yaitu sebesar 10% per tahun, seperti yang diungkapkan bahwa “standar tingkat *turnover* karyawan yang bisa ditolerir pada perusahaan berbeda-beda. Namun jika tingkat *turnover* yang mencapai lebih dari 10% per tahun adalah terlalu tinggi menurut banyak standar” (Haris, 2005). Pendapat serupa diungkapkan Gallant (2013) “*if your annual average employee turnover rate is 10%, that’s a strong indication that your organization’s vital signs are weak. Employee identify whether the current turnover is unhealthy*”.

Permasalahan lain yang diketahui dari hasil observasi awal yakni sering terjadi kegelisahan dalam bekerja salah satunya akibat rotasi kerja. Misalnya beberapa karyawan pada bidang *plywood* dipindahkan sementara pada bidang *woodworking* karena dibutuhkan beberapa tenaga kerja untuk bagian tersebut selama beberapa waktu. Hal ini mengharuskan karyawan untuk beradaptasi dan berlatih untuk mengerjakan *job description* baru yang dibebankan. Akibatnya, pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan. Hal ini membuat karyawan berkeluh kesah dalam melakukan pekerjaan yang diberikan oleh kepala bagian. Ketidakjelasan peran dan *job description* didalam berkerja yang menjadikan karyawan mengalami adanya tuntutan kerja yang bertentangan dengan perjanjian kesepakatan awal didalam berkerja. Karyawan merasakan adanya rasa tuntutan tanggung jawab yang seharusnya bukan menjadi tanggung jawab seorang karyawan didalam lingkungan kerjanya sehingga menimbulkan rasa ketidakpuasan didalam berkerja. Karyawan sering mengalami adanya ketidakjelasan mengenai prosedur pekerjaan sebagai karyawan perusahaan sehingga menjadikan karyawan merasa kebingungan didalam prosedur atau tugas yang diberikan oleh atasannya. Permasalahan lain dalam kegelisahan kerja karyawan adalah konflik peran. Hal yang ditimbulkan dari adanya konflik peran adalah ketidakjelasan peran dalam bekerja sehingga tidak tahu apa yang diharapkan perusahaan dari diri karyawan tersebut. Sehingga karyawan mengalami penurunan semangat kerja dalam penyelesaian pekerjaannya sehingga hal ini berdampak pada hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh kepala bagian.

(Sumber: wawancara Anang Santoso, karyawan produksi bagian *plywood*, 12 Agustus 2014)

Berdasarkan hasil perhitungan LTO (*Labour Turnover*) pada PT. Kutai Timber Indonesia yang melebihi standar dan adanya kegelisahan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja mengindikasikan turunnya semangat kerja karyawan, dimana menurut Nitisemito (1992:161) indikasi turunnya semangat kerja karyawan secara umum dapat berupa: turunnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang tinggi, *labour turnover* yang tinggi, tingkat kerusakan yang tinggi, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang seringkali terjadi, dan adanya pemogokan yang dilakukan oleh karyawan.

Semangat kerja karyawan tergantung dari dalam diri karyawan itu sendiri, namun demikian pihak perusahaan juga perlu melakukan usaha-usaha untuk memotivasi karyawannya sehingga semangat kerja dalam dirinya meningkat. Adapun upaya yang dapat dilakukan perusahaan sebagai pendorong peningkatan semangat kerja karyawan yakni dengan memberikan kesejahteraan yang memadai seperti sistem insentif yang baik. Sistem insentif oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa baik secara materiil maupun nonmateriil diharapkan dapat mamacu semangat kerja dari karyawan. Sistem insentif yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Adapun aspek semangat kerja dalam penelitian ini terdiri atas kerja sama, disiplin kerja dan kegairahan kerja. Berdasarkan uraian dan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia”.

1.2 Rumusan Masalah

Pada PT Kutai Timber Indonesia, salah satu perusahaan industri kayu di Probolinggo, telah terjadi perputaran jumlah karyawan (*turnover*) yang tinggi. Hal ini dapat terbukti dengan terus meningkatnya jumlah presentase kenaikan tingkat *turnover* sejak tahun 2009 – 2013 diduga salah satunya disebabkan sistem insentif

untuk menghargai hasil kerja karyawan yang dinilai tidak sesuai dengan pengorbanan yang dilakukan oleh karyawan menyebabkan semangat kerja karyawan rendah. Permasalahan lain yang diketahui yakni sering terjadi kegelisahan dalam bekerja, dikarenakan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan karyawan atau karyawan sering mengalami adanya ketidakjelasan mengenai prosedur pekerjaan sebagai karyawan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Adakah Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia?”.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem insentif terhadap semangat kerja pada karyawan bagian produksi PT Kutai Timber Indonesia.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapat dalam penelitian, yaitu sebagai berikut.

a. Bagi Peneliti

Menambah dan memperkaya wawasan dan pengetahuan peneliti melalui pengimplementasian teori yang diperoleh selama perkuliahan.

b. Bagi Akademisi

Sebagai bahan referensi dan bahan kepustakaan bagi peneliti lain serta menambah ilmu pengetahuan.

c. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi pihak perusahaan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan asset terpenting yang dimiliki oleh perusahaan. Unsur manusia menjadi hal pokok yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan. Tanpa adanya manusia maka aktivitas perusahaan tidak akan bisa berjalan walaupun perusahaan memiliki teknologi yang canggih. Manusia menjadi aspek penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi penting bagi perusahaan untuk mengelola karyawan di dalamnya secara efektif.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2011:3), “manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi”. Hasibuan (2013:10) mengemukakan, “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Selanjutnya Simamora (dalam Sutrisno, 2013:5) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Pendapat serupa dikemukakan oleh Schuler *et al* (dalam Sutrisno, 2013:6) yang mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut.

“manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk

memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan bagi karyawan, perusahaan dan masyarakat.

2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013:14), antara lain:

- a. menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*;
- b. menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*;
- c. menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian;
- d. meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang;
- e. memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya;
- f. memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis;
- g. memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh;
- h. melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan;
- i. mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal;
- j. mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Peran sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan mengingat sumber daya manusia adalah faktor sentral. Foulkes (dalam Yuniarsih dan Suwatno, 2011:8) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis. Sehingga

perusahaan perlu mempersiapkan karyawan yang mampu merespon perubahan-perubahan eksternal agar faktor internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Mangkunegara (2011:2) mengemukakan bahwa terdapat beberapa fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut.

- a. Pengadaan tenaga kerja, mencakup:
 - 1) perencanaan sumber daya manusia;
 - 2) analisis jabatan;
 - 3) penarikan pegawai;
 - 4) penempatan kerja;
 - 5) orientasi kerja;
- b. Pengembangan tenaga kerja, mencakup:
 - 1) pendidikan dan pelatihan;
 - 2) pengembangan karir;
 - 3) penilaian prestasi kerja;
- c. Pemberian balas jasa, mencakup:
 - 1) balas jasa langsung terdiri atas:
 - a) gaji/upah;
 - b) insentif.
 - 2) balas jasa tidak langsung terdiri atas:
 - a) keuntungan;
 - b) pelayanan kesejahteraan.
- d. Integrasi, mencakup:
 - 1) kebutuhan karyawan;
 - 2) motivasi kerja;
 - 3) kepuasan kerja;
 - 4) disiplin kerja;
 - 5) partisipasi kerja.
- e. Pemeliharaan tenaga kerja, mencakup:
 - 1) komunikasi kerja;
 - 2) kesehatan dan keselamatan kerja;
 - 3) pengendalian konflik kerja;
 - 4) konseling kerja.
- f. Pemisahan tenaga kerja, mencakup pemberhentian karyawan.

Selain pendapat di atas, pendapat mengenai fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dikemukakan Yuniarsih dan Suwatno (2011:6) yaitu sebagai berikut.

a. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja dimaksudkan sebagai upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini meliputi analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan sampai pada orientasi pekerjaan.

b. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja dimaksudkan untuk mengubah sumber daya manusia yang potensial menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun pengembangan tenaga kerja dalam perusahaan dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan yang rutin, promosi dan mutasi.

c. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja berfungsi untuk mengevaluasi karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang. Penilaian ini dapat menjadi bahan pertimbangan pada pemberian kompensasi.

d. Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan dapat berupa finansial maupun non finansial. Pemberian kompensasi ini dapat mendorong prestasi karyawan dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima masing-masing karyawan secara adil.

e. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Di dalam pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Aspek nonekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan

dalam bekerja. Beberapa hal yang penting dalam pemeliharaan sumber daya manusia yaitu kepuasan kerja karyawan, pengelolaan konflik, motivasi karyawan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

f. Pemberhentian

Pemberhentian atau *separation* adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari organisasi (perusahaan) yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, pensiun atau sebab lain yang diatur undang-undang.

Berdasarkan penjabaran fungsi manajemen manusia yang dikemukakan para ahli di atas, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi penting bagi perusahaan agar dapat merealisasikan visi dan mencapai tujuannya. Fungsi pemberian kompensasi atau balas jasa dapat dikatakan merupakan bagian fungsi manajemen manusia yang paling sentral yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat termotivasi dan mempunyai semangat yang baik dalam bekerja, meningkatkan produktivitasnya serta mempertahankan komitmen terhadap perusahaan.

2.2 Kompensasi

Peningkatan produktivitas maupun kinerja perusahaan dapat dicapai jika kinerja karyawan sebagai individu meningkat. Pencapaian tujuan perusahaan dalam hal kinerja tidak terlepas dari motivasi yang ada pada diri karyawan sehingga karyawan bersemangat dalam bekerja. Kompensasi merupakan salah satu metode yang dapat dilakukan perusahaan sebagai usaha untuk meningkatkan semangat kerja karyawannya, sehingga karyawan dapat termotivasi untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Menurut Handoko (2012:155) “bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi”. Hal ini berarti karyawan tidak semata-mata bekerja dengan memberikan keterampilan, pengetahuan, tenaga dan waktu untuk memenuhi tanggung jawabnya, tetapi ada tujuan lain yakni mengharapkan imbalan sebagai umpan balik dari perusahaan.

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno 2013:182) kompensasi merupakan semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Selanjutnya, Handoko (dalam Sutrisno, 2013:183) mengemukakan “kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Flippo (dalam Suwatno dan Priansa, 2013:220) memberikan definisi “*compensation as the adequate and equitable remuneration of personal for their contribution to organization objectives*”. Artinya, kompensasi merupakan pemberian imbalan balas jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi.

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan bukan finansial. Selanjutnya, kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji dan insentif. Adapun kompensasi finansial tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan. Kompensasi non finansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan (Panggabean dalam Sutrisno, 2013:187).

Dari berbagai uraian di atas dapat dipahami bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan dari perusahaan kepada karyawan, baik dalam bentuk uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara adil dan layak. Penting bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi sesuai dengan produktivitas atau prestasi kerja karyawan. Suwatno dan Priansa (2013:219) mengungkapkan bahwa dalam menerapkan kompensasi terdapat dua kepentingan yang harus diperhatikan yaitu kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan.

Tohardi (dalam Sutrisno, 2013:182) mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, penghitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh karyawan, maka hal tersebut dapat memicu konflik antara karyawan dengan pihak manajemen perusahaan. Untuk mencapai tingkat

keadilan dan kelayakan yang lebih baik, maka perbedaan pemberian kompensasi hanya berdasarkan kepada perbedaan-perbedaan kegiatan manajerial, tanggung jawab, kemampuan, pengetahuan, dan produktivitas.

Menurut Panggabean (dalam Sutrisno, 2013:185) agar pemberian kompensasi terasa adil, maka proses yang harus dilakukan adalah:

- a. menyelenggarakan survei kompensasi, yaitu survei mengenai jumlah kompensasi yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding diperusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal);
- b. menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal);
- c. mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis ke dalam tingkat kompensasi yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan);
- d. menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin kompensasi layak dan wajar).

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa agar kompensasi terasa adil, dapat dilakukan evaluasi pekerjaan, survei kompensasi, dan penilaian prestasi kerja. Pemberian kompensasi berupa gaji, insentif, fasilitas dan tunjangan dapat mendorong semangat kerja karyawan sehingga menciptakan efisiensi dan efektivitas karyawan yang pada gilirannya dapat berdampak pada kelangsungan perusahaan dimasa yang akan datang.

2.3 Insentif

2.3.1 Pengertian Insentif

Upaya dalam meningkatkan motivasi bagi karyawan dapat dilakukan dengan memberikan insentif berupa uang atau hadiah lainnya. Pemberian insentif ini akan memudahkan manajer dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan semangat jika perusahaan dapat memenuhi kebutuhannya, baik bersifat materi maupun nonmateri. Sistem insentif juga merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan karyawan.

Menurut Handoko (2012:176), insentif merupakan perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang ditetapkan. Menurut Kowtha dan Leng (dalam Sutrisno, 2013:184), insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula insentif yang diberikan. Terry (dalam Suwatno dan Priansa, 2013: 234) mengemukakan, *“lattery incentive that which incites or a tendency to incite action”*. Artinya, insentif merupakan sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja.

Dari definisi di atas, dapat dipahami bahwa insentif merupakan imbalan yang diberikan perusahaan di luar gaji yang diberikan sebagai pengakuan terhadap produktivitas karyawan. Insentif merupakan bentuk kompensasi yang diberikan untuk karyawan tanpa memperhitungkan jabatan, waktu kerja dan masa kerja namun diberikan atas dasar hasil kerja yang telah disumbangkannya. Insentif berbeda dengan gaji yang sistem pembagiannya didasarkan pada jabatan, waktu kerja maupun masa kerja. Pengupahan insentif adalah memberikan upah/gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda, meskipun upah dasarnya sama. Para karyawan yang bekerja dibawah sistem insentif finansial berarti prestasi kerja karyawan menentukan secara langsung pada keseluruhan atau sebagian penghasilan mereka.

2.3.2 Macam-macam Insentif

Menurut Bernard (Suwatno dan Priansa, 2013:235) beberapa macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain:

- a. dorongan material uang atau barang;
- b. kesempatan untuk mendapatkan kehormatan, prestise, dan kekuasaan perseorangan;
- c. syarat-syarat pekerjaan yang diinginkan bersih, lingkungan yang tenang atau ruangan kantor yang tersendiri;
- d. kebanggaan akan pekerjaannya, jasa untuk keluarga, dan patriotisme atau perasaan keagamaan;
- e. kesenangan perseorangan dan kepuasan dalam hubungan-hubungan sosial dan organisasi;

- f. persesuaian dengan kebiasaan praktek dan sikap biasa, serta dapat menerima aturan-aturan dan pola-pola tingkah laku dari perusahaan;
- g. perasaan turut serta dalam kejadian atau peristiwa yang penting dalam perusahaan.

Menurut Sarwoto (dalam Suwatno dan Priansa, 2013:235) terdapat dua macam insentif yang dapat diberikan yaitu sebagai berikut.

a. Insentif Material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarga. Beberapa macam insentif yang diberikan kepada karyawan meliputi.

- 1) Bonus.
- 2) Komisi.
- 3) *Profit sharing*.
- 4) Kompensasi yang ditangguhkan (*deffered compensation*).

b. Insentif Non Material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Beberapa macam insentif non material meliputi.

- 1) Pemberian gelar secara resmi.
- 2) Pemberian tanda jasa atau medali.
- 3) Pemberian piagam penghargaan.
- 4) Pemberian pujian lisan atau tulisan.
- 5) Pemberian promosi.
- 6) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.
- 7) Pemberian hak untuk memakai suatu atribut jabatan.
- 8) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

- 9) Pemberian hak apabila meninggal dimakamkan di taman makam pahlawan.
- 10) Ucapan terima kasih secara formal maupun informal, dsb.

Dari uraian di atas diketahui macam-macam insentif yang dapat diberikan perusahaan. Peneliti menggunakan jenis insentif yang dikemukakan Sarwoto untuk indikator penelitian sedangkan item yang digunakan disesuaikan dengan pemberian insentif yang diberikan PT Kutai Timber Indonesia.

PT Kutai Timber Indonesia mempunyai sistem insentif (program kesejahteraan) yang direncanakan dan dilaksanakan dengan baik untuk memberi rasa aman dan tentram kepada karyawannya. Adapun program kesejahteraan tersebut terdiri atas pemberian: uang makan, uang transportasi, tunjangan jabatan, uang/tunjangan kesehatan, bonus premi hadir, tunjangan hari raya dan uang pesangon.

Indikator dan item yang digunakan untuk mengukur variabel pemberian insentif dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

a. Insentif Material

Adalah suatu insentif yang diberikan pada seorang karyawan dalam bentuk uang maupun jaminan sosial. Insentif ini meliputi:

- 1) bonus: diberikan sesuai hasil kerja yang melebihi standar (*target*);
- 2) tunjangan kesehatan: berupa jaminan pelayanan kesehatan yang diberikan bagi karyawan;
- 3) tunjangan hari raya: berupa pemberian tunjangan hari raya.

b. Insentif Non Material

Adalah suatu insentif yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Insentif ini meliputi:

- 1) pemberian pujian “lisan maupun tulisan”: diberikan atasan jika hasil kerja semakin baik;
- 2) promosi jabatan: merupakan kesempatan peningkatan jenjang karir apabila

karyawan memenuhi kriteria dan syarat yang telah ditetapkan;

- 3) kesempatan untuk mengembangkan diri: yakni adanya pelatihan untuk mengerjakan pekerjaan pada bagian atau divisi lain sehingga karyawan menguasai pekerjaan dalam divisi yang berbeda.

Diharapkan adanya sistem insentif yang baik dan sesuai dengan kebijakan pemerintah dapat mendorong semangat kerja karyawan agar meningkat dan memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih baik dari sebelumnya.

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Insentif

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya insentif menurut Suwatno dan Priansa (2013:236) mencakup antara lain.

a. Jabatan atau Kedudukan

Apabila jabatan atau kedudukan karyawan lebih besar atau lebih tinggi maka perusahaan tersebut akan memberikan insentif lebih besar dari karyawan lainnya, atau melihat seberapa besar tugas dan tanggungjawab yang diemban.

b. Prestasi Kerja

Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik atau menonjol akan diberikan insentif yang lebih baik dan lebih besar daripada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang kurang atau tidak menonjol.

c. Laba Perusahaan

Suatu perusahaan akan memberikan insentif kepada karyawannya yang prestasi kerjanya baik, karena hal tersebut akan mendorong peningkatan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan laba atau keuntungan perusahaan.

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya sistem insentif oleh perusahaan kepada karyawan meliputi jabatan/kedudukan, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas/mencapai target, serta laba perusahaan yang diperoleh.

2.3.4 Tujuan Pemberian Insentif

Rivai (dalam Ningroom, 2008) mengemukakan bahwa, ”tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dimana produktivitas menjadi satu hal yang penting”. Sistem insentif bertujuan menimbulkan semangat kerja karyawan sedangkan semangat kerja adalah suatu iklim atau suasana yang setiap saat dijumpai pada setiap sudut organisasi dimana para karyawan sama-sama bekerja.

Semangat kerja itu sendiri sangat menentukan antara karyawan satu dengan yang lain dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Di samping itu semangat kerja juga ikut menentukan keberhasilan organisasi dalam pekerjaannya. Semangat kerja yang baik tidak berarti bahwa setiap karyawan harus seratus persen menyetujui semua keputusan-keputusan atasannya, akan tetapi membutuhkan sikap yang positif terhadap pekerjaan-pekerjaan yang sehat, sehingga perbedaan-perbedaan bisa dihilangkan dengan mudah tanpa menimbulkan kerugian bagi kepentingan jalannya aktivitas perusahaan.

Jika ada pandangan yang menyatakan bahwa aktivitas kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh faktor seperti gaji atau upah, ketentraman kerja, jaminan hari tua dan rekreasi boleh dikatakan bahwa pandangan tersebut keliru, karena sekalipun dari pengalaman menunjukkan bahwa beberapa perusahaan atau organisasi yang memiliki syarat-syarat kerja yang baik sekali akan mengalami kesulitan-kesulitan tentang adanya absensi para karyawan yang tinggi dengan cenderung ke arah keterlambatan datangnya karyawan, perpindahan karyawan, volume produksi semakin kecil dan kesulitan-kesulitan yang lain menyertai kurang baiknya pemberian upah insentif.

Menurut Nawawi (dalam Ningroom, 2008), tujuan insentif pada dasarnya adalah sebagai berikut.

- a. Sistem insentif didesain dalam hubungannya dengan sistem balas jasa (merit sistem), sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban atau tanggungjawabnya.
- b. Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah atau gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugasnya. Dengan demikian akan berlangsung kompetisi yang sehat dalam berprestasi, yang merupakan motivasi kerja berdasarkan pemberian insentif.

Handoko (2012:176) mengemukakan tujuan pemberian insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial (insentif) dan melebihi upah atau gaji dasar. Dengan adanya pemberian insentif tersebut diharapkan semangat kerja karyawan semakin meningkat.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa insentif yang diberikan kepada karyawan tidak semata-mata bertujuan untuk mensejahterakan karyawan, lebih dari itu akan ada keuntungan lain yang diperoleh perusahaan. Handoko (2012:176) mengungkapkan, “rencana-rencana insentif bermaksud untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan efisiensi produksi”. Dapat dipahami, bahwa sistem insentif yang baik akan membuat karyawan bekerja lebih optimal sehingga berakibat kinerja dan produktivitas perusahaan akan meningkat.

2.4 Semangat Kerja

2.4.1 Pengertian Semangat Kerja

Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar kinerja dari para karyawannya dapat ditingkatkan. Salah satunya perusahaan harus bisa membangun semangat kerja dengan kompensasi yang diberikan. Moekijat (dalam Anoraga dan Suyati, 1995:73) mendefinisikan semangat kerja adalah sikap perorangan atau sikap kelompok orang-

orang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut Nitisemito (dalam Anoraga dan Suyati, 1995:73) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan dapat selesai lebih cepat dan lebih baik.

Dari berbagai definisi semangat kerja di atas dapat dipahami bahwa semangat kerja adalah sikap dalam diri karyawan untuk selalu mengerjakan pekerjaan dengan baik, menghargai disiplin waktu dalam bekerja sehingga dapat mencapai prestasi kerja seperti yang diharapkan perusahaan. Dengan timbulnya semangat kerja yang tinggi maka akan menimbulkan kegairahan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan meningkatnya semangat kerja maka jenis pekerjaan apapun akan lebih cepat terselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi dan absensi ketidakhadiran akan dapat diperkecil.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Dapat Meningkatkan Semangat Kerja

Semangat kerja dalam suatu perusahaan mungkin dipandang sebagai hal yang biasa. Kesadaran mereka tentang semangat kerja karyawan kurang mendapat perhatian penuh sehingga dapat menimbulkan permohonan untuk pindah bahkan sering terjadi pemogokan kerja. Menurut Nitisemito (1992:170), faktor-faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja adalah sebagai berikut:

a. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan hendaknya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Apabila gaji yang diberikan dapat mencukupi kebutuhan mereka maka mereka akan mendapat ketenangan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sehingga semangat kerjanya dapat diharapkan.

b. Memperhatikan kebutuhan rohani

Kebutuhan rohani ini antara lain penyediaan tempat untuk menjalankan ibadah, partisipasi, kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan keikutsertaan dan ketentraman jiwa (sebelum mendirikan rumah diadakan selamatan dulu).

- c. Sesekali perlu menciptakan suasana santai
Semangat kerja yang rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi para karyawan. Untuk menghindari hal-hal seperti itu maka perusahaan perlu sekali kadang-kadang menciptakan suasana santai seperti dengan mengadakan rekreasi atau piknik bersama, mengadakan pertandingan olah raga antar karyawan.
- d. Harga diri perlu mendapat perhatian
Ada karyawan yang pindah kerja lantaran harga diri mereka tidak dihargai padahal gaji yang mereka terima besar. Sebagai contoh seorang pemimpin setidaknya jangan memarahi karyawan di depan umum apalagi di depan anak buah karyawan tersebut. Hal ini dapat menurunkan semangat kerja karena karyawan merasa dipermalukan dan kesal.
- e. Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat
Setiap perusahaan harus bisa menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Jika perusahaan salah menempatkan karyawan maka akan menyebabkan jalannya pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal.
- f. Berikan kesempatan untuk maju
Semangat kerja karyawan akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk dapat maju. Apabila ada karyawan yang berprestasi maka sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan seperti kenaikan gaji, kenaikan pangkat, dan pemindahan posisi yang lebih sesuai.
- g. Usahakan agar karyawan mempunyai loyalitas
Kesetiaan atau loyalitas para karyawan terhadap perusahaan akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Dengan adanya tanggung jawab maka akan meningkatkan semangat kerja. Untuk dapat menimbulkan loyalitas karyawan pihak perusahaan harus mengusahakan agar karyawan berpikir bahwa berkembang tidaknya suatu perusahaan tergantung dari pekerjaan mereka.
- h. Fasilitas yang menyenangkan

Perusahaan hendaknya dapat menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan. Mungkin dengan adanya fasilitas tersebut mampu menambah kesenangan para karyawannya dan dapat meningkatkan semangat kerja. Fasilitas ini bisa termasuk cafetaria, tempat olah raga, kamar kecil yang bersih, tempat ibadah, dan balai pengobatan.

2.4.3 Faktor-faktor Untuk Mengukur Semangat Kerja

Anoraga dan Suyati (1995:74) menjelaskan mengenai faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja yaitu sebagai berikut.

a. Kerja Sama

Dalam melaksanakan kegiatan kerja sehari-hari karyawan tidak dapat bekerja sendiri, mereka harus bekerjasama dengan karyawan lainnya. Pada dasarnya kerjasama menunjukkan suatu kegiatan yang dilaksanakan secara bersama-sama dan saling membantu sehingga apa yang menjadi tujuan bersama dapat diselesaikan dan apabila menemui kesulitan dalam tugas pekerjaannya memiliki kemauan untuk saling membantu. Kerjasama dalam melaksanakan tugas harus dipupuk dan dibina secara terus-menerus karena dengan kerjasama akan memudahkan dalam menyelesaikan tugas untuk kepentingan pencapaian tugas organisasi.

Kerjasama merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi karena dalam mencapai tujuan hanya dapat dicapai dengan usaha bersama-sama dan tidak bisa dilakukan secara individu. Menurut Anoraga (1995:76), “kerjasama berarti bekerja bersama-sama kearah tujuan yang sama”. Kerja sama juga dapat menstimulasi seseorang berkontribusi dalam kelompoknya, sebagaimana yang dinyatakan Saydam (2000:488) bahwa “kerjasama adalah kemampuan mental seorang karyawan untuk dapat bekerja secara bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan”. Keterlibatan mental dan emosional seseorang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi dan tanggung jawab

dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, Anoraga (1995:76) menyatakan bahwa kerjasama dapat dilihat dari beberapa hal antara lain:

- 1) kesediaan para karyawan untuk bekerjasama dengan teman-teman sekerja berdasarkan tujuan bersama;
- 2) kesediaan untuk saling membantu diantara teman sekerja sehubungan dengan tugasnya.

b. Disiplin Kerja

Semangat kerja karyawan dapat diimplementasikan dalam wujud kesadaran disiplin tinggi. Dalam disiplin dituntut adanya kesanggupan untuk menghayati aturan-aturan, norma, hukum, dan tata tertib yang berlaku sehingga secara sadar akan melaksanakan dan mentaatinya. Setiap perusahaan pasti memiliki peraturan atau tata tertib, apabila karyawan mentaati peraturan tertentu maka akan tercipta kedisiplinan. Menurut Nitisemito (1992:199), “kedisiplinan merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak”. Kemudian menurut Davis (dalam Mangkunegara, 2011:129), “*dicipline is management action to enforce organization standarts*”. Pendapat tersebut mengartikan kedisiplinan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Selanjutnya, Anoraga (1995:77) menyatakan bahwa ada beberapa ukuran untuk mengukur disiplin kerja yang baik, yaitu:

- 1) ketaatan karyawan pada perintah dari atasan serta tata tertib yang berlaku;
- 2) kepatuhan karyawan pada jam-jam kerja;
- 3) bekerja yang mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan oleh perusahaan;
- 4) penggunaan alat perlengkapan kantor dengan hati-hati.

c. Kegairahan Kerja

Nitisemito (1992:160) menyatakan bahwa “Kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan”. Anoraga (1995:77) mengemukakan kegairahan kerja karyawan terlihat dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) karyawan melaksanakan pekerjaan dengan disertai perasaan gembira;
- 2) karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa bermalas-malasan;
- 3) karyawan selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja.

Dari uraian di atas, faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja yang terdiri atas kerja sama, disiplin kerja dan kegairahan kerja digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini. Adapun poin-poin pada indikator tersebut dijadikan sebagai item untuk menyusun kuesioner penelitian.

2.4.4 Indikasi Turunnya Semangat Kerja

Indikasi turunnya semangat kerja penting diketahui oleh perusahaan agar dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah seawal mungkin. Indikasi turunnya semangat kerja menurut Nitisemito (1992:161) antara lain adalah sebagai berikut.

a. Turun atau rendahnya produktivitas kerja.

Turunnya produktivitas kerja dapat diukur atau di perbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas yang turun dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan sebagainya, yang mengindikasikan dalam perusahaan tersebut terjadi semangat kerja yang menurun.

b. Tingkat absensi yang naik atau tinggi.

Tingkat absensi yang naik atau tinggi merupakan indikasi turunnya semangat kerja. Bila semangat kerja turun, karyawan akan malas untuk setiap hari datang bekerja.

c. *Labour turnover* (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi.

Bila dalam perusahaan terjadi tingkat keluar masuknya karyawan yang naik daripada sebelumnya maka hal ini merupakan indikasi turunnya semangat kerja.

d. Tingkat kerusakan yang naik atau tinggi.

Naiknya tingkat kerusakan sebetulnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang, terjadinya kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Ini menunjukkan semangat kerja menurun.

e. Kegelisahan di mana-mana.

Kegelisahan dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan kerja, keluh kesah serta hal-hal lain. Hal ini perlu diketahui merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja.

f. Tuntutan yang seringkali terjadi.

Tuntutan sebenarnya merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

g. Pemogokan.

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat kerja adalah bila terjadi pemogokan. Hal ini disebabkan karena pemogokan adalah perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan lain sebagainya.

Dari uraian di atas, dapat diketahui yang menjadi indikasi dari turunnya semangat kerja yakni turun atau rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang naik atau tinggi, *labour turnover* (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi, tingkat kerusakan yang naik atau tinggi, kegelisahan di mana-mana, tuntutan yang seringkali terjadi, pemogokan.

2.5 Hubungan Sistem Insentif dengan Semangat Kerja

Secara teoritis sistem insentif mempunyai hubungan dengan semangat kerja jika ditinjau dari pendapat para ahli. Handoko (2012:184) mengungkapkan bahwa ada banyak keuntungan yang akan diperoleh perusahaan dengan memberikan insentif kepada karyawan diantaranya: menurunnya tingkat perputaran karyawan (*turnover*) dan absensi, serta adanya peningkatan semangat kerja dan kesetiaan. Pendapat yang

sama dikemukakan oleh Sutrisno (2013:185) bahwa keuntungan dari pemberian kompensasi seperti insentif yaitu dapat meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan para karyawan terhadap perusahaan.

Selanjutnya menurut Suwatno dan Priansa (2013:234) karyawan suatu perusahaan akan akan bekerja lebih giat dan bersemangat sesuai dengan harapan perusahaan, jika perusahaan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawannya terutama dalam pembagian kompensasi yang adil seperti gaji, upah ataupun insentif. Selanjutnya, Suwatno dan Priansa (2013:237) menambahkan, “dengan adanya insentif para karyawan yang prestasi kerjanya kurang atau tidak menonjol akan lebih giat dan bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan agar perusahaan dapat memberikan insentif yang lebih besar atau lebih baik”.

Sistem insentif dan semangat kerja karyawan saling berhubungan. Meskipun insentif yang dibagikan kepada individu berdasarkan persentase, namun jumlah nominal yang akan diperoleh masing-masing karyawan bisa berbeda, tergantung pada kinerja atau pencapaian target. Insentif yang dibagikan berdasarkan kinerja yang ditunjukkan karyawan, akan berpengaruh positif karena mengurangi kecemburuan sosial dan akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja dalam diri karyawan lain untuk dapat menghasilkan kinerja yang sama.

Robbins (dalam Sutrisno, 2013:186) mengemukakan penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja apabila:

- a. mereka merasakan adanya keadilan dalam kompensasi;
- b. penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka;
- c. berkaitan dengan kebutuhan individu.

Dari uraian tersebut dapat dipahami, sistem insentif yang layak bukan saja dapat mempengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. Sebaliknya, sistem insentif yang tidak layak akan mengurangi semangat kerja, sehingga produktivitas kerja merosot.

2.6 Penelitian Terdahulu

Dinahaji (2012), dengan judul “Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah”. Variabel yang digunakan pemberian insentif dan kinerja pustakawan. Populasinya adalah seluruh pustakawan yang memiliki jabatan fungsional, metode *sampling* yang digunakan adalah populasi (sensus) dengan jumlah sebanyak 25 orang. Alat analisis yang digunakan analisis regresi linear sederhana. Hasilnya bahwa ada pengaruh insentif terhadap kinerja pustakawan.

Wijayanti (2013), dengan judul “Pengaruh Insentif Finansial, Motivasi Non Finansial, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawan Meranggi Jati Garment”. Variabel yang digunakan insentif finansial, motivasi non finansial, lingkungan kerja dan semangat kerja. Populasinya adalah seluruh karyawan Meranggi Jati Garment, metode *sampling* yang digunakan adalah populasi (sensus) dengan jumlah sebanyak 45 orang. Alat analisis yang digunakan analisis regresi linear berganda. Hasilnya bahwa ada pengaruh insentif terhadap semangat kerja karyawan.

Septiana (2013), dengan judul “Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Semangat Kerja Karyawan (Kasus Bagian Pemasaran CV Jadi Cemerlang Jaya Pekanbaru)”. Variabel yang digunakan pemberian insentif dan semangat kerja. Populasinya adalah seluruh karyawan bagian pemasaran CV Jadi Cemerlang Jaya Pekanbaru, metode *sampling* yang digunakan adalah populasi (sensus) dengan jumlah sebanyak 15 orang. Alat analisis yang digunakan analisis regresi linear sederhana. Hasilnya bahwa bahwa ada pengaruh insentif terhadap semangat kerja karyawan. Adapun tinjauan penelitian terdahulu dan sekarang dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Tinjauan penelitian terdahulu dan sekarang

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Dinahaji (2012)	Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah	Pemberian Insentif (X) dan, Kinerja Pustakawan (Y)	Ada pengaruh insentif terhadap kinerja pustakawan di Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah
2.	Wijayanti (2013)	Pengaruh Insentif Finansial, Motivasi Non Finansial, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawan Meranggi Jati Garment	Insentif Finansial (X ₁), Motivasi Non Finansial (X ₂), Lingkungan Kerja (X ₃) dan Semangat Kerja (Y)	Ada pengaruh insentif terhadap semangat kerja karyawan Meranggi Jati Garment
3.	Septiana (2013)	Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Semangat Kerja Karyawan (Kasus Bagian Pemasaran CV Jadi Cemerlang Jaya Pekanbaru)	Pemberian Insentif (X) dan Semangat Kerja (Y)	Ada pengaruh insentif terhadap semangat kerja karyawan bagian pemasaran CV Jadi Cemerlang Jaya Pekanbaru
4.	Andry Bayu Anggara (2015)	Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	Sistem Insentif (X) dan Semangat Kerja (Y)	–

Sumber: Studi empiris, 2014 (diolah)

2.7 Kerangka Konseptual

Menurut Bungin (2013:67) konsep dibangun dari teori-teori yang digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel yang akan diteliti. Kerangka konseptual akan menjelaskan hubungan atau pengaruh variabel independen insentif terhadap variabel dependen yaitu semangat kerja. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Kerangka konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem insentif terhadap semangat kerja. Sistem insentif dalam penelitian ini diukur dengan indikator insentif material dan insentif non material. Sedangkan semangat kerja dalam penelitian ini diukur dengan kerja sama, disiplin kerja dan kegairahan kerja. Berdasarkan teori dan riset terdahulu, diketahui bahwa tujuan sistem insentif adalah untuk menimbulkan semangat kerja karyawan. Sedangkan semangat kerja menentukan antara karyawan satu dengan yang lain dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan, yang pada akhirnya ikut menentukan keberhasilan perusahaan dimasa yang akan datang.

2.8 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dalam penelitian ini hipotesis yang akan diuji yaitu hipotesis kerja (H_a) dan hipotesis nol (H_0). Mengacu pada rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka jawaban sementara atau hipotesis yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

H_0 : tidak ada pengaruh sistem insentif terhadap semangat kerja pada karyawan bagian produksi PT Kutai Timber Indonesia.

H_a : ada pengaruh sistem insentif terhadap semangat kerja pada karyawan bagian produksi PT Kutai Timber Indonesia.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Bungin (2013:98), rancangan penelitian adalah suatu rencana usulan untuk memecahkan masalah, sehingga nantinya dapat diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan klasifikasi penelitian berdasarkan tujuan, yaitu eksplanasi. Eksplanasi merupakan suatu metode yang digunakan untuk menjelaskan suatu generalisasi atau menjelaskan pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya (Prasetyo dan Jannah, 2012:43). Oleh karena itu, penelitian eksplanasi menggunakan sampel dan hipotesis, dan untuk menguji hipotesis.

Adapun bentuk hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah asimetris, yaitu suatu jenis hubungan ketika suatu variabel mempengaruhi variabel yang lain dan tidak berlaku sebaliknya (Prasetyo dan Jannah, 2012:80). Kuesioner digunakan sebagai alat pengumpul data untuk jawaban responden yang berdasarkan pada daftar pertanyaan yang diajukan. Kemudian data yang diperoleh dari responden diolah untuk dipergunakan dalam menjawab hipotesis yang dikemukakan.

3.2 Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT Kutai Timber Indonesia, Probolinggo. Alasan peneliti memilih lokasi tersebut karena dari data perusahaan mengenai tingkat perputaran karyawan dalam lima tahun terakhir pada PT Kutai Timber Indonesia cukup tinggi. Selain itu sering terjadi kegelisahan dalam bekerja akibat rotasi kerja dan konflik peran dikarenakan pekerjaan yang tidak sesuai/ketidakjelasan mengenai prosedur pekerjaan sebagai karyawan perusahaan sehingga menjadikan karyawan

merasa kebingungan mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasannya. Fenomena tersebut mengindikasikan semangat kerja karyawan yang terdiri atas kerjasama, disiplin kerja dan kegairahan kerja yang menurun pada PT Kutai Timber Indonesia.

3.3 Tahap Penentuan Populasi dan Sampel

3.3.1 Penentuan Populasi

Menurut Bungin (2013:109), populasi penelitian merupakan keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian. Sehingga dapat dipahami, secara umum populasi adalah objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat maupun karakteristik tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bagian produksi PT Kutai Timber Indonesia yang berjumlah 1045 orang.

Karyawan tetap bagian produksi dipilih karena masa kerja atau durasi waktu kerja karyawan tetap di perusahaan tersebut dirasa cukup untuk merasakan pengaruh sistem insentif ataupun program kesejahteraan karyawan yang diterapkan sehingga sesuai untuk dijadikan responden penelitian. Rata-rata masa kerja karyawan selama 2 tahun sebelum diangkat menjadi karyawan tetap. Peneliti memberi batasan populasi dalam penelitian ini, karena jumlah populasi yang cukup besar, dan agar dapat mempermudah dalam memberikan ciri atau sifat-sifat yang lain dengan cara penarikan sampel penelitian.

3.3.2 Penentuan Sampel

Sampel merupakan “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi” (Sugiyono, 2013:81). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik acak terlapis (*stratified random sampling*). Menurut Prasetyo dan Jannah (2012:130) *stratified random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan apabila populasi yang dimiliki tidak homogen. Jenis *stratified*

random sampling yang digunakan adalah proporsional (memperhatikan perbandingan jumlah anggota setiap strata atau subpopulasi). Jadi, pengambilan sampel secara proporsional artinya mengikuti perbandingan banyaknya anggota antar subpopulasi, atau dari setiap subpopulasi diambil sampel sebanding dengan jumlah anggota yang ada dalam subpopulasi tersebut. Teknik ini menghendaki cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut. Teknik ini jauh lebih representatif, sehingga diharapkan hasil penelitiannya juga akan lebih representatif (Amirin, 2011). Cara ini dapat memberi landasan generalisasi yang lebih dapat dipertanggungjawabkan daripada tanpa memperhitungkan besar kecilnya sub populasi dan tiap-tiap sub populasi, untuk menentukan jumlah sampel penelitian, akan digunakan rumus perhitungan besaran sampel sebagai berikut (Bungin, 2013:115):

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

Keterangan:

n : jumlah sampel yang dicari

N : jumlah populasi

d : nilai presisi, (ditentukan dalam penelitian ini sebesar 95% atau $\alpha = 0,05$)

Jadi,

$$n = \frac{1045}{1045 (0,05)^2 + 1}$$

$$n = \frac{1045}{2,612 + 1}$$

$$n = 289,2 = 290$$

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 290 orang karyawan. Setelah diketahui sampel yang digunakan adalah 290 responden, maka akan dihitung menggunakan rumus *stratified random sampling* (Prasetyo dan Jannah, 2012:130), sebagai berikut.

$$Sampel_1 = \frac{populasi_1}{total\ populasi} \times total\ sampel$$

Dari perhitungan dengan rumus di atas, maka jumlah sampel yang akan dijadikan responden sudah diketahui dan proporsional. Adapun jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 3.1 dibawah ini.

Tabel 3.1 Jumlah Responden Penelitian (Karyawan Bagian Produksi)

Karyawan Bidang	Populasi	Sampel
<i>Plywood</i>	570	158
<i>Woodworking</i>	276	77
<i>Particle Board</i>	199	55
Jumlah	1045	290

Sumber: PT Kutai Timber Indonesia, 2014 (data diolah)

3.4 Tahap Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini dilakukan pengumpulan data dan informasi melalui:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian (Bungin, 2013:132). Adapun data primer berupa kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden untuk memperoleh informasi tentang sistem insentif dan semangat kerja yang diperoleh karyawan. Data yang diambil langsung tersebut diperoleh dari pengisian kuesioner para karyawan produksi PT Kutai Timber Indonesia yang menjadi sampel.

1) Observasi

Yaitu merupakan metode pengumpulan data dengan mengamati secara langsung terhadap objek yang akan diteliti serta melakukan pencatatan secara sistematis yang sesuai dengan tujuan penelitian guna memperoleh data yang diperlukan.

2) Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada narasumber dengan atau tanpa menggunakan pedoman. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan pada karyawan manajerial PT Kutai Timber Indonesia untuk memperoleh data seperti sistem insentif (program kesejahteraan karyawan) yang diberikan oleh PT Kutai Timber Indonesia.

3) Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas (Sugiyono, 2013:142). Kuesioner merupakan pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu apa variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Dalam penelitian ini kuesioner menggunakan pernyataan tertutup yang bersifat positif. Pernyataan tertutup adalah pernyataan yang pilihan jawabannya telah ditentukan oleh peneliti. Sedangkan pernyataan positif adalah pernyataan yang jawabannya sesuai dengan harapan peneliti. Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala Likert. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Sangat Setuju (SS) = Diberi bobot / skor 5
- b) Setuju (S) = Diberi bobot / skor 4
- c) Ragu-ragu (R) = Diberi bobot / skor 3
- d) Tidak Setuju (TS) = Diberi bobot / skor 2
- e) Sangat Tidak Setuju (STS) = Diberi bobot / skor 1

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan (Bungin, 2013:132). Data sekunder dapat diperoleh melalui dokumentasi seperti buku-buku literatur dan sumber lainnya.

Data yang dikumpulkan antara lain catatan sejarah berdirinya perusahaan, maupun literatur-literatur yang lain yang menunjang materi penulisan pada penelitian ini.

3.5 Tahap Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah proses pengumpulan data selesai. Menurut Bungin (2013:174-178) tahap pengolahan data dibagi menjadi beberapa bagian antara lain sebagai berikut.

a. *Editing* (Pemeriksaan)

Editing adalah kegiatan yang dilaksanakan setelah peneliti selesai menghimpun data di lapangan. Pemeriksaan data dapat dilakukan dengan memeriksa jawaban yang telah diisi oleh responden dalam kuesioner yang telah dibagikan. Tujuannya adalah untuk mengetahui kelengkapan data yang terkumpul agar data tersebut dapat digunakan dalam proses berikutnya.

b. *Coding* (Pengkodean)

Coding merupakan tahap mengklasifikasikan data yang telah melalui proses editing. Tujuannya adalah untuk memberikan nilai dari setiap jawaban responden.

c. *Tabulating* (Tabulasi)

Tabulating atau disebut proses pembeberan adalah proses memasukkan data pada tabel-tabel tertentu dan mengatur angka-angka serta menghitungnya. Tabulasi merupakan tahapan terakhir dalam pengolahan data. Tujuannya adalah untuk memudahkan dalam menganalisisnya.

3.6 *Method of Succesive Interval* (MSI)

Karena penelitian ini menggunakan data ordinal, maka semua data ordinal yang terkumpul terlebih dahulu akan ditransformasi menjadi skala interval dengan menggunakan *Method of Succesive Interval* (MSI). Menurut Sarwono (2013:65),

adapun langkah-langkah untuk melakukan transformasi data tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Menghitung frekuensi (f) setiap pilihan jawaban berdasarkan hasil jawaban responden pada setiap pernyataan.
- b. Berdasarkan frekuensi yang diperoleh untuk setiap pernyataan, dilakukan penghitungan proporsi (p) setiap pilihan jawaban dengan cara membagi frekuensi (f) dengan jumlah responden.
- c. Berdasarkan proporsi tersebut untuk setiap pernyataan, dilakukan penghitungan proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban.
- d. Menentukan hasil interval rata-rata untuk setiap pilihan jawaban.

3.7 Definisi Operasional Variabel

3.7.1 Sistem Insentif (X)

Sistem Insentif merupakan perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang ditetapkan. Adapun indikator sistem insentif adalah sebagai berikut.

a. Insentif Material

Adalah suatu insentif yang diberikan pada seorang karyawan dalam bentuk uang maupun jaminan sosial. Adapun item-item dari insentif material meliputi:

- 1) perusahaan menawarkan bonus bila hasil kerja dapat melebihi target;
- 2) perusahaan menyediakan jaminan kesehatan;
- 3) pemberian tunjangan hari raya.

b. Insentif Non Material

Adalah suatu insentif yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Adapun item-item dari insentif non material meliputi:

- 4) pemberian pujian atasan sebagai penghargaan atas kinerja yang semakin baik;

- 5) adanya kesempatan kenaikan jabatan pada perusahaan yang adil;
- 6) pelatihan pekerjaan pada bagian lain ketika diberikan kesempatan.

3.7.2 Semangat Kerja (Y)

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Adapun indikator semangat kerja adalah sebagai berikut.

a. Kerja Sama

Kerja sama adalah kemampuan mental seorang karyawan untuk dapat bekerja secara bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan. Adapun item-item dari kerja sama meliputi:

- 1) bersedia bekerjasama dengan teman sekerja untuk mendapat hasil kerja yang baik.
- 2) bersedia untuk saling membantu dengan teman sekerja yang memiliki tugas saling berhubungan bila diperlukan.

b. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Adapun item-item dari disiplin kerja meliputi:

- 3) ketaatan karyawan pada perintah dari atasan serta tata tertib yang berlaku;
- 4) kepatuhan karyawan pada jam kerja yang berlaku;
- 5) bekerja yang mengikuti cara-cara bekerja (prosedur) yang telah ditentukan oleh perusahaan;
- 6) penggunaan alat perlengkapan produksi dengan hati-hati.

c. Kegairahan Kerja

Kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Adapun item-item dari disiplin kerja meliputi:

- 7) karyawan melaksanakan pekerjaan yang ditetapkan perusahaan dengan perasaan gembira;
- 8) karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa bermalas-malasan;
- 9) karyawan mengisi waktu kosong dengan bekerja.

3.8 Uji Instrumen

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5 persen, dengan menggunakan rumus (Priyatno, 2010:90) berikut.

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

Keterangan:

r = koefisien korelasi

X = skor pertanyaan

Y = skor total

n = jumlah sampel

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

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Priyatno, 2010:97). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan adalah metode *Cronbach* dengan rumus berikut. (Priyatno, 2010:97)

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

Keterangan:

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

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

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen secara individual. Dampak dari penggunaan analisis regresi dapat digunakan untuk memutuskan apakah naik atau menurunnya nilai dalam variabel dependen dapat dilakukan melalui menaikkan atau menurunkan nilai variabel independen, atau untuk meningkatkan nilai variabel dependen dapat dilakukan dengan meningkatkan nilai variabel independen atau sebaliknya (Sugiyono, 2012:237).

Pada penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana. Analisis regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan umum regresi linier sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = nilai variabel dependen, yaitu semangat kerja

a = harga Y, bila X = 0 (harga konstan)

b = koefisien regresi, b positif (+) = naik dan bila b minus (-) = turun

X = nilai variabel independen, yaitu sistem insentif

3.9.2 Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah pengujian hipotesis t. Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel sistem insentif terhadap semangat kerja. Rumusnya adalah sebagai berikut. (Priyatno, 2010:142)

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

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

bi = koefisien regresi

Se (bi) = *standard error* dari koefisien korelasi

Dengan kriteria-kriteria sebagai berikut.

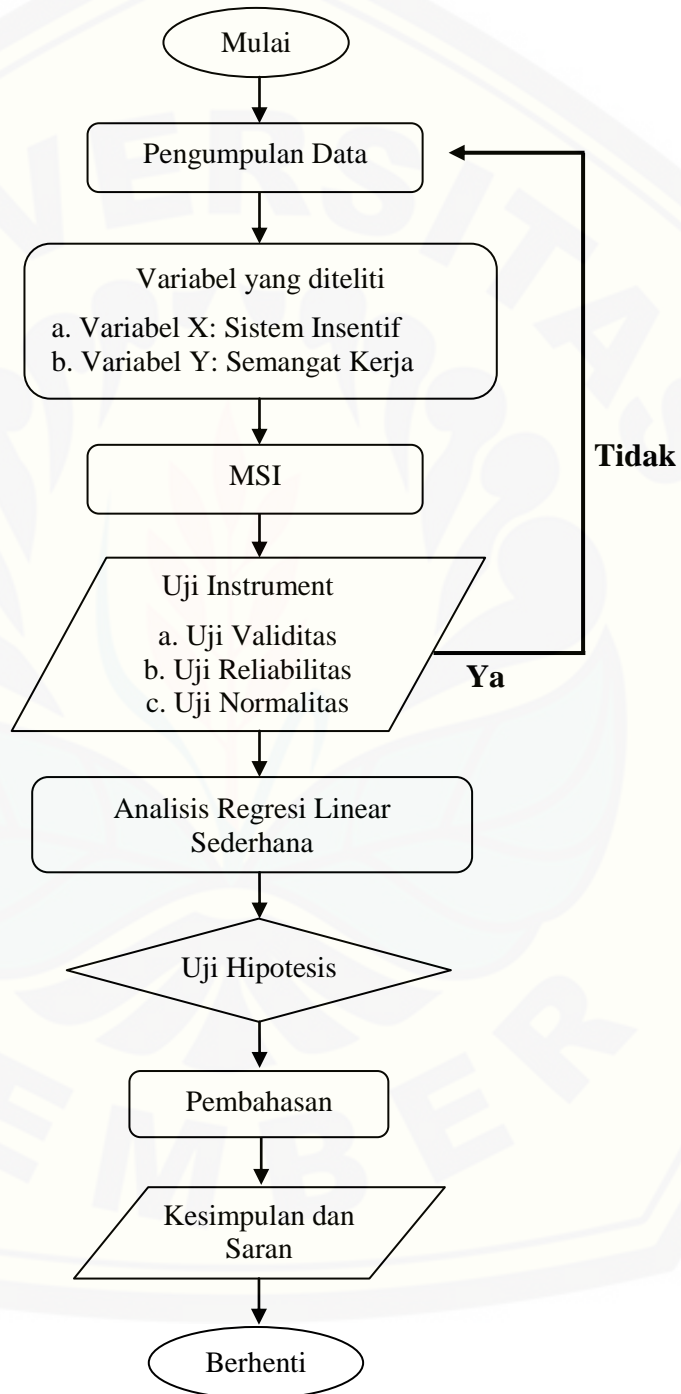
- 1) H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya;
- 2) H_0 diterima dan H_a ditolak apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, yang artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Sarwono (2013:98) koefisien determinasi adalah untuk mengetahui besarnya variabilitas variabel tergantung dan untuk mengetahui besarnya peranan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung, maka dapat ditentukan dengan uji koefisien determinasi *R Square* (R^2)

3.10 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mengetahui secara ringkas alur pemecahan masalah dalam penelitian ini, maka digambarkan kerangka pemecahan masalah yang dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1 Kerangka pemecahan masalah

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Kutai Timber Indonesia

4.1.1 Profil PT Kutai Timber Indonesia

PT. Kutai Jember Indonesia adalah perusahaan joint venture antara Fa. Kaltimex jaya (Kal-Tim) dengan sumitomo forestry Co.I,tld Tokyo Jepang. Berdasarkan persetujuan presiden no.B-76/PRES/5/1970,dengan surat keputusan menteri pertanian no.303/KPTS/UM/9/1970 tanggal 22 mei 1970 tentang investasi di bidang ketentuandalam rangka penanaman modal asing.

Pada mulanya PT. Kutai Timber Indonesia berkedudukan di Samarinda Kalimantan Timur dengan modal tanam sebesar USS 1.000.000. dalam usahanya di bidang perkebunan ini PT. Kutai Timber Indonesia telah mendapatkan ijin konsumsi hutan dari menteri pertanian dengan surat keputusan nomer.466/KPTS/UM/1970 tgl 26 september 1970, dengan areal 50.000 Ha,yang terletak di Kecamatan Sebulu Kalimantan Timur yang selanjutnya merupakan sumber bahan bahu dari pabrik kayu lapis dan saw mill.

Pada akhir bulan Oktober 1973 PT. Kutai Timber Indonesia mengadakan perluasan dengan mendirikan sebuah pabrik pengolahan kayu dengan areal seluas 6.5 Ha berupa polywood di Probolinggo Jawa Timur.

Secara singkat,sejarah perkembangan PT. Kutai timber indonesia dapat di lihat sebagai berikut:

- a. 1770 : Pertama di dirikan di Samarinda Kalimantan Timur joint venture antara soemitomo forestry Co.ltd (SFC) dan PT kaltimex jaya sebagai pemilik HPH.
- b. 1973 : Mulai membangun pabrik polywood dan perkayaan di kota Probolinggo.

- c. 1974 : Pabrik polywood mulai beroperasi
- d. 1983 : Divisi loging di Samarinda di tutup
- e. 1989 : PT.KTI bekerja sama dengan Sumitomo Forestry mulai melakukan riset untuk melakukan penanaman kembali hutan tropis yang gundul.
- f. 1992 : Devisi Wood Working mulai di operasikan.
- g. 1993 : Mulai produksi Polywood jumbo
- h. 1994 : Mulai produksi Engineering Wood.
- i. 1997 : PT.KTI mendapatkan sertifikat ISO 9002 untuk Quality Product.
- j. 1998 : Membuka laboratorium untuk riset penghijauan hujan tropis.
- k. 2001 : PT. Kutai Timber Indonesia mendapatkan sertifikat iso 14001 untuk masalah manajemen lingkungan.
- l. 2005 : Mulai konstruksi pabrik Particle Board.
- m. 2008 : Pabrik Particle Board mesin mulai operasi.

4.1.2 lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan PT. Kutai Timber Indonesia adalah sebagai berikut :

- a. Kantor pusat : summitmas tower 8th floor Jl. Jendral sudirman kav. 61-62 jakarta selatan – 12190. Telepon 021-2521260 fax. 021-5200213.
- b. Pabrik : Jl. Tanjung Tembaga baru Pelabuhan Probolinggo 67201 Jawa Timur.telepon 0335-422412 fax 0335-431669.
- c. Kantor cabang surabaya : Jl. Kusuma Bangsa No.19 Surabaya 60272. Telepon 031-5343835 fax. 031-5343838
- d. Kantor Cabang Samarinda : Jl. Hasan Basri,Ruko Simpang Merak No.A-6 Samarinda 75117 . telepon 0541-741966 fax. 0341-741967

Lokasi pabrik PT. PT Kutai Timber Indonesia di dalam wilayah pelabuhan tanjung tembaga sudah berada pada lokasi sesuai rencana yang di peruntukkan untuk kawasan industri pada masa yang akan datang.keuntungan lainnya adalah :

- a. Lokasi dekat pelabuhan sehingga akan mempermudah transportasi untuk mendatangkan bahan baku maupun untuk pengiriman hasil produksi keluar negeri melalui transportasi kapal laut (break bulk).
- b. Kota Probolinggo adalah kota tujuan investasi dan sangat kondusif situasinya khususnya di bidang ketenaga kerjaan sehingga memudahkan untuk mendapatkan tenaga kerja sebagaimana di butuhkan perusahaan.
- c. One gate sistem, dan dijaga selama 24 jam oleh polisi, Polairud dan Kesatuan Pengamanan Laut dan Pelabuhan (KPLP). Sehingga kondisi perusahaan yang berada di wilayah lautan aman.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi perusahaan PT. Kutai Timber Indonesia dituangkan dalam filosofi perusahaan yang merupakan hasil dari pemikiran dan pengkajian yang mendalam oleh Direksi. Selain dari itu, perkembangan akan persaingan industri perkayuan yang semakin kompetitif serta adanya tuntutan buyer terhadap penggunaan bahan baku yang ramah lingkungan juga turut mendorong manajemen menetapkan filosofi tersebut.

Filosofi perusahaan menyatakan PT. Kutai Timber Indonesia berkomitmen sebagai perusahaan yang bergerak dalam usaha perkayuan, PT. Kutai Timber Indonesia menggunakan bahan baku kayu yang lestari serta ramah lingkungan dan ikut berpartisipasi dalam mensejahterahkan rakyat dengan memproduksi, menjual produk perkayuan dan bahan – bahan bangunan. Untuk merealisasikan komitmen perusahaan maka diperlukan adanya pedoman atau tindakan yaitu :

- a. Kami mematuhi peraturan perusahaan dan pemerintah dengan mengutamakan keselamatan perilaku yang jujur
- b. Kami berkomitmen untuk menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan kepuasan pelanggan
- c. Kami menjalankan usaha dengan prinsip integritas dan kepuasan manajemen

- d. Kami menciptakan budaya perusahaan yang terbuka dan sederhana yang memiliki rasa kebanggaan yang kuat dan motivasi setiap karyawan
- e. Kami berpartisipasi untuk menjaga lingkungan dan masyarakat sekitar sebagai bentuk tanggung jawab menjalankan usaha

4.1.4 Struktur Organisasi PT Kutai Timber Indonesia

Dengan struktur organisasi yang dimiliki perusahaan maka masing – masing divisi dan bagian mempunyai tanggung jawab masing – masing dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Adapun tugas dan tanggung jawab masing – masing divisi dan bagian sebagaimana diuraikan sebagai berikut :

1. Direktur Utama
 - a. Bertanggung jawab kepada dewan direksi
 - b. Bertanggung jawab atas penerapan dan pencapaian kebijakan yang telah ditetapkan dan disetujui oleh dewan direksi
 - c. Bertanggung jawab atas dokumen – dokumen penting perusahaan
 - d. Mengendalikan dan mengkoordinasikan serta menerima laporan seluruh aktivitas PT KTI
 - e. Membuat keputusan – keputusan atas nama dan demi kepentingan perusahaan
 - f. Mewakili PT KTI di dalam dan luar pengadilan menyangkut kepentingan perusahaan sebagai subyek hukum
 - g. Mewakili dan atas nama PT KTI dapat mengadakan hubungan dengan pihak lain demi kepentingan perusahaan
 - h. Berwenang mengatur dan mengendalikan seluruh perusahaan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan dewan direksi
 - i. Membuat rencana kerja dan investasi serta target produksi dalam jangka panjang maupun jangka pendek
 - j. Membuat keputusan dalam pencapaian kebijakan dewan direksi

- k. Memberikan pertimbangan dan saran dalam pengambilan kebijakan dewan direksi
2. General manajer
 - a. Bertanggung jawab kepada direktur utama
 - b. Bertanggung jawab atas pencapaian target kapasitas, kualitas, efisiensi dan produktifitas pada pabrik cabang probolinggo di bidang teknik pada lingkup divisi produksi, ouality control, R & D, maintenance, shiping dan log
 - c. Merencanakan melaksanakan dan pencapaian budget (bulanan/ tahunan) yang merupakan kebijakan direktur utama
 - d. Merencanakan investasi jangka panjang dan pendek berdasarkan keputusan/kebijakan direktur utama
 - e. Mengelola administrasi atas asset perusahaan (peralatan, bahan baku, produk)
 - f. Membuat laporan bulanan kepada direktur utama
 - g. Membuat keputusan atas masalah – masalah yang timbul antar divisi dalam tanggung jawab
 - h. Menjaga dam memelihara mutu produknya
 - i. Penelitian dan pengembangan produk baru
 3. Deputi General Manager QC dan R&D
 - a. Bertanggung jawab kepada General Manager
 - b. Beranggung jawab atas koordinasi dan control divisi QC dan R&D
 - c. Mengendalikan dan mengkoordinasikan seluruh aktivitas divisi QC dan R&D
 - d. Menerima laporan dari divisi QC dan R&D
 - e. Merencanakan, melaksanakan dan pencapaian target yang merupakan kebijakan general manager
 - f. Membuat laporan bulanan kepada general manager atas divisi QC dan R&D untuk melancarkan kegiatan

- g. Menjaga dan memelihara mutu produk
 - h. Implementasi dan evaluasi dalam melaksanakan ISO 14001, 9001: 2008. JAS Certification, CE-makring, COC pada masing – masing divisi dibawah koordinasinya
4. Deputy General Manager Shipping dan Log
- a. Bertanggung jawab kepada General Manager
 - b. Bertanggung jawab koordinasi dan control pada aktivitas divisi Shipping dan Log
 - c. Merencanakan, melaksanakan dan pencapaian target yang merupakan kebijakan General manager
 - d. Membuat laporan bulanan kepada general manager atas divisi shipping dan log
 - e. Membuat keputusan atas masalah yang timbul di divisi shipping dan log untuk melancarkan kegiatan
 - f. Menjaga dan menjamin kelancaran dalam persediaan pengadaan log sesuai dengan standart yang di butuhkan oleh perusahaan
 - g. Mengkoordinasikan dan memonitor perawatan dan perbaikan moda transportasi atau operasional shipping seperti KRd, Tug Boat dan Bangers
 - h. Memastikan penerapan COC, ISO 9001 : 2008, SFM dalam proses pengadaan log
 - i. Membuat rencana kerja untuk meningkatkan efisien kerja pada divisi shipping dan log
5. Deputi general manager marketing
- a. Bertanggung jawab kepada deputy general manager marketing
 - b. Bertanggung jawab atas pemasaran barang yang diproduksi oleh PT. KTI dan efektifitas penerapan COC
 - c. Memeriksa dan menganalisa trend market untuk mengembangkan penjualan perusahaan

- d. Mencari dan memilih pasaran yang cocok dengan hasil produksi
 - e. Menyusun efisiensi organisasi serta biaya dan menjaga hubungan buyer
 - f. Membuat rencana marketing bulanan dan mengkoordinasikan kebijakan dirut
 - g. Bernegosiasi atas nama PT. KTI dengan buyer untuk menjamin kepastian order
 - h. Menerima P/O atau kontrak dari agen atau buyer, atas kontrak dikoordinasi dengan Deputy General Manager Administration
 - i. Menerima cargo prospect dari manager marketing
 - j. Menerima cargo distribution list dari perusahaan perkapalan
 - k. Mengkoordinasikan dalam mencari kapal setelah mendapatkan informasi jadwal kedatangan dari agen kapal kepada manager marketing dan buyer
 - l. Memberikan solusi masalah L/C, ekspor dan komplain atas barang – barang PT. KTI
6. Manager Accounting dn Finance
- a. Bertanggung jawab kepada Deputy General Manager Administration
 - b. Bertanggung jawab atas keuangan perusahaan (audit report)
 - c. Menyelenggarakan kegiatan administrasi keuangan secara keseluruhan sesuai dengan standart akuntansi yang baik dan berlaku bagi perusahaan
 - d. Administrasi pajak – pajak perusahaan secara menyeluruh atau komprehensif
 - e. Koordinator pembuatan budget tahunan
 - f. Mengkoordinasikan seluruh staff dalam membuat perencanaan laporan dan berkoordinasi dengan divisi lain yang berhubungan dengan materi laporan keuangan, meliputi divisi pembelian, produksi, marketing, dan cabang PT KTI yaitu jakarta, surabaya, samarinda dan yang ditetapkan

oleh perusahaan sebagai kantor cabang baik secara sementara atau tetap

- g. Bertanggung jawab atas kewenangannya membuat perhitungan biaya produksi berikut elemennya dan pencatatan persediaan bahan baku, bahan setengah jadi dan bahan jadi pada setiap devisi dan jenis produksi serta laporan penjualan sesuai dengan devisi dan jenis barang serta keseluruhan biayanya
 - h. Melakukan analisa masalah biaya dan memberikan solusi kepada devisi lain bila di perlukan
 - i. Melakukan check and balance terhadap pembayaran dan penenerimaan keuangan beserta dokumentasinya
 - j. Mempersiapkan ringkasan bahan yang di pergunakan pada rapat management
 - k. Membuat cash flow
 - l. Menyusun estimasi keuangan atas kondisi keuangan perusahaan menyangkut estimasi rugi laba
 - m. Menyelenggarakan administrasi perpajakan secara tertib dan benar sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku
7. Manajer umum/personalia
- a. Bertanggung jawab kepada deputy general manager administration
 - b. Bertanggung jawab atas tugas-tugas di bagian umum, sekretariat, personalia, transport dan keamanan
 - c. Bertanggung jawab atas rekrutmen tenaga kerja
 - d. Bertanggung jawab atas peningkatan kualitas SDM
 - e. Memastikan bahwa semua karyawan di latih secara memadai dalam masalah-masalah yang berkaitan dengan ISO 9001:2008, ISO 14001, JAS, COC, CE-marking, Q-mark, CARB dan lainnya
 - f. Bertanggung jawab atas informasi dan komunikasi keluar lingkungan PT KTI Indonesia

- g. Menentukan sistem pemberdayaan SDM
 - h. Bertanggung jawab atas masalah yang berhubungan dengan perijinan dan pelaporan kepada instansi pemerintah
 - i. Bertanggung jawab atas masalah yang berhubungan dengan dokumentasi dan administrasi bahan-bahan untuk perijinan/laporan kepada instansi pemerintah
 - j. Atas nama perusahaan mengadakan hubungan dan pembicaraan dengan SPSI
 - k. Bertanggung jawab atas masalah yang berhubungan dengan melaksanakan pengelolaan manajemen dan hukum ketenagakerjaan
 - l. Mengadakan hubungan dan fungsi pembinaan dengan koperasi
 - m. Melakukan monitor atas HIP,K3,jamsostek di perusahaan
 - n. Menyelesaikan semua masalah perijinan perusahaan terkait dengan instansi pemerintah dengan berkoordinasi dengan kantor jakarta apabila berhubungan dengan instansi pusat serta menjamin perijinan tepat waktu,tidak terjadi keterlambatan dan sesuai kebutuhan
 - o. Sebagai wakil perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab social (cooperate social responbility) sesuai dengan kebijakan perusahaan dan atas nama perusahaan mengadakan hubungan atau berurusan dengan masyarakat,instasi pemerintah sesuai dengan tanggung jawab administrasi
8. Manager internal audit
- a. Bertanggung jawab kepada deputy general manager administrasi dan manajemen representatif
 - b. Bertanggung jawab atas kebenaran dan rekomendasi hasil audit
 - c. Bertanggung jawab atas pemenuhan jadwal dan pelaksanaan audit
 - d. Membentuk tim audit
 - e. Menerapkan kaidah peran audit sebagai watch dog, konsultan dan katalis

- f. Menerapkan prinsip kerja yaitu efektif, efisien dan ekonomis
 - g. Mengkoordinasi audit lapangan secara faktual
 - h. Melakukan audit investigasi atau untuk proses dengan tendensi kecurangan yang merugikan perusahaan
 - i. Meninjau semua sistem pengendalian manajemen berjalan sesuai dengan prosedur
 - j. Melakukan koordinasi dalam mencari informasi, melakukan pemeriksaan dan memberikan solusi atas hasil temuan audit
 - k. Mengevaluasi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan ataupun kebijakan perusahaan yang menjadi standar operasional
 - l. Melakukan evaluasi kehandalan serta keterkaitan informasi keuangan dan informasi operasional
 - m. Menilai kecukupan sarana dan prasarana untuk menjaga dan melindungi aset perusahaan
 - n. Melakukan audit khusus sebagai pshyco internal control
9. Manager purchasing dan import
- a. Bertanggung jawab kepada deputi general manajer purchasing dan import
 - b. Bertanggung jawab atas pengadaan barang yang di pesan user
 - c. Menyediakan bahan dan sup material dan mengatur jumlah sebaik-baiknya
 - d. Melakukan kontrol dan negoisasi harga yang ditawarkan supplier
 - e. Memerintahkan mencari informasi harga barang dan mevaluasi perubahan harga yang di pesan
 - f. Membuat order barang dan mengirimkannya kepada sup kontraktor
 - g. Melakukan pantauan terhadap kedatangan terhadap barang yang akan di pesan
 - h. Mengontrol jumlah bahan submaterial

- i. Memeriksa kelengkapan dan kesesuaian berkas-berkas penagihan subkontraktor
 - j. Bekerja sama dengan bagian-bagian pemakai barang, mengontrol kedatangan, persediaan barang di lapangan
10. Manajer produksi plywood
- a. Bertanggung jawab kepada general manajer
 - b. Bertanggung jawab atas operasional produksi di areal produksi plywood
 - c. Bertanggung jawab atas kapasitas, kualitas dan balancing produksi sesuai dengan persyaratan dan rencana kerja
 - d. Bertanggung jawab atas efektivitas jalannya penerapan ISO 9001 : 2008, ISO 14001:2004, JAS COC dan CE-marking
 - e. Menyusun rencana kerja untuk memenuhi target produksi
 - f. Mengawasi proses produksi baik dari segi bahan baku dan masalah kesesuaian kebutuhan tenaga dalam proses tersebut
 - g. Melaksanakan perintah pimpinan yang tertulis maupun yang tidak tertulis
 - h. Melakukan evaluasi atas rencana kerja dengan bawahan untuk mengatasi masalah yang dihadapi dalam proses produksi
 - i. Mengambil keputusan dan memberikan intruksi kerja demi pemenuhan target produksi dengan melakukan koordinasi dengan divisi lainnya untuk tersedianya bahan baku, prioritas kerja dan permasalahan yang ada
 - j. Berkoordinasi dengan divisi lain dalam hal peningkatan SDM dan training SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan
 - k. Membuat laporan atas hasil produksi baik kuantitas maupun kualitas dengan menjelaskan kendala serta memberikan solusi dalam pemenuhan target produksi terhadap pimpinan

1. Memberikan laporan evaluasi dan koreksi atas kapasitas dan produktifitas unit mesin atau barang modal produksi sesuai dengan rencana kerja

11. Manajer wood working

- a. Bertanggung jawab kepada general manager wood working
- b. Bertanggung jawab atas kontrol produksi 2 meliputi pencapaian target terhadap kapasitas, kualitas, rendemen dan delivery
- c. Bertanggung jawab atas kapasitas, kualitas, dan balancing produksi sesuai dengan persyaratan dan rencana kerja
- d. Bertanggung jawab atas efektifitas jalannya penerapan ISO 9001 : 2008, 14001 : 2004, JAS, COC dan standart lain yang berhubungan dengan produksi P2
- e. Menyusun rencana kerja untuk memenuhi target produksi
- f. Mengawasi proses produksi baik dari segi bahan baku dan masalah kesesuaian kebutuhan tenaga dalam proses tersebut
- g. Melaksanakan perintah pimpinan yang tertulis maupun tidak tertulis
- h. Melakukan evaluasi atas rencana kerja dengan bawahan untuk mengatasi masalah dalam proses produksi
- i. Mengambil keputusan dan memberikan intruksi kerja demi pemenuhan target produksi dengan melakukan koordinasi dengan divisi lainnya untuk tersedianya bahan baku, prioritas kerja dan permasalahan yang ada
- j. Berkoordinasi dengan divisi lain dalam peningkatan SDM dan training SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan
- k. Membuat laporan atas hasil produksi baik kuantitas maupun kualitas dengan menjelaskan kendala serta memberikan solusi dalam pemenuhan target produksi kepada pimpinan

1. Memberikan laporan evaluasi dan koreksi atas kapasitas dan produktivitas unit mesin atau barang modal produksi sesuai dengan rencana kerja

12. Manager pemeliharaan

- a. Beranggung jawab kepada general manager pemeliharaan
- b. Bertanggung jawab atas pembuatan rencana kerja dan anggaran bulanan, tahunan dan mengatasi serta mengevaluasi pelaksanaan kerja divisi pemeliharaan
- c. Bertanggung jawab atas pengadaan atau kontrol spare part dari seluruh unit mesin yang ada di KTI dan administrasi divisi pemeliharaan
- d. Membuat rencana kerja serta anggaran lokasi sesuai dengan budget pada devisi pemeliharaan
- e. Melakukan meeting dan memberikan intruksi serta pengarahan masalah tenga kerja maupun teknik sesuai dengan rencana kerja dan anggaran yang dibuat
- f. Mengintruksi pelaksana administrasi dalam membuat permintaan pengadaan, perbaikan, rekapitulasi data kerusakan mesin dan laporan stop total dan kerusakan unit mesin dan menandatangani semua bon permintaan/pembuatan/perbaikan barang atau jasa
- g. Membuat laporan divisi pemeliharaan
- h. Membuat realisasi anggaran dan stop total kerusakan mesin serta critical point
- i. Menerima laporan atas surat perintah kerja lembur, laporan harian boiler, laporan power station dan waste water treatment
- j. Melakukan evaluasi dan control terhadap realisasi budget dan divisi pemeliharaan setiap bulan dan melakukan tindakan setiap masalah yang timbul dalam operasional mesin produksi dan utility dengan mengedepankan prinsip efisiensi,efektifitas dan ekonomis

- k. Memeriksa dan mengetahui setiap berita acara kerusakan mesin, info teknik dan bon pengeluaran barang dan mengkoordinasi untuk pengecekan lapangan
- l. Melakukan peningkatan SDM baik dari segi input maupun upgrade dengan berkoordinasi pada divisi umum dan personalia
- m. Melakukan kontrol dan kajian terhadap safety mesin yang ada dan merencanakan untuk melakukan perbaikan secara efektif, efisien dan ekonomis

13. Manajer penanaman dan lingkungan

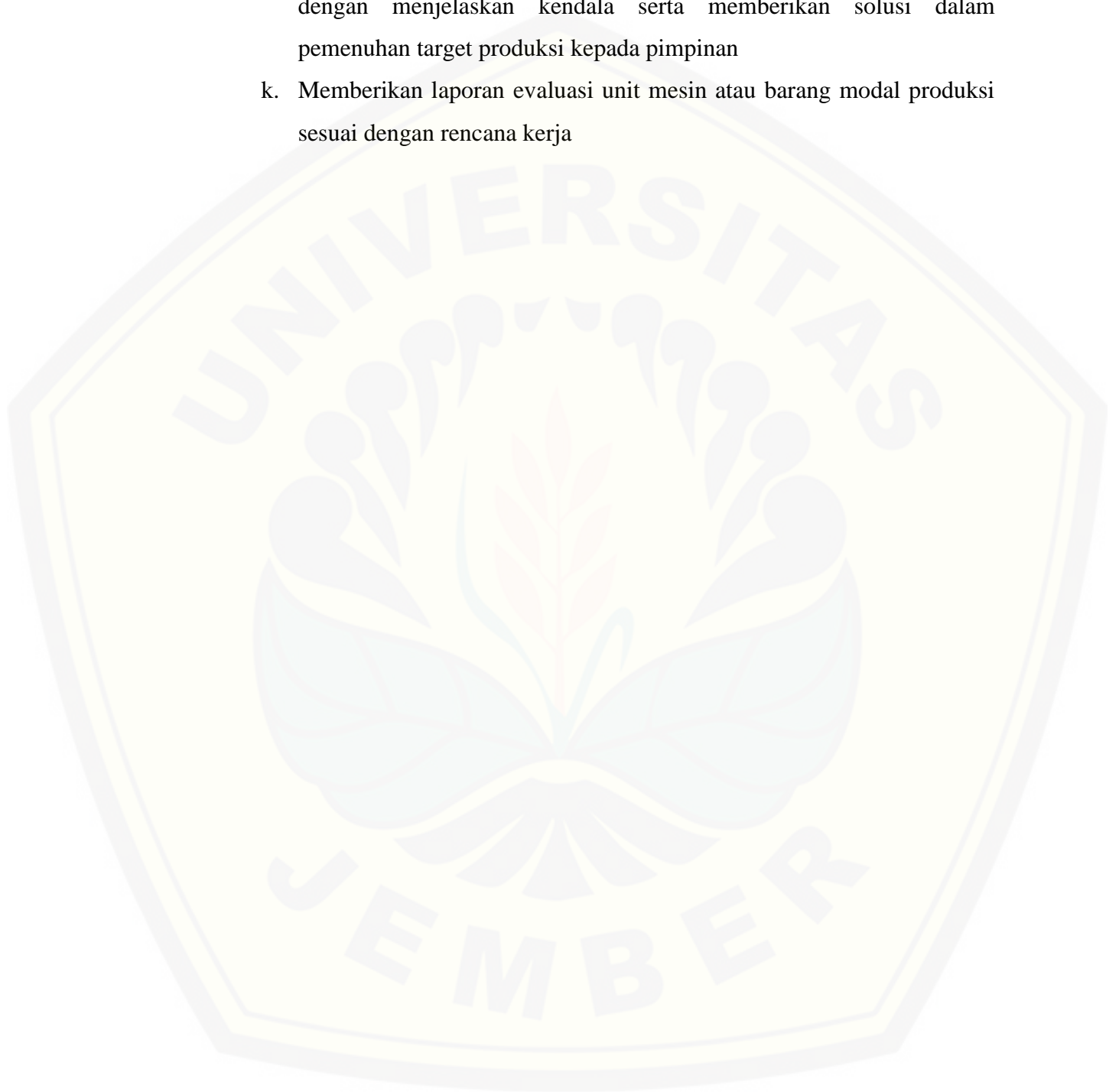
- a. Bertanggung jawab kepada deputy general manager penanaman dan lingkungan
- b. Bertanggung jawab atas rencana dan stok bibit penanaman PT.KTI
- c. Bertanggung jawab atas laporan rencana dan realisasi hasil penanaman PT.KTI
- d. Membuat hutan bersertifikat SFM
- e. Melakukan penanaman dengan pola CDM
- f. Bertanggung jawab atas pemetaan seluruh lahan penanaman PT.KTI
- g. Melakukan penanaman dengan pihak lain yang telah disepakati
- h. Melakukan koordinasi, negosiasi ke semua mitra untuk penanaman
- i. Mengawasi aktifitas penanaman, pemeliharaan dan menjaga hubungan dengan masyarakat sekitar serta keamanan disekitar areal PT. KTI
- j. Membangun pola penanaman kemitraan PT. KTI dalam penanaman dan penjualan hasil tanam kepada PT. KTI
- k. Survei untuk penentuan lokasi dan pemilihan lahan untuk membuat daerah kemitraan penanaman dengan PT. KTI untuk menjamin suplai bahan baku
- l. Membuat laporan untuk meeting manajemen
- m. Menjalin dan menjaga hubungan baik antara PT. KTI dengan mitra kerja penanaman untuk menjaga suplai log dan proses penanaman

- n. Melaksanakan penanaman dengan pola CDM, mulai mencari kebijakan dan aturan peraturan perundang – undangan yang relevan, dan mencari lokasi yang memenuhi syarat sampai dengan pelaksanaan dari proyek tersebut
- o. Mencari beberapa jenis tanaman fast growth yang dapat dijadikan bahan baku PT. KTI
- p. Turut serta membangun dan melaksanakan dalam hal pembuatan hutan bersertifikat SFM
- q. Koordinasi dan membantu aktivitas pekerjaan dari divisi lingkungan Sumitomo Forestry Co. Ltd dan Tsubuka Research institute

14. Manajer particle board

- a. Bertanggung jawab kepada general manager particle board
- b. Bertanggung jawab atas operasional produksi di areal produksi particle board
- c. Menyusun rencana kerja untuk memenuhi target produksi
- d. Mengawasi proses produksi baik dari segi bahan baku dan masalah kesesuaian kebutuhan tenaga dalam proses tersebut
- e. Melaksanakan perintah pimpinan yang tertulis maupun tidak tertulis
- f. Melakukan evaluasi atas rencana kerja dengan bawahan untuk mengatasi masalah dalam proses produksi
- g. Mengambil keputusan dan memberikan intruksi kerja demi pemenuhan target produksi dengan melakukan koordinasi dengan divisi lainnya untuk tersedianya bahan baku, prioritas kerja dan permasalahan yang ada
- h. Berkoordinasi dengan divisi lain dalam lain dalam peningkatan SDM dan training SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan
- i. Membuat laporan atas hasil produksi baik kuantitas maupun kualitas dengan menjelaskan kendala serta memberi solusi dalam pemenuhan target produksi kepada pimpinan

- j. Membuat laporan atas hasil produksi baik kuantitas maupun kualitas dengan menjelaskan kendala serta memberikan solusi dalam pemenuhan target produksi kepada pimpinan
- k. Memberikan laporan evaluasi unit mesin atau barang modal produksi sesuai dengan rencana kerja



4.2 Analisis Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber yang berjumlah 290 responden. Karakteristik responden dalam penelitian ini, yaitu karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan terakhir, dan lama berkerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden terbagi dalam 2 kelompok dari 290 responden, yaitu laki-laki dan perempuan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1. Berikut data responden berdasarkan jenis kelamin ;

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Jumlah	Persentase (%)
Laki	254	87,56
Perempuan	36	12,44
Jumlah	290	100

Sumber : Data diolah, Februari 2015

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang berjenis kelamin laki, dan minoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang berjenis kelamin perempuan. Dapat dipahami bahwa yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber lebih banyak dibutuhkan laki - laki dari pada perempuan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia responden terbagi dalam 5 kelompok dari 290 responden, yaitu 18 – 26 tahun, 27 – 35 tahun, 36 – 44 tahun, 45 – 53 tahun dan diatas 53 tahun.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan usia dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2. Berikut data responden berdasarkan usia ;

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	
	Jumlah	Persentase (%)
18 – 26 tahun	67	23,1
27 – 35 tahun	83	28,62
36 – 44 tahun	72	24,82
45 – 53 tahun	44	15,17
dias 53 tahun	24	8,27
Jumlah	290	100

Sumber : Data diolah, Februari 2015

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang berumur diantara 27 – 35 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang berumur diantara 18 – 26 tahun, diantara 36 – 44 tahun, diantara 45 – 53 tahun dan diatas 53 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber didominasi oleh karyawan usia dua puluh tahunan yang masih sangat produktif.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status perkawinan responden terbagi dalam 3 kelompok dari 290 responden, yaitu belum menikah, menikah dan duda atau janda. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan status perkawinan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3. Berikut data responden berdasarkan status perkawinan ;

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah	
	Jumlah	Persentase (%)
Belum menikah	52	17,93
Menikah	232	80
Duda/ Janda	6	2,07
Jumlah	290	100

Sumber : Data diolah, Februari 2015

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang telah menikah, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden belum menikah dan telah berstatus duda atau janda. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber didominasi oleh karyawan yang menikah karena sudah menjadi pegawai tetap yang sudah mampu untuk berkeluarga.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan responden terbagi dalam 4 kelompok dari 290 responden, yaitu SD, SMP, SMA/ SMK, dan Diploma. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan pendidikan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4. Berikut data responden berdasarkan pendidikan ;

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	
	Jumlah	Persentase (%)
SD	26	8,96
SMP	85	29,31
SMA/ SMK	171	58,96
Diploma	8	2,75
Jumlah	290	100

Sumber : Data diolah, Februari 2015

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang telah menempuh pendidikan di jenjang SMA/SMK, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang telah menempuh pendidikan di jenjang SD, SMP dan Diploma. Dapat dipahami bahwa Responden yang berpendidikan SMA lebih tepat menjadi karyawan bagian produksi karena sudah matang dalam bekerja.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berkerja

Lama berkerja responden terbagi dalam 4 kelompok dari 290 responden, yaitu 2 – 4 tahun, 4 – 6 tahun, 6 - 8 tahun, dan diatas 8 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan lama berkerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.5. Berikut data responden berdasarkan lama berkerja ;

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	
	Jumlah	Persentase (%)
2 – 4 tahun	12	4,13
4 – 6 tahun	31	10,68
6 – 8 tahun	58	20
Diatas 8 tahun	189	67,17
Jumlah	290	100

Sumber : Data diolah, Februari 2015

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang telah lama berkerja diatas 8 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang telah yang telah lama berkerja selama 2 – 4

tahun, 4 – 6 tahun, dan 6 – 8 tahun. lama bekerja didominasi oleh karyawan yang bekerja antara 3 – 4 tahun, Berdasarkan persentase tersebut dapat dipahami bahwa lama bekerja juga dipengaruhi oleh faktor usia responden yang masih produktif dan berpengalaman.

4.2.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Karakteristik didalam variabel penelitian dapat diketahui berdasarkan distribusi jawaban responden penelitian yang berguna untuk mendukung hasil analisis data. Adapun distribusi jawaban responden, sebagai berikut ;

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Sistem Insentif (X)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X ₁	-	-	3	1,03	25	8,62	187	64,48	75	25,86	290
X ₂	-	-	1	0,34	18	6,21	194	66,90	77	26,55	290
X ₃	-	-	2	0,69	19	6,55	194	66,90	75	25,86	290
X ₄	-	-	4	1,38	19	6,55	188	64,83	79	27,24	290
X ₅	-	-	-	-	10	3,45	209	72,07	71	24,48	290
X ₆	-	-	-	-	16	5,52	199	68,62	75	25,86	290

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 4.6 berkaitan dengan tabulasi frekuensi dengan 6 item dalam variabel penelitian, dapat diketahui bahwa ;

- Pada pertanyaan indikator X₁, bonus, 290 responden diketahui bahwa 1,03% menjawab tidak setuju, 8,62% menjawab netral, 64,48% menjawab setuju, dan 25,86% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator bonus;
- Pada pertanyaan indikator X₂, tunjangan kesehatan, 290 responden diketahui bahwa 0,34% menjawab tidak setuju, 6,21% menjawab netral, 66,9% menjawab setuju, dan 26,55% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa,

mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator tunjangan kesehatan;

- c. Pada pertanyaan indikator X_3 , tunjangan hari raya, 290 responden diketahui bahwa 0,69% menjawab tidak setuju, 6,55% menjawab netral, 66,90% menjawab setuju, dan 25,86% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator tunjangan hari raya;
- d. Pada pertanyaan indikator X_4 , pemberian pujian, 290 responden diketahui bahwa 1,38% menjawab tidak setuju, 6,55% menjawab netral, 64,83% menjawab setuju, dan 27,24% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator pemberian pujian;
- e. Pada pertanyaan indikator X_5 , promosi jabatan, 290 responden diketahui bahwa 3,45% menjawab netral, 72,07% menjawab setuju, dan 24,48% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator promosi jabatan;
- f. Pada pertanyaan indikator X_6 , kesempatan untuk mengembangkan diri, 290 responden diketahui bahwa 5,52% menjawab netral, 68,62% menjawab setuju, dan 25,86% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kesempatan untuk mengembangkan diri.

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Semangat Kerja (Y)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y _{.1}	-	-	-	-	28	9,66	198	68,28	64	22,07	290
Y _{.2}	-	-	-	-	19	6,55	195	67,24	76	26,21	290
Y _{.3}	-	-	2	0,69	27	9,31	176	60,69	85	29,31	290
Y _{.4}	-	-	3	1,03	33	11,38	199	68,62	55	18,97	290
Y _{.5}	-	-	2	0,69	28	9,66	173	59,66	87	30,00	290
Y _{.6}	-	-	2	0,69	25	8,62	182	62,76	81	27,93	290
Y _{.7}	-	-	1	0,34	25	8,62	180	62,07	84	28,97	290
Y _{.8}	-	-	1	0,34	22	7,59	207	71,38	60	20,69	290
Y _{.9}	-	-	3	1,03	19	6,55	182	62,76	86	29,66	290

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 4.77, berkaitan dengan tabulasi frekuensi dengan 9 item dalam variabel penelitian, dapat diketahui bahwa ;

- Pada pertanyaan indikator Y_{.1}, kesediaan para karyawan untuk bekerjasama, 290 responden diketahui bahwa 9,66% menjawab netral, 68,28% menjawab setuju, dan 22,07% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kesediaan para karyawan untuk bekerjasama;
- Pada pertanyaan indikator Y_{.2}, kesediaan untuk saling membantu diantara teman, 290 responden diketahui bahwa 6,55% menjawab netral, 67,24% menjawab setuju, dan 26,21% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kesediaan untuk saling membantu diantara teman;
- Pada pertanyaan indikator Y_{.3}, ketaatan karyawan pada perintah, 290 responden diketahui bahwa 0,69% menjawab tidak setuju, 9,31% menjawab netral, 60,69% menjawab setuju, dan 29,31% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden

- memiliki persepsi yang baik terhadap indikator ketaatan karyawan pada perintah.
- d. Pada pertanyaan indikator Y₄, kepatuhan karyawan pada jam-jam kerja, 290 responden diketahui bahwa 1,03% menjawab tidak setuju, 11,38% menjawab netral, 68,62% menjawab setuju, dan 18,97% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kepatuhan karyawan pada jam-jam kerja;
 - e. Pada pertanyaan indikator Y₅, bekerja yang mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan, 290 responden diketahui bahwa 0,69% menjawab tidak setuju, 9,66% menjawab netral, 59,66% menjawab setuju, dan 30% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator bekerja yang mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan;
 - f. Pada pertanyaan indikator Y₆, penggunaan alat perlengkapan kantor, 290 responden diketahui bahwa 0,69% menjawab tidak setuju, 8,62% menjawab netral, 62,76% menjawab setuju, dan 27,93% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator penggunaan alat perlengkapan kantor;
 - g. Pada pertanyaan indikator Y₇, karyawan melaksanakan pekerjaan dengan disertai perasaan gembira, 290 responden diketahui bahwa 0,34% menjawab tidak setuju, 8,62% menjawab netral, 62,67% menjawab setuju, dan 28,97% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator karyawan melaksanakan pekerjaan dengan disertai perasaan gembira.
 - h. Pada pertanyaan indikator Y₈, karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian, 290 responden diketahui bahwa 0,34% menjawab tidak setuju, 7,59% menjawab netral, 71,38% menjawab setuju, dan 20,69% menjawab

sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian;

- i. Pada pertanyaan indikator Y₉, karyawan selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja, 290 responden diketahui bahwa 1,03% menjawab tidak setuju, 6,55% menjawab netral, 67,76% menjawab setuju, dan 29,66% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator karyawan selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja.

4.2.3 Uji Instrument

a. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010:90). Berikut pada Tabel 4.6, hasil pengujian validitas ;

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas

Indikator	<i>Product Moment Pearson's</i>	Sig.	<i>a</i>	Keterangan
X ₁	0,658	0,001 <	0,05	Valid
X ₂	0,530	0,001 <	0,05	Valid
X ₃	0,623	0,000 <	0,05	Valid
X ₄	0,673	0,000 <	0,05	Valid
X ₅	0,539	0,000 <	0,05	Valid
X ₆	0,620	0,007 <	0,05	Valid
Y ₁	0,504	0,000 <	0,05	Valid
Y ₂	0,640	0,000 <	0,05	Valid
Y ₃	0,565	0,000 <	0,05	Valid
Y ₄	0,493	0,000 <	0,05	Valid
Y ₅	0,667	0,000 <	0,05	Valid
Y ₆	0,610	0,000 <	0,05	Valid
Y ₇	0,498	0,000 <	0,05	Valid
Y ₈	0,507	0,000 <	0,05	Valid
Y ₉	0,615	0,000 <	0,05	Valid

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.6, diketahui bahwa masing-masing indikator dalam variabel yang digunakan mempunyai hasil nilai *product moment pearson's* dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini dapat dinyatakan sesuai atau relevan atau berhubungan dan dapat digunakan sebagai item dalam pengumpulan data.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan atau pernyataan yang baik adalah pertanyaan atau pernyataan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Berikut pada Tabel 4.7 disajikan hasil pengujian reliabilitas ;

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cutt off</i>	<i>N of Item</i>	Keterangan
X	0,661	> 0,6	6	Reliabel
Y	0,729	> 0,6	9	Reliabel

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.7, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yaitu 0,661 dan 0,729 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

c. Uji Normalitas Data

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

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas

<i>Test of Normality</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	Sig.	<i>Cutt off</i>	Keterangan
X	0,132	> 0,05	Normal
Y	0,144	> 0,05	Normal

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.8, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.2.4 Analisis Data

a. Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif statistik adalah menggambarkan tentang ringkasan data-data penelitian seperti mean, standar deviasi, varian, modus, dll. Analisis deskriptif ini dapat digunakan untuk memberikan penjelasan dalam penelitian lanjutan untuk memberikan hasil yang lebih baik terhadap analisis regresi. Analisis deskriptif

bersifat penjelasan statistik dengan memberikan gambaran data tentang jumlah data, minimum, maximum, mean, dan standar deviasi (Prayitno, 2010:12).

Adapun hasil uji Analisis Deskriptif Statistik ;

Tabel 4.9 Hasil Analisis Deskriptif Statistik

Keterangan	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Semangat kerja (Y)	290	1,55	4,69	3,54	0,5
Sistem insentif (X)	290	1,66	4,78	3,6	0,52
Valid N (listwise)	290				

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.9, berkaitan dengan analisis deskriptif statistik dapat dilihat bahwa dengan jumlah data sebanyak 290, variabel semangat kerja (Y) mempunyai rata-rata atau *z-score* sebesar 3,54, dengan nilai minimal *z-score* pada variabel adalah 1,55 dan maksimal 4,69, sedangkan standar devisiasinya atau simpangan bakunya (nilai pengamatan pada variabel) sebesar 0,52%, dengan artian pengamatan data adalah baik karena nilai standar devisiasinya menjauhi angka -3 sampai dengan +3. Variabel sistem insentif (X_1) mempunyai rata-rata atau *z-score* sebesar 3,6, dengan nilai minimal *z-score* pada variabel adalah 1,66 dan maksimal 4,69, sedangkan standar devisiasinya atau simpangan bakunya (nilai pengamatan pada variabel) sebesar 0,5%, dengan artian pengamatan data adalah baik karena nilai standar devisiasinya menjauhi angka -3 sampai dengan +3.

b. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana adalah hubungan secara linear antara variabel *independen* dengan variabel *dependen*. Analisis ini bertujuan untuk memprediksi nilai dari variabel *dependen* apabila nilai variabel *independen* mengalami kenaikan atau penurunan dan untuk mengetahui arah pengaruh antara variabel *independen* dengan variabel *dependen* apakah positif atau negatif. Hasil analisis regresi linear sederhana antara variabel *independen* yaitu sistem insentif serta variabel *dependen* yaitu semangat kerja. Berikut pada Tabel 4.10 disajikan hasil analisis regresi linear sederhana ;

Tabel 4.10 Hasil Regresi Linear Sederhana

Variabel <i>Independent</i>	$\frac{\text{Unstandardized}}{\text{Coefficients B}}$	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	a	Keterangan
(Constant)	1,093	-	-	-	-	-
Sistem insentif (X)	0,709	18,619	> 2,253	0,000	< 0,05	Signifikan

$R \text{ Square} = 0,545$

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan koefisien regresi, maka persamaan regresi yang dapat dibentuk adalah ;

$$Y = 1,093 + 0,709X$$

- a. Nilai konstanta 1,093, menunjukkan bahwa jika tidak ada sistem insentif maka nilai semangat kerja sebesar 1,093;
- b. Nilai koefisien 0,709 pada sistem insentif, menunjukkan bahwa setiap kenaikan sistem insentif, maka akan meningkatkan nilai semangat kerja sebesar 0,709.
- c. Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel motivasi kerja terhadap semangat kerja.

1) Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen* secara signifikan. Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\%$ (uji 2 sisi, $5\% : 2 = 2,5\%$), dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $290-1-1 = 288$. Hasil analisis regresi sederhana adalah untuk mengetahui pengaruh sistem insentif terhadap variabel *dependen* yaitu semangat kerja. Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana diperoleh hasil yang dapat dinyatakan yaitu variabel sistem insentif (X) memiliki nilai $t \ 18,619 > 2,253$ dan signifikansi $0,000 <$

0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti secara variabel sistem insentif berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel sistem insentif maka akan meningkatkan semangat kerja.

2) Koefisien Determinasi

Berfungsi untuk mengetahui besarnya variabilitas variabel tergantung dan untuk mengetahui besarnya peranan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung, maka dapat ditentukan dengan uji koefisien determinasi berganda (R^2). Dilihat dari nilai koefisien determinasi, hasil analisis menunjukkan bahwa besarnya peranan atau pengaruh sistem insentif memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber, dapat dilihat dari nilai *R Square* (R^2) menunjukkan sebesar 0,545 atau 54,5% dan sisanya (100%-54,5%) 45,5% dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja yang diterapkan, dan lingkungan tempat kerja karyawan.

4.3 Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi sederhana, menunjukkan sistem insentif berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia. Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi sederhana, menunjukkan bahwa sistem insentif berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia dengan arah positif. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “ada pengaruh sistem insentif terhadap semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia” adalah diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa jika sistem insentif memiliki nilai positif, maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia.

Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa, sistem insentif sebagai imbalan yang diberikan perusahaan di luar gaji yang diberikan sebagai pengakuan terhadap produktivitas karyawan. Sistem insentif merupakan bentuk kompensasi yang diberikan untuk karyawan tanpa memperhitungkan jabatan waktu kerja dan masa kerja, namun diberikan atas dasar hasil kerja yang telah disumbangkannya oleh karyawannya. Adanya bonus yang ditawarkan dan diberikan perusahaan kepada karyawannya dapat melebihi target yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaannya telah menjadikan karyawan lebih patuh terhadap jam kerja sehingga karyawan akan lebih giat dalam berkerja dan menghindarkan diri seorang karyawan untuk menunda waktu atau tugas didalam bekerja. Adanya Tunjangan kesehatan bagi karyawannya sehingga menjadikan karyawan merasa lebih terjamin dan tenang didalam berkerja sesuai dengan jam kerja, istirahat dan pulang kerja atau waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena karyawan pada umumnya bila mengalami sakit akan membutuhkan dan mengeluarkan biaya yang akan digunakan untuk proses penyembuhan, tetapi dalam hal ini perusahaan menyediakan jaminan berupa pemeriksaan gratis kepada

karyawannya bila sakit yang diderita oleh karyawan memerlukan rujukan ke rumah sakit.

Pemberian tunjangan hari raya yang diberikan oleh perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan karyawannya telah menjadikan karyawan lebih loyal terhadap perusahaan dimana tempat dia berkerja. Sikap loyal dari karyawan dapat ditunjukkan dengan adanya usaha karyawan didalam menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh perhatian tanpa bermalas – malasan dan karyawan juga berusaha mengisi kekosongan waktu didalam perusahaan agar pekerjaan yang telah ditanggungjawabkan dapat terselesaikan dengan waktu lebih cepat. Adanya pemberian pujian dari atasan atau rekan kerja yang sukses, memberikan hasil kerja yang baik dan sesuai dengan keinginan dan harapan perusahaan. Dengan demikian memberikan adanya rasa gembira kepada diri seorang karyawan, sehingga menjadikan karyawan lebih mantab didalam melakukan kerjasama didalam sebuah pekerjaan yang telah ditanggungjawabkan oleh perusahaan agar hasil kerja yang didapatkan menjadi lebih sempurna.

Pemberian kesempatan berupa kenaikan jabatan pada karyawan telah dirasa cukup adil oleh karyawannya, karena kesempatan kenaikan jabatan yang ada tentunya dinilai oleh penilaian kinerja didalam perusahaan. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk memiliki suatu jabatan yang lebih tinggi didalam perusahaannya, akan menjadikan karyawannya lebih termotivasi didalam melakukan aktivitas kerja yang baik dan sesuai dengan harapan dari perusahaannya. Karyawan akan berusaha tetap mengikuti aturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaannya agar hasil kerja yang ditampilkan sesuai dengan target kerja yang telah ditentukan. Pemberian kesempatan pada karyawannya untuk berusaha belajar pada bagian lainnya, ketika diberikan kesempatan oleh pihak manajemen perusahaan yang dimaksudkan agar tingkat pemahaman serta keahlian karyawannya mengalami peningkatan telah menjadikan karyawan lebih bersemangat didalam berkerja. Karena pekerjaan yang ada memberikan proses belajar berbagai macam pengetahuan dan keahlian bagi

karyawannya, sehingga karyawan akan lebih memahami dan menguasai permasalahan didalam pekerjaannya.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan, yaitu ada pengaruh sistem insentif yang terdiri dari insentif material dan insentif non material terhadap semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber dengan arah positif. Hal ini membuktikan bahwa adanya sistem insentif material dalam bentuk uang maupun jaminan sosial bagi karyawannya, dan adanya sistem insentif non material dalam bentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerja karyawannya maka akan meningkatkan semangat kerja karyawannya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan peneliti kepada perusahaan adalah ;

- a. Pihak Manajemen Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia, dapat lebih memperbaiki sistem insentif yang terdiri dari insentif material dan insentif non material sehingga pihak perusahaan dapat menciptakan karyawan lebih bekerja sama dengan baik, meningkatkan gairah dalam bekerja, menjunjung tinggi disiplin kerja.
- b. Selanjutnya kepada peneliti dengan kajian yang sama untuk mengembangkan faktor lain yang mampu menerangkan semangat kerja, seperti menambahkan beberapa faktor diantaranya seperti kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja yang diterapkan, lingkungan tempat kerja karyawan, dan lain-lain sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, M. T. 2011. "Populasi dan Sampel Penelitian 2: Pengambilan Sampel dari Populasi Terhingga". [http://tatangmanguny.files.wordpress.com/2009/06/28/sampel-sampling-dan-populasi-penelitian-bagian-ii-teknik-pengambilan - sampel-i/](http://tatangmanguny.files.wordpress.com/2009/06/28/sampel-sampling-dan-populasi-penelitian-bagian-ii-teknik-pengambilan-sampel-i/). [24 Juni 2015]
- Anoraga, P. & Suyati, S. 1995. *Psikologi Industri dan Sosial*. Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya.
- Bungin, M. B. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media.
- Dinahaji, H. & Permana, A. 2012. "Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah". Jurnal. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gallant, M. 2013. "Does Your Organization Have a Healthy Employee Turnover Rate". <http://www.halogensoftware.com/blog/does-your-organization-have-healthy-employee-turnover>. [1 Oktober 2014]
- Handoko, T. H. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Haris. 2005. "Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Ultra Adilestari Stella Perkasa Medan". Jurnal. https://www.google.co.id/url?sa=t&source=web&rct=j&ei=w8sKVJHINIjy8QW14YIY&url=http://a-research.upi.edu/operator/upload/s_pem_060160_chapter1.pdf&cd=8&ved=0CDIQFjAH&usg=AFQjCNG5sH0s914QEFnLKHdq4C8cHTYxQg. [23 September 2014]
- Hasibuan, M.S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Murniasih, E. 2008. "Determinan Pertumbuhan Produktivitas Faktor Total (TFP) Industri Kayu Lapis di Indonesia". Jurnal. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. <https://www.google.co.id/url?sa=t&source=web&rct=j&ei=nkubVb0EcXS0ASKJDQDA&url=http://lontar.ui.ac.id/file%3Ffile%3Ddigital/123341-6173-Determinan%2520pertumbuhanAnalisis.pdf&ved=0CDkQFjAI&usg=AFQjCNGLZ5yRwxRCq3YxIXLU1NQmpr2dkQ&sig2=ZzkfLjpC9nasG4aKGYO7EA> [23 september 2014].
- Ningroom, F. E. "Pengaruh Insentif terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Regional Malang)". Skripsi. Malang: Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
- Nitisemito, A. S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prasetyo, B. & Jannah, L. M. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif* Jakarta: Rajawali Pers.
- Priyatno, D. 2010. *Paham Analisa Statistik Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Saepulloh, C. 2010. "International Tropical Timber Organization: Review and Evaluate the Relevant Stakeholders involvement in Implementing TLAS for Timber Sources from HR and HTR". Report. Jakarta: Hutan Rakyat & Hutan Tanaman Rakyat.
- Sarwono, J. 2013. *12 Jurus Ampuh SPSS Untuk Riset Skripsi*. Jakarta : PT. Elek Media Komputindo.
- Saydam, G. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Septiana, N. M. & Kasmiruddim. 2013. "Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Semangat Kerja Karyawan (Kasus Bagian Pemasaran CV Jadi Cemerlang Jaya Pekanbaru)". Jurnal. Riau: Administrasi Bisnis FISIP Universitas Riau.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi: dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno & Priansa, D. J. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Universitas Jember. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Jember University Press.

Wardani, S. I. 2013. “Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* Karyawan CV Putra Makmur Abadi Temanggung Jawa Tengah”. Skripsi. Jember: Administrasi Bisnis FISIP Universitas Jember.

Wijayanti, C.I.A. 2013. “Pengaruh Insentif Finansial, Motivasi Non Finansial, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawan Meranggi Jati Garment”. Jurnal. Bali: Universitas Udayana (UNUD) Bali.

Yuniarsih, T. & Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

LAMPIRAN 1. KUISIUNER PENELITIAN**KUISIUNER PENELITIAN PENGARUH SISTEM INSENTIF TERHADAP SEMANGAT KERJA PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT KUTAI TIMBER INDONESIA**

Lampiran : Kuesioner Penelitian
Perihal : Permohonan menjadi responden
Kepada:
Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i responden
di Tempat
Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan studi pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1), Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan informasi dengan merespon pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuesioner penelitian yang berjudul “Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia”.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i dalam memberikan kebenaran data pada peneliti. Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/i saya sampaikan terima kasih.

Hormat Saya

Andry Bayu Anggara

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomor Responden : (diisi Peneliti)
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Status Perkawinan :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Lama bekerja di Bag.Produksi :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Berilah tanda *checklist* (√) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan kenyataan/kondisi yang dirasakan dalam 1 tahun terakhir.
2. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban tanggapan saja.
3. Adapun makna dari jawaban tersebut adalah sebagai berikut.

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

VARIABEL SISTEM INSENTIF

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Perusahaan menawarkan bonus bila hasil kerja dapat melebihi target membuat saya bekerja keras.					
2.	Perusahaan menyediakan jaminan kesehatan sehingga saya merasa aman dalam bekerja.					
3.	Pemberian tunjangan hari raya membuat saya semakin loyal pada perusahaan					
4.	Pemberian pujian atasan sebagai penghargaan atas kinerja membuat saya taat untuk bekerja sesuai perintah serta ketentuan.					
5.	Adanya kesempatan kenaikan jabatan pada perusahaan yang adil, membuat saya berusaha mengerjakan tugas lebih baik.					
6.	Pelatihan pekerjaan pada bagian lain ketika diberikan kesempatan, agar tingkat pemahaman serta keahlian saya meningkat.					

VARIABEL SEMANGAT KERJA

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Saya bersedia bekerjasama dengan teman sekerja untuk mendapat hasil kerja yang baik.					
2.	Saya bersedia untuk saling membantu dengan teman sekerja yang memiliki tugas saling berhubungan bila diperlukan.					
3.	Saya taat pada perintah dari atasan serta tata tertib yang telah ditentukan.					
4.	Saya patuh pada jam kerja yang berlaku, sehingga pekerjaan yang diberikan tidak tertunda.					
5.	Saya bekerja dengan mengikuti prosedur yang telah ditentukan oleh perusahaan.					
6.	Saya menggunakan alat perlengkapan produksi dengan hati-hati ketika bekerja.					
7.	Saya melaksanakan pekerjaan yang ditetapkan perusahaan dengan perasaan gembira.					
8.	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa bermalas-malasan.					
9.	Saya berusaha mengisi waktu kosong dengan bekerja agar pekerjaan yang diberikan cepat selesai.					

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

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

37	4	4	5	4	4	3	3	5	5	3	4	5	4	3	3
38	4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4
39	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
40	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	3
41	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
42	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4
43	5	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3	5	3	4
44	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5
45	3	3	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3
46	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
47	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	3	5	4
48	4	4	5	4	3	4	5	4	5	3	5	4	3	4	5
49	2	5	3	3	5	5	4	4	5	2	5	3	4	4	3
50	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
51	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
52	3	5	3	3	4	3	4	4	5	4	3	4	5	5	4
53	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	5	4	4
54	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3
55	4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	5	4	4
56	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5
57	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	3	5
58	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	5	5
59	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
60	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
62	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4
63	3	3	2	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4
64	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4
65	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
66	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
67	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
68	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
70	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
71	2	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
72	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4

109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
112	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
116	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4
124	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
125	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
126	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
129	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
130	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4
131	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
132	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
133	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
136	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
137	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4
140	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4
144	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5

145	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
146	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
147	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5
148	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
149	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5
150	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
151	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
152	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
153	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
154	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
155	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
156	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
157	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5
158	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5
159	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
162	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
163	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
164	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
165	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
167	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
168	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
169	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
170	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
171	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
173	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
175	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
176	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
177	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
179	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
180	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4

181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
182	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
183	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
184	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
185	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
187	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
188	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
189	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4
190	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
191	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
192	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
193	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
194	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
195	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
196	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4
197	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
198	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
200	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
201	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
202	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
203	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
204	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
205	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
206	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
207	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
208	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
209	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
210	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
211	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
212	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4
213	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
214	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
215	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
216	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4

217	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
218	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4
219	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
220	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
221	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
222	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
223	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
224	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
225	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
226	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
227	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
228	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
229	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
230	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
231	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
232	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
233	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
234	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
235	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
236	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
237	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
238	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
239	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
240	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
241	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
242	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
243	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
244	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
245	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
246	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
247	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
248	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
249	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
250	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
251	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
252	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5

253	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
254	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
255	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
256	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
257	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
258	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
259	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
260	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
261	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
262	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
263	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
264	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
265	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4
266	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
267	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
268	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
269	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5
270	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
271	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
272	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
273	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
274	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
275	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4
276	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
277	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
278	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
279	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
280	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
281	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
282	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
283	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
284	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
285	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5
286	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
287	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
288	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
289	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
290	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4

NO	Successive Interval									Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	Y.1	Y.2	Y.3						
1	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4
2	1,988531	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
3	3,415467	3,706104	1,979316	1,838165	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	2,197761	4,816642
4	3,415467	3,706104	3,509245	1	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	2,082867	2,110845	4,989196	3,715234	3,81251	1,893662
5	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	1	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	1,893662
6	3,415467	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
7	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	1	2,110845	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
8	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
9	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	1	1	2,650228	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	2,249925	3,81251	4,816642
10	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
11	3,415467	3,706104	1,979316	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	2,197761	3,328013
12	3,415467	2,119591	3,509245	3,267787	1	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	2,197761	3,328013
13	1,988531	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	2,080673	2,249925	2,197761	1,893662
14	4,901215	3,706104	1,979316	1,838165	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
15	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	1	2,71001	1	2,650228	3,513811	5,079867	2,110845	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
16	3,415467	5,239094	1,979316	1,838165	1	1	1	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	1,893662
17	3,415467	5,239094	3,509245	1,838165	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	2,110845	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
18	1,988531	2,119591	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	3,516406	3,715234	2,197761	4,816642
19	3,415467	3,706104	1,979316	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	2,110845	3,516406	5,185308	2,197761	4,816642
20	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	2,082867	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013
21	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
22	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	1	2,650228	2,110845	5,079867	2,110845	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
23	1,988531	2,119591	5,036267	1,838165	2,881164	4,268467	4,129058	2,650228	2,110845	2,082867	4,944364	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
24	3,415467	5,239094	3,509245	1,838165	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	2,082867	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
25	1,988531	5,239094	5,036267	3,267787	1	1	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	2,080673	5,185308	3,81251	3,328013
26	1,988531	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	2,197761	1,893662
27	1,988531	5,239094	3,509245	1,838165	1	2,71001	2,596825	1	2,110845	5,079867	3,499762	2,080673	5,185308	5,385218	3,328013
28	4,901215	3,706104	3,509245	1,838165	2,881164	4,268467	1	1	4,966521	5,079867	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	1,893662
29	4,901215	2,119591	1,979316	4,770121	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	2,110845	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
30	3,415467	2,119591	1,979316	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
31	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
32	4,901215	5,239094	3,509245	3,267787	1	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	2,080673	2,249925	2,197761	3,328013
33	1,988531	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
34	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
35	3,415467	2,119591	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	1	2,650228	3,513811	3,550436	2,110845	3,516406	5,185308	5,385218	1,893662
36	1,988531	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	1	1	2,650228	4,966521	2,082867	2,110845	2,080673	2,249925	3,81251	3,328013

37	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	1	1	4,186375	4,966521	2,082867	3,499762	4,989196	3,715234	2,197761	1,893662
38	3,415467	3,706104	1,979316	1,838165	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	2,080673	5,185308	5,385218	3,328013
39	1,988531	2,119591	3,509245	1,838165	2,881164	2,71001	2,596825	1	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
40	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	4,186375	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	1,893662
41	3,415467	2,119591	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
42	1,988531	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	1	2,650228	2,110845	2,082867	2,110845	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
43	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	1	4,129058	4,186375	2,110845	2,082867	2,110845	2,080673	5,185308	2,197761	3,328013
44	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	2,080673	3,715234	3,81251	4,816642
45	1,988531	2,119591	3,509245	1,838165	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	2,082867	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	1,893662
46	3,415467	5,239094	1,979316	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	2,197761	3,328013
47	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	2,082867	2,110845	4,989196	2,249925	5,385218	3,328013
48	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	1	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	2,082867	4,944364	3,516406	2,249925	3,81251	4,816642
49	1	5,239094	1,979316	1,838165	4,493728	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	1	4,944364	2,080673	3,715234	3,81251	1,893662
50	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	1	3,513811	2,082867	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
51	1,988531	2,119591	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	2,110845	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
52	1,988531	5,239094	1,979316	1,838165	2,881164	1	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	2,110845	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
53	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	4,129058	1	3,513811	2,082867	2,110845	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
54	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	1,893662
55	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	2,110845	2,082867	2,110845	2,080673	5,185308	3,81251	3,328013
56	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
57	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	2,110845	3,516406	5,185308	2,197761	4,816642
58	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	2,082867	2,110845	2,080673	3,715234	5,385218	4,816642
59	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
60	1,988531	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	1	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
61	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	1	1	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
62	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
63	1,988531	2,119591	1	1,838165	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	2,110845	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
64	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	1	3,513811	3,550436	2,110845	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
65	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	1	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	1,893662
66	3,415467	3,706104	3,509245	1,838165	2,881164	2,71001	2,596825	1	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
67	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
68	3,415467	2,119591	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
69	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
70	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	1	2,650228	3,513811	3,550436	2,110845	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
71	1	2,119591	1,979316	1	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	2,080673	2,249925	3,81251	1,893662
72	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013

73	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
74	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	1	2,650228	2,110845	3,550436	4,944364	2,080673	5,185308	3,81251	3,328013
75	3,415467	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
76	1,988531	3,706104	1,979316	1	2,881164	1	2,596825	1	3,513811	1	1	2,080673	2,249925	2,197761	3,328013
77	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
78	1,988531	2,119591	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	2,197761	3,328013
79	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
80	3,415467	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	2,080673	5,185308	5,385218	3,328013
81	1,988531	2,119591	1,979316	1,838165	1	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	2,110845	1	2,249925	3,81251	1,893662
82	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
83	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	1	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
84	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
85	1,988531	2,119591	1,979316	1,838165	2,881164	1	2,596825	1	2,110845	1	2,110845	1	2,249925	2,197761	1
86	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	1	1	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
87	1,988531	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	1	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
88	3,415467	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
89	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
90	1,988531	3,706104	3,509245	1,838165	2,881164	1	2,596825	1	1	2,082867	3,499762	2,080673	3,715234	2,197761	1,893662
91	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	1	1	2,650228	2,110845	2,082867	3,499762	3,516406	2,249925	2,197761	1,893662
92	1,988531	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	1	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
93	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
94	1,988531	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	1	1	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
95	1,988531	1	1	1,838165	2,881164	2,71001	2,596825	1	2,110845	2,082867	3,499762	2,080673	2,249925	1	1
96	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	1	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	3,81251	1,893662
97	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	1	1	2,650228	3,513811	5,079867	4,944364	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
98	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	1	2,110845	3,550436	2,110845	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
99	1	2,119591	1,979316	1	2,881164	1	2,596825	1	1	2,082867	1	2,080673	1	2,197761	1
100	3,415467	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	2,110845	3,516406	3,715234	2,197761	1,893662
101	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
102	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
103	3,415467	3,706104	1,979316	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
104	3,415467	2,119591	1,979316	3,267787	1	2,71001	1	2,650228	3,513811	3,550436	2,110845	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
105	3,415467	3,706104	1,979316	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
106	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
107	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
108	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013

109	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
110	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
111	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
112	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
113	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
114	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
115	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
116	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
117	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
118	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
119	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
120	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
121	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
122	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
123	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	2,197761	3,328013
124	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
125	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
126	4,901215	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
127	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
128	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
129	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
130	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
131	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
132	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
133	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
134	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
135	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	2,197761	3,328013
136	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
137	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
138	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
139	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	1	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	2,110845	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
140	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
141	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
142	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
143	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	4,816642
144	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642

145	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
146	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
147	3,415467	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	4,989196	5,185308	3,81251	4,816642
148	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
149	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
150	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
151	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
152	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	4,816642
153	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
154	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
155	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
156	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013
157	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
158	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
159	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
160	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
161	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
162	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
163	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
164	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013
165	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
166	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
167	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	4,816642
168	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
169	4,901215	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
170	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
171	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	2,71001	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
172	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
173	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	4,989196	3,715234	2,197761	3,328013
174	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
175	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
176	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
177	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
178	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
179	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
180	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013

181	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
182	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
183	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	2,71001	4,129058	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
184	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
185	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
186	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
187	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
188	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
189	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
190	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
191	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
192	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
193	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
194	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
195	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
196	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
197	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
198	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
199	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
200	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
201	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013
202	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
203	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013
204	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
205	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	4,816642
206	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
207	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
208	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
209	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
210	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	4,816642
211	4,901215	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	5,385218	4,816642
212	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
213	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
214	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
215	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
216	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013

217	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
218	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
219	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
220	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	4,816642
221	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
222	4,901215	5,239094	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
223	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
224	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
225	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
226	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
227	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
228	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
229	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	2,110845	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
230	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
231	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
232	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
233	4,901215	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
234	4,901215	5,239094	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
235	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	4,816642
236	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
237	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
238	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
239	3,415467	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	5,079867	3,499762	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
240	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
241	4,901215	5,239094	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
242	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
243	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
244	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
245	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
246	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	2,650228	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	4,816642
247	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
248	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
249	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
250	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
251	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
252	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642

253	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	4,816642
254	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	4,816642
255	3,415467	5,239094	5,036267	3,267787	4,493728	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
256	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
257	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
258	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
259	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
260	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
261	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
262	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
263	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
264	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	2,650228	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	4,816642
265	4,901215	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	1	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
266	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
267	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
268	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
269	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
270	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
271	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
272	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
273	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
274	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
275	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
276	3,415467	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	4,816642
277	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
278	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
279	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
280	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
281	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
282	3,415467	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
283	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
284	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
285	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
286	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013
287	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
288	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
289	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
290	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013

LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X
X.1	Pearson Correlation	1	.191**	.298**	.444**	.237**	.264**	.658**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290
X.2	Pearson Correlation	.191**	1	.185**	.227**	.185**	.254**	.530**
	Sig. (2-tailed)	.001		.002	.000	.002	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290
X.3	Pearson Correlation	.298**	.185**	1	.392**	.160**	.205**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.000	.006	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290
X.4	Pearson Correlation	.444**	.227**	.392**	1	.182**	.265**	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.002	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290
X.5	Pearson Correlation	.237**	.185**	.160**	.182**	1	.322**	.539**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.006	.002		.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290
X.6	Pearson Correlation	.264**	.254**	.205**	.265**	.322**	1	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	290	290	290	290	290	290	290
X	Pearson Correlation	.658**	.530**	.623**	.673**	.539**	.620**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	290	290	290	290	290	290	290

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

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.326**	.154**	.080	.309**	.206**	.181**	.207**	.303**	.504**
	Sig. (2-tailed)		.000	.009	.176	.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.2	Pearson Correlation	.326**	1	.344**	.171**	.391**	.338**	.246**	.381**	.289**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.3	Pearson Correlation	.154**	.344**	1	.194**	.227**	.321**	.148*	.182**	.253**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000		.001	.000	.000	.012	.002	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.4	Pearson Correlation	.080	.171**	.194**	1	.339**	.216**	.173**	.133*	.252**	.493**
	Sig. (2-tailed)	.176	.004	.001		.000	.000	.003	.024	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.5	Pearson Correlation	.309**	.391**	.227**	.339**	1	.340**	.229**	.268**	.297**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.6	Pearson Correlation	.206**	.338**	.321**	.216**	.340**	1	.164**	.275**	.286**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.005	.000	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.7	Pearson Correlation	.181**	.246**	.148*	.173**	.229**	.164**	1	.226**	.268**	.498**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.012	.003	.000	.005		.000	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.8	Pearson Correlation	.207**	.381**	.182**	.133*	.268**	.275**	.226**	1	.124*	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.024	.000	.000	.000		.035	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.9	Pearson Correlation	.303**	.289**	.253**	.252**	.297**	.286**	.268**	.124*	1	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.035		.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y	Pearson Correlation	.504**	.640**	.565**	.493**	.667**	.610**	.498**	.507**	.615**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290

** . 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

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1 X.2 X.3 X.4 X.5 X.6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	290	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	290	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5 Y.6 Y.7 Y.8 Y.9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	290	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	290	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	9

LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA

NPAR TESTS
 /K-S (NORMAL)=Y X
 /MISSING ANALYSIS.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	Sistem Insentif
N		290	290
Normal Parameters ^a	Mean	3.6021	3.5402
	Std. Deviation	.50687	.52858
Most Extreme Differences	Absolute	.100	.139
	Positive	.076	.108
	Negative	-.100	-.139
Kolmogorov-Smirnov Z		1.097	1.168
Asymp. Sig. (2-tailed)		.132	.114

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR SEDERHANA

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y X

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	290	1.55	4.69	3.6021	.50687
Sistem Insentif	290	1.66	4.78	3.5402	.52858
Valid N (listwise)	290				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER X

/SCATTERPLOT=(*SRESID , *ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	3.6021	.50687	290
Sistem Insentif	3.5402	.52858	290

Correlations

		Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	Sistem Insentif
Pearson Correlation	Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	1.000	.739
	Sistem Insentif	.739	1.000
Sig. (1-tailed)	Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	.	.000
	Sistem Insentif	.000	.
N	Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	290	290
	Sistem Insentif	290	290

Variables Entered/Removed^b

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sistem Insentif ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia

Model Summary^b

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739 ^a	.546	.545	.34204

a. Predictors: (Constant), Sistem Insentif

b. Dependent Variable: Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.556	1	40.556	346.649	.000 ^a
	Residual	33.694	288	.117		
	Total	74.250	289			

a. Predictors: (Constant), Sistem Insentif

b. Dependent Variable: Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia

Coefficients^a

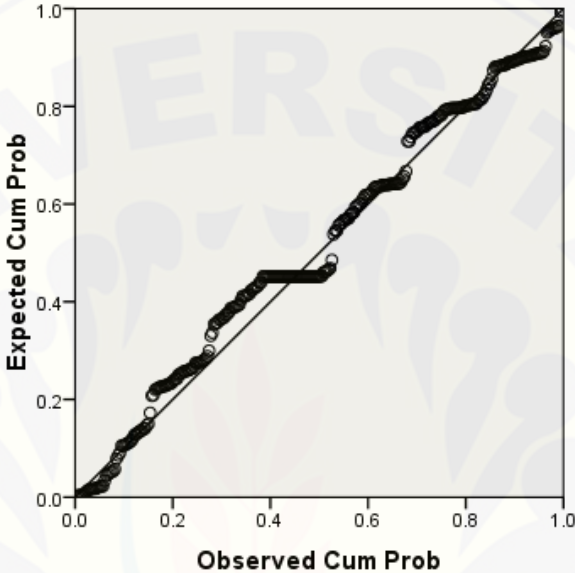
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.093	.136		8.023	.000
	Sistem Insentif	.709	.038	.739	18.619	.000

a. Dependent Variable: Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia

***t-tabel (0,025;2,253182397)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai
Timber Indonesia



LAMPIRAN 7. HASIL DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

FREQUENCIES VARIABLES=X.1 X.2 X.3 X.4 X.5 X.6 Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5 Y.6 Y.7 Y.8 Y.9

/ORDER=ANALYSIS.

X.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	1.0	1.0	1.0
3	25	8.6	8.6	9.7
4	187	64.5	64.5	74.1
5	75	25.9	25.9	100.0
Total	290	100.0	100.0	

X.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.3	.3	.3
3	18	6.2	6.2	6.6
4	194	66.9	66.9	73.4
5	77	26.6	26.6	100.0
Total	290	100.0	100.0	

X.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	19	6.6	6.6	7.2
4	194	66.9	66.9	74.1
5	75	25.9	25.9	100.0
Total	290	100.0	100.0	

X.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	1.4	1.4	1.4
3	19	6.6	6.6	7.9
4	188	64.8	64.8	72.8
5	79	27.2	27.2	100.0
Total	290	100.0	100.0	

X.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	10	3.4	3.4	3.4
4	209	72.1	72.1	75.5
5	71	24.5	24.5	100.0
Total	290	100.0	100.0	

X.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	16	5.5	5.5	5.5
4	199	68.6	68.6	74.1
5	75	25.9	25.9	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	28	9.7	9.7	9.7
4	198	68.3	68.3	77.9
5	64	22.1	22.1	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	19	6.6	6.6	6.6
4	195	67.2	67.2	73.8
5	76	26.2	26.2	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	27	9.3	9.3	10.0
4	176	60.7	60.7	70.7
5	85	29.3	29.3	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	1.0	1.0	1.0
3	33	11.4	11.4	12.4
4	199	68.6	68.6	81.0
5	55	19.0	19.0	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	28	9.7	9.7	10.3
4	173	59.7	59.7	70.0
5	87	30.0	30.0	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	25	8.6	8.6	9.3
4	182	62.8	62.8	72.1
5	81	27.9	27.9	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.3	.3	.3
3	25	8.6	8.6	9.0
4	180	62.1	62.1	71.0
5	84	29.0	29.0	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.3	.3	.3
3	22	7.6	7.6	7.9
4	207	71.4	71.4	79.3
5	60	20.7	20.7	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	1.0	1.0	1.0
3	19	6.6	6.6	7.6
4	182	62.8	62.8	70.3
5	86	29.7	29.7	100.0
Total	290	100.0	100.0	

LAMPIRAN 8. PT KUTAI TIMBER INDONESIA

Halaman Depan



Kantor



Ruang Personalia



Dryer/Pengering Material



Flaker Machine



Proses Pres



Proses Cut to Size



Proses Packing



Packing





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
Digital Repository Universitas Jember
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Jember Telp. 0331-337818, 339385 Fax. 0331-337818
e-Mail : penelitian.lemlit@unej.ac.id

Nomor : 130 /UN25.3.1/LT/2015
Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan
Penelitian

04 Februari 2015

Yth. Pimpinan
PT. KUTAI TIMBER INDONESIA
di -

PROBOLINGGO

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
Nomor : 364/UN25.1.2/LT/2015 tanggal 30 Januari 2015, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : Andry Bayu Anggara / 100910202022
Fakultas / Jurusan : FISIP / Ilmu Administrasi Bisnis
Alamat : Jl. Sumatera 125 Jember / No. Hp. 085258006214
Judul Penelitian : Pengaruh Sistem Insentif Terhadap Semangat Kerja pada
Karyawan Bagian Produksi PT. Kutai Timber Indonesia
Lokasi Penelitian : PT. KUTAI TIMBER INDONESIA KABUPATEN PROBOLINGGO
Lama Penelitian : Dua Bulan (04 Februari – 06 April 2015)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa
yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.

a.n Ketua
Sekretaris,



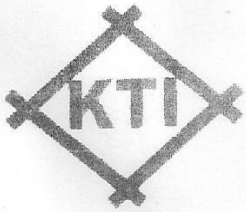
Dr. Zainuri, M.Si
NIP 196403251989021001

Tembusan Kepada Yth. :

1. Dekan FISIP
Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs
3. Arsip



CERTIFICATE NO : QMS/173



P.T. KUTAI TIMBER INDONESIA

PLYWOOD, PARTICLE BOARD AND WOOD INDUSTRY

FACTORY : jl. Tanjung Tembaga Baru / Pelabuhan Probolinggo 67201 – Jawa Timur

Telp. : (0335) 422412 (Hunting) ; Fax : (0335) 421669

E-mail : Pr@kti.co.id

SURAT KETERANGAN MENGADAKAN PENELITIAN

No. 04/I/KTIP/S.KET/2015

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Capt.H.M.Sain Latief
Jabatan : Executive Officer (EO)
Unit Kerja : P.T. Kutai Timber Indonesia
Alamat : Jl. Tanjung Tembaga Baru / Pelabuhan Probolinggo

Menerangkan dengan sebenarnya, bahwa :

Nama : Andry Bayu Anggara
Nim : 100910202022
Fakultas / Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Administrasi Bisnis
Tempat, tanggal lahir : Jember, 30 Mei 1991
Judul skripsi : Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia
Perguruan tinggi : Universitas Jember

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian tugas akhir (Pembuatan skripsi) di P.T. Kutai Timber Indonesia Mulai Tanggal 04 Februari 2015 s.d 06 April 2015. Demikian surat keterangan ini dibuat agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Probolinggo
Pada Tanggal : 10 April 2015

PT. Kutai Timber Indonesia

Capt.H.M.Sain Latief
Executive Officer (EO)

HEAD OFFICE : Jakarta 12190, Telephone : (021) 2521260
BRANCH : Surabaya 60272, East java, Telephone : (031) 5343835
Samarinda 75117, East Kalimantan, Telephone : (0541) 741966
PLANTATION & LABORATORIUM : Sepuh Gempol, Bermi – Kerucil Kab. Probolinggo, Klatakan-Tanggul, Jember – Jawa Timur

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menuntut perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain dalam hal kualitas baik sumber daya manusia maupun produk yang dihasilkan. Terutama antara perusahaan yang menghasilkan produk-produk yang sejenis. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan secara bersama antar anggota perusahaan dengan tujuan mencari nilai tambah agar perusahaan tersebut dapat menghadapi tantangan kompetitif. Selanjutnya dengan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, akan memungkinkan perusahaan tersebut dapat menghasilkan produk yang kualitasnya semakin baik.

Demikian pula yang harus dilakukan oleh industri perkayuan di Indonesia. Industri perkayuan di Indonesia telah berkembang pesat sejalan dengan era industrialisasi yang sedang berkembang. Hal ini berhubungan dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Bersama Tiga Menteri (Pertanian, Perindustrian, dan Perdagangan/Koperasi) pada bulan Mei 1980 mengenai penyediaan kayu dalam negeri yang terkait dengan larangan untuk mengekspor kayu gelondongan (bulat) yang dilakukan secara bertahap (Murniasih, 2008). Disatu sisi produk-produknya telah mampu memasuki pasar global, dan disisi lain industri perkayuan telah menjadi penopang pembangunan di Indonesia. Saepulloh (2010) mengungkapkan, “secara umum kegunaan kayu yang berasal dari hutan rakyat antara lain untuk bahan bangunan, bahan baku industri terutama industri lokal, dan sumber energi. Industri lokal tersebut antara lain industri kerajinan rakyat, perabotan rumah tangga, industri kayu lapis, *Laminated Veneer Lumber (LVL)*, *Glued Laminated Lumber (Glulam)*, papan artikel

dan *Medium Density Fiberboard (MDF)*”. Industri kayu lapis (*plywood*) merupakan salah satu industri perindustrian andalan ekspor yang memberikan sumbangan penting bagi pembangunan bangsa.

Untuk itu perusahaan industri kayu dituntut untuk lebih produktif agar dapat memenuhi permintaan, baik domestik maupun internasional. Peran karyawan suatu perusahaan sangat penting karena karyawan merupakan penggerak utama atas kelancaran dan kinerja perusahaan. Karyawan merupakan salah satu asset (kekayaan) perusahaan yang harus dipelihara dan dijaga dengan jalan memenuhi kebutuhan dan keinginannya agar dapat bekerja dengan produktif sehingga kinerja perusahaan pun dapat meningkat.

Untuk menjaga agar karyawan tetap berkomitmen terhadap perusahaan maka perusahaan harus dapat memberikan kepuasan bagi karyawannya dengan berusaha senantiasa memenuhi kebutuhan karyawan baik secara finansial maupun non finansial dan disertai berbagai macam fasilitas yang menunjang. Peranan manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi sangat penting untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan karyawannya dalam mencapai tujuan, atau dengan kata lain keberhasilan pengelolaan perusahaan ditentukan oleh bagaimana perusahaan dapat memelihara karyawannya dengan baik. Untuk itu diperlukan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Perusahaan perlu memperhatikan pula kebutuhan kesejahteraan dari para karyawan, antara lain dengan sistem insentif yang baik.

Menurut Handoko (2012:176) insentif merupakan perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang ditetapkan. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa insentif merupakan uang tambahan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan dapat bersemangat untuk meningkatkan hasil kerjanya. Sistem insentif ditujukan sebagai upaya agar karyawan dapat bekerja lebih baik dan maksimal. Sehingga jika semakin besar insentif yang diberikan perusahaan, maka semangat kerja karyawan akan meningkat.

Menurut Nitisemito (dalam Anoraga dan Suyati, 1992:73) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan dapat selesai lebih cepat dan lebih baik. Setiap perusahaan tentunya menginginkan setiap karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan timbal balik yang sesuai kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa atas peran serta karyawan didalam perusahaan. Setiap karyawan yang ada didalam perusahaan perlu mendapatkan perlakuan yang baik dari manajemen perusahaan agar semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan tetap terjaga bahkan apabila memungkinkan, semangat kerja karyawan semakin lama semakin tinggi sehingga semangat kerja dan kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh perusahaan.

PT Kutai Timber Indonesia yang terletak di kota Probolinggo, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan hasil hutan, yaitu kayu. PT Kutai Timber Indonesia, yang telah mendapatkan mutu setifikat internasional, ISO (*International Organization for Standardization*), *BM TRADA certification*, *ISM Code (International Ship Management)*, dan *ISPS (International Ship and Port Facility Security)*, merupakan penghargaan dan hasil kelayakan kerja yang telah dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam mengelola penerimaan bahan baku, mengelola produksi kayu olahan dan mengimporkan atau mendistribusikan hasil olahannya. PT Kutai Timber Indonesia yang telah dapat memberikan adanya pengarsipan seluruh dokumen penerimaan bahan baku yang dilengkapi dengan dokumen kontrak jual beli yang sah. Bahan baku kayu yang diterima PT Kutai Timber Indonesia telah dilengkapi dengan dokumen SKSHH sesuai dengan kategori jenis bahan baku serta telah dilengkapi dengan bukti serah terima dan berita acara pemeriksaan, telah memberikan adanya kelengkapan dokumen impor yang tersedia dan dimiliki dokumen API-P sebagai perizinan perusahaan untuk melakukan kegiatan impor yang merupakan salah satu dari adanya prosedur kerja yang baik dari pihak manajemen didalam mengelola industrinya. Dalam hal ini, PT Kutai Timber Indonesia harus tetap dapat memberikan adanya program kerja yang dapat

mendukung adanya sumber daya manusia yang baik sebagai karyawannya. Program kerja yang dapat menciptakan adanya kesesuaian kerja yang akan mendukung adanya semangat kerja yang lebih baik bagi karyawannya.

Penelitian ini akan dilakukan pada karyawan bagian produksi PT Kutai Timber Indonesia. Secara umum fungsi bagian produksi adalah bertanggung jawab atas pengolahan bahan baku menjadi barang jadi yang akan memberikan pendapatan bagi perusahaan. Adapun sistem insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan bagian produksi adalah berdasarkan banyaknya produk yang dapat diproduksi di atas target produksi yang telah ditetapkan, dikalikan dengan besarnya insentif. PT Kutai Timber Indonesia mempunyai sistem insentif (program kesejahteraan) yang direncanakan dan dilaksanakan dengan baik untuk memberi rasa aman dan tentram kepada karyawannya. Adapun program kesejahteraan tersebut terdiri atas pemberian: uang makan, uang transportasi, tunjangan jabatan, uang/tunjangan kesehatan, bonus premi hadir, tunjangan hari raya dan uang pesangon.

PT Kutai Timber Indonesia mengembangkan keterampilan karyawan agar produk yang dihasilkannya tetap terjaga, yaitu dengan cara melakukan *training* (pelatihan) kepada karyawan yang baru masuk selama tiga bulan, selanjutnya diadakan *training* setiap satu tahun sekali kepada karyawan tetap. Berikut data tentang jumlah karyawan PT Kutai Timber Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Jumlah karyawan PT Kutai Timber Indonesia

No.	Bagian	Jumlah Karyawan
1.	Manajerial	148
2.	Produksi	
	a. Karyawan Tetap	1045
	b. <i>Outsourcing</i>	1558

Sumber: PT Kutai Timber Indonesia, 2014

Sampai saat ini, salah satu masalah yang ada dalam perusahaan tersebut adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan. Hal ini dapat dilihat dari data perusahaan

mengenai tingkat perputaran karyawan dalam lima tahun terakhir. Adapun data tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel. 1.2 Perputaran jumlah karyawan produksi tahun 2009 – 2013

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan Akhir Tahun
		Masuk	Keluar	
2009	1032	225	94	1163
2010	1163	546	142	1567
2011	1567	614	227	1954
2012	1954	549	235	2268
2013	2268	447	112	2603

Sumber: PT Kutai Timber Indonesia, 2014

Menurut Dessler (dalam Wardani, 2013) rumus untuk menghitung persentase dari tingkat *turnover*, yaitu sebagai berikut:

$$\frac{\text{karyawan masuk} - \text{karyawan keluar}}{\frac{1}{2}(\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\%$$

Adapun hasil perhitungan tingkat *turnover* pada PT Kutai Timber Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3 Hasil perhitungan tingkat *turnover* PT Kutai Timber Indonesia

No.	Tahun	Persentase Kenaikan (%)
1.	2009	11,93
2.	2010	14,79
3.	2011	17,69
4.	2012	14,87
5.	2013	13,75

Sumber: PT Kutai Timber Indonesia, 2014 (diolah)

Berdasarkan Tabel 1.2 dan 1.3 di atas, dapat dilihat perputaran jumlah karyawan dalam lima tahun terakhir, dimana setiap tahunnya cukup banyak karyawan yang keluar dan masuk perusahaan. Artinya, bahwa tingkat *turnover* yang terjadi pada perusahaan cukup tinggi. Dari hasil perhitungan diketahui tingkat *turnover* karyawan pada PT. Kutai Timber Indonesia telah melebihi standar yang ditolerir

yaitu sebesar 10% per tahun, seperti yang diungkapkan bahwa “standar tingkat *turnover* karyawan yang bisa ditolerir pada perusahaan berbeda-beda. Namun jika tingkat *turnover* yang mencapai lebih dari 10% per tahun adalah terlalu tinggi menurut banyak standar” (Haris, 2005). Pendapat serupa diungkapkan Gallant (2013) “*if your annual average employee turnover rate is 10%, that’s a strong indication that your organization’s vital signs are weak. Employee identify whether the current turnover is unhealthy*”.

Permasalahan lain yang diketahui dari hasil observasi awal yakni sering terjadi kegelisahan dalam bekerja salah satunya akibat rotasi kerja. Misalnya beberapa karyawan pada bidang *plywood* dipindahkan sementara pada bidang *woodworking* karena dibutuhkan beberapa tenaga kerja untuk bagian tersebut selama beberapa waktu. Hal ini mengharuskan karyawan untuk beradaptasi dan berlatih untuk mengerjakan *job description* baru yang dibebankan. Akibatnya, pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan. Hal ini membuat karyawan berkeluh kesah dalam melakukan pekerjaan yang diberikan oleh kepala bagian. Ketidakjelasan peran dan *job description* didalam berkerja yang menjadikan karyawan mengalami adanya tuntutan kerja yang bertentangan dengan perjanjian kesepakatan awal didalam berkerja. Karyawan merasakan adanya rasa tuntutan tanggung jawab yang seharusnya bukan menjadi tanggung jawab seorang karyawan didalam lingkungan kerjanya sehingga menimbulkan rasa ketidakpuasan didalam berkerja. Karyawan sering mengalami adanya ketidakjelasan mengenai prosedur pekerjaan sebagai karyawan perusahaan sehingga menjadikan karyawan merasa kebingungan didalam prosedur atau tugas yang diberikan oleh atasannya. Permasalahan lain dalam kegelisahan kerja karyawan adalah konflik peran. Hal yang ditimbulkan dari adanya konflik peran adalah ketidakjelasan peran dalam bekerja sehingga tidak tahu apa yang diharapkan perusahaan dari diri karyawan tersebut. Sehingga karyawan mengalami penurunan semangat kerja dalam penyelesaian pekerjaannya sehingga hal ini berdampak pada hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh kepala bagian.

(Sumber: wawancara Anang Santoso, karyawan produksi bagian *plywood*, 12 Agustus 2014)

Berdasarkan hasil perhitungan LTO (*Labour Turnover*) pada PT. Kutai Timber Indonesia yang melebihi standar dan adanya kegelisahan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja mengindikasikan turunnya semangat kerja karyawan, dimana menurut Nitisemito (1992:161) indikasi turunnya semangat kerja karyawan secara umum dapat berupa: turunnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang tinggi, *labour turnover* yang tinggi, tingkat kerusakan yang tinggi, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang seringkali terjadi, dan adanya pemogokan yang dilakukan oleh karyawan.

Semangat kerja karyawan tergantung dari dalam diri karyawan itu sendiri, namun demikian pihak perusahaan juga perlu melakukan usaha-usaha untuk memotivasi karyawannya sehingga semangat kerja dalam dirinya meningkat. Adapun upaya yang dapat dilakukan perusahaan sebagai pendorong peningkatan semangat kerja karyawan yakni dengan memberikan kesejahteraan yang memadai seperti sistem insentif yang baik. Sistem insentif oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa baik secara materiil maupun nonmateriil diharapkan dapat mamacu semangat kerja dari karyawan. Sistem insentif yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Adapun aspek semangat kerja dalam penelitian ini terdiri atas kerja sama, disiplin kerja dan kegairahan kerja. Berdasarkan uraian dan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia”.

1.2 Rumusan Masalah

Pada PT Kutai Timber Indonesia, salah satu perusahaan industri kayu di Probolinggo, telah terjadi perputaran jumlah karyawan (*turnover*) yang tinggi. Hal ini dapat terbukti dengan terus meningkatnya jumlah presentase kenaikan tingkat *turnover* sejak tahun 2009 – 2013 diduga salah satunya disebabkan sistem insentif

untuk menghargai hasil kerja karyawan yang dinilai tidak sesuai dengan pengorbanan yang dilakukan oleh karyawan menyebabkan semangat kerja karyawan rendah. Permasalahan lain yang diketahui yakni sering terjadi kegelisahan dalam bekerja, dikarenakan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan karyawan atau karyawan sering mengalami adanya ketidakjelasan mengenai prosedur pekerjaan sebagai karyawan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Adakah Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia?”.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem insentif terhadap semangat kerja pada karyawan bagian produksi PT Kutai Timber Indonesia.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapat dalam penelitian, yaitu sebagai berikut.

a. Bagi Peneliti

Menambah dan memperkaya wawasan dan pengetahuan peneliti melalui pengimplementasian teori yang diperoleh selama perkuliahan.

b. Bagi Akademisi

Sebagai bahan referensi dan bahan kepustakaan bagi peneliti lain serta menambah ilmu pengetahuan.

c. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi pihak perusahaan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan asset terpenting yang dimiliki oleh perusahaan. Unsur manusia menjadi hal pokok yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan. Tanpa adanya manusia maka aktivitas perusahaan tidak akan bisa berjalan walaupun perusahaan memiliki teknologi yang canggih. Manusia menjadi aspek penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi penting bagi perusahaan untuk mengelola karyawan di dalamnya secara efektif.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2011:3), “manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi”. Hasibuan (2013:10) mengemukakan, “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Selanjutnya Simamora (dalam Sutrisno, 2013:5) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Pendapat serupa dikemukakan oleh Schuler *et al* (dalam Sutrisno, 2013:6) yang mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut.

“manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk

memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan bagi karyawan, perusahaan dan masyarakat.

2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013:14), antara lain:

- a. menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*;
- b. menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*;
- c. menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian;
- d. meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang;
- e. memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya;
- f. memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis;
- g. memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh;
- h. melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan;
- i. mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal;
- j. mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Peran sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan mengingat sumber daya manusia adalah faktor sentral. Foulkes (dalam Yuniarsih dan Suwatno, 2011:8) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis. Sehingga

perusahaan perlu mempersiapkan karyawan yang mampu merespon perubahan-perubahan eksternal agar faktor internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Mangkunegara (2011:2) mengemukakan bahwa terdapat beberapa fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut.

- a. Pengadaan tenaga kerja, mencakup:
 - 1) perencanaan sumber daya manusia;
 - 2) analisis jabatan;
 - 3) penarikan pegawai;
 - 4) penempatan kerja;
 - 5) orientasi kerja;
- b. Pengembangan tenaga kerja, mencakup:
 - 1) pendidikan dan pelatihan;
 - 2) pengembangan karir;
 - 3) penilaian prestasi kerja;
- c. Pemberian balas jasa, mencakup:
 - 1) balas jasa langsung terdiri atas:
 - a) gaji/upah;
 - b) insentif.
 - 2) balas jasa tidak langsung terdiri atas:
 - a) keuntungan;
 - b) pelayanan kesejahteraan.
- d. Integrasi, mencakup:
 - 1) kebutuhan karyawan;
 - 2) motivasi kerja;
 - 3) kepuasan kerja;
 - 4) disiplin kerja;
 - 5) partisipasi kerja.
- e. Pemeliharaan tenaga kerja, mencakup:
 - 1) komunikasi kerja;
 - 2) kesehatan dan keselamatan kerja;
 - 3) pengendalian konflik kerja;
 - 4) konseling kerja.
- f. Pemisahan tenaga kerja, mencakup pemberhentian karyawan.

Selain pendapat di atas, pendapat mengenai fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dikemukakan Yuniarsih dan Suwatno (2011:6) yaitu sebagai berikut.

a. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja dimaksudkan sebagai upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini meliputi analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan sampai pada orientasi pekerjaan.

b. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja dimaksudkan untuk mengubah sumber daya manusia yang potensial menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun pengembangan tenaga kerja dalam perusahaan dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan yang rutin, promosi dan mutasi.

c. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja berfungsi untuk mengevaluasi karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang. Penilaian ini dapat menjadi bahan pertimbangan pada pemberian kompensasi.

d. Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan dapat berupa finansial maupun non finansial. Pemberian kompensasi ini dapat mendorong prestasi karyawan dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima masing-masing karyawan secara adil.

e. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Di dalam pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Aspek nonekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan

dalam bekerja. Beberapa hal yang penting dalam pemeliharaan sumber daya manusia yaitu kepuasan kerja karyawan, pengelolaan konflik, motivasi karyawan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

f. Pemberhentian

Pemberhentian atau *separation* adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari organisasi (perusahaan) yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, pensiun atau sebab lain yang diatur undang-undang.

Berdasarkan penjabaran fungsi manajemen manusia yang dikemukakan para ahli di atas, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi penting bagi perusahaan agar dapat merealisasikan visi dan mencapai tujuannya. Fungsi pemberian kompensasi atau balas jasa dapat dikatakan merupakan bagian fungsi manajemen manusia yang paling sentral yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat termotivasi dan mempunyai semangat yang baik dalam bekerja, meningkatkan produktivitasnya serta mempertahankan komitmen terhadap perusahaan.

2.2 Kompensasi

Peningkatan produktivitas maupun kinerja perusahaan dapat dicapai jika kinerja karyawan sebagai individu meningkat. Pencapaian tujuan perusahaan dalam hal kinerja tidak terlepas dari motivasi yang ada pada diri karyawan sehingga karyawan bersemangat dalam bekerja. Kompensasi merupakan salah satu metode yang dapat dilakukan perusahaan sebagai usaha untuk meningkatkan semangat kerja karyawannya, sehingga karyawan dapat termotivasi untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Menurut Handoko (2012:155) “bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi”. Hal ini berarti karyawan tidak semata-mata bekerja dengan memberikan keterampilan, pengetahuan, tenaga dan waktu untuk memenuhi tanggung jawabnya, tetapi ada tujuan lain yakni mengharapkan imbalan sebagai umpan balik dari perusahaan.

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno 2013:182) kompensasi merupakan semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Selanjutnya, Handoko (dalam Sutrisno, 2013:183) mengemukakan “kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Flippo (dalam Suwatno dan Priansa, 2013:220) memberikan definisi “*compensation as the adequate and equitable remuneration of personal for their contribution to organization objectives*”. Artinya, kompensasi merupakan pemberian imbalan balas jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi.

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan bukan finansial. Selanjutnya, kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji dan insentif. Adapun kompensasi finansial tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan. Kompensasi non finansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan (Panggabean dalam Sutrisno, 2013:187).

Dari berbagai uraian di atas dapat dipahami bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan dari perusahaan kepada karyawan, baik dalam bentuk uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara adil dan layak. Penting bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi sesuai dengan produktivitas atau prestasi kerja karyawan. Suwatno dan Priansa (2013:219) mengungkapkan bahwa dalam menerapkan kompensasi terdapat dua kepentingan yang harus diperhatikan yaitu kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan.

Tohardi (dalam Sutrisno, 2013:182) mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, penghitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh karyawan, maka hal tersebut dapat memicu konflik antara karyawan dengan pihak manajemen perusahaan. Untuk mencapai tingkat

keadilan dan kelayakan yang lebih baik, maka perbedaan pemberian kompensasi hanya berdasarkan kepada perbedaan-perbedaan kegiatan manajerial, tanggung jawab, kemampuan, pengetahuan, dan produktivitas.

Menurut Panggabean (dalam Sutrisno, 2013:185) agar pemberian kompensasi terasa adil, maka proses yang harus dilakukan adalah:

- a. menyelenggarakan survei kompensasi, yaitu survei mengenai jumlah kompensasi yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding diperusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal);
- b. menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal);
- c. mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis ke dalam tingkat kompensasi yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan);
- d. menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin kompensasi layak dan wajar).

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa agar kompensasi terasa adil, dapat dilakukan evaluasi pekerjaan, survei kompensasi, dan penilaian prestasi kerja. Pemberian kompensasi berupa gaji, insentif, fasilitas dan tunjangan dapat mendorong semangat kerja karyawan sehingga menciptakan efisiensi dan efektivitas karyawan yang pada gilirannya dapat berdampak pada kelangsungan perusahaan dimasa yang akan datang.

2.3 Insentif

2.3.1 Pengertian Insentif

Upaya dalam meningkatkan motivasi bagi karyawan dapat dilakukan dengan memberikan insentif berupa uang atau hadiah lainnya. Pemberian insentif ini akan memudahkan manajer dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan semangat jika perusahaan dapat memenuhi kebutuhannya, baik bersifat materi maupun nonmateri. Sistem insentif juga merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan karyawan.

Menurut Handoko (2012:176), insentif merupakan perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang ditetapkan. Menurut Kowtha dan Leng (dalam Sutrisno, 2013:184), insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula insentif yang diberikan. Terry (dalam Suwatno dan Priansa, 2013: 234) mengemukakan, *“lattery incentive that which incites or a tendency to incite action”*. Artinya, insentif merupakan sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja.

Dari definisi di atas, dapat dipahami bahwa insentif merupakan imbalan yang diberikan perusahaan di luar gaji yang diberikan sebagai pengakuan terhadap produktivitas karyawan. Insentif merupakan bentuk kompensasi yang diberikan untuk karyawan tanpa memperhitungkan jabatan, waktu kerja dan masa kerja namun diberikan atas dasar hasil kerja yang telah disumbangkannya. Insentif berbeda dengan gaji yang sistem pembagiannya didasarkan pada jabatan, waktu kerja maupun masa kerja. Pengupahan insentif adalah memberikan upah/gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda, meskipun upah dasarnya sama. Para karyawan yang bekerja dibawah sistem insentif finansial berarti prestasi kerja karyawan menentukan secara langsung pada keseluruhan atau sebagian penghasilan mereka.

2.3.2 Macam-macam Insentif

Menurut Bernard (Suwatno dan Priansa, 2013:235) beberapa macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain:

- a. dorongan material uang atau barang;
- b. kesempatan untuk mendapatkan kehormatan, prestise, dan kekuasaan perseorangan;
- c. syarat-syarat pekerjaan yang diinginkan bersih, lingkungan yang tenang atau ruangan kantor yang tersendiri;
- d. kebanggaan akan pekerjaannya, jasa untuk keluarga, dan patriotisme atau perasaan keagamaan;
- e. kesenangan perseorangan dan kepuasan dalam hubungan-hubungan sosial dan organisasi;

- f. persesuaian dengan kebiasaan praktek dan sikap biasa, serta dapat menerima aturan-aturan dan pola-pola tingkah laku dari perusahaan;
- g. perasaan turut serta dalam kejadian atau peristiwa yang penting dalam perusahaan.

Menurut Sarwoto (dalam Suwatno dan Priansa, 2013:235) terdapat dua macam insentif yang dapat diberikan yaitu sebagai berikut.

a. Insentif Material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarga. Beberapa macam insentif yang diberikan kepada karyawan meliputi.

- 1) Bonus.
- 2) Komisi.
- 3) *Profit sharing*.
- 4) Kompensasi yang ditangguhkan (*deffered compensation*).

b. Insentif Non Material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Beberapa macam insentif non material meliputi.

- 1) Pemberian gelar secara resmi.
- 2) Pemberian tanda jasa atau medali.
- 3) Pemberian piagam penghargaan.
- 4) Pemberian pujian lisan atau tulisan.
- 5) Pemberian promosi.
- 6) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.
- 7) Pemberian hak untuk memakai suatu atribut jabatan.
- 8) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

- 9) Pemberian hak apabila meninggal dimakamkan di taman makam pahlawan.
- 10) Ucapan terima kasih secara formal maupun informal, dsb.

Dari uraian di atas diketahui macam-macam insentif yang dapat diberikan perusahaan. Peneliti menggunakan jenis insentif yang dikemukakan Sarwoto untuk indikator penelitian sedangkan item yang digunakan disesuaikan dengan pemberian insentif yang diberikan PT Kutai Timber Indonesia.

PT Kutai Timber Indonesia mempunyai sistem insentif (program kesejahteraan) yang direncanakan dan dilaksanakan dengan baik untuk memberi rasa aman dan tentram kepada karyawannya. Adapun program kesejahteraan tersebut terdiri atas pemberian: uang makan, uang transportasi, tunjangan jabatan, uang/tunjangan kesehatan, bonus premi hadir, tunjangan hari raya dan uang pesangon.

Indikator dan item yang digunakan untuk mengukur variabel pemberian insentif dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

a. Insentif Material

Adalah suatu insentif yang diberikan pada seorang karyawan dalam bentuk uang maupun jaminan sosial. Insentif ini meliputi:

- 1) bonus: diberikan sesuai hasil kerja yang melebihi standar (*target*);
- 2) tunjangan kesehatan: berupa jaminan pelayanan kesehatan yang diberikan bagi karyawan;
- 3) tunjangan hari raya: berupa pemberian tunjangan hari raya.

b. Insentif Non Material

Adalah suatu insentif yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Insentif ini meliputi:

- 1) pemberian pujian “lisan maupun tulisan”: diberikan atasan jika hasil kerja semakin baik;
- 2) promosi jabatan: merupakan kesempatan peningkatan jenjang karir apabila

karyawan memenuhi kriteria dan syarat yang telah ditetapkan;

- 3) kesempatan untuk mengembangkan diri: yakni adanya pelatihan untuk mengerjakan pekerjaan pada bagian atau divisi lain sehingga karyawan menguasai pekerjaan dalam divisi yang berbeda.

Diharapkan adanya sistem insentif yang baik dan sesuai dengan kebijakan pemerintah dapat mendorong semangat kerja karyawan agar meningkat dan memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih baik dari sebelumnya.

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Insentif

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya insentif menurut Suwatno dan Priansa (2013:236) mencakup antara lain.

a. Jabatan atau Kedudukan

Apabila jabatan atau kedudukan karyawan lebih besar atau lebih tinggi maka perusahaan tersebut akan memberikan insentif lebih besar dari karyawan lainnya, atau melihat seberapa besar tugas dan tanggungjawab yang diemban.

b. Prestasi Kerja

Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik atau menonjol akan diberikan insentif yang lebih baik dan lebih besar daripada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang kurang atau tidak menonjol.

c. Laba Perusahaan

Suatu perusahaan akan memberikan insentif kepada karyawannya yang prestasi kerjanya baik, karena hal tersebut akan mendorong peningkatan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan laba atau keuntungan perusahaan.

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya sistem insentif oleh perusahaan kepada karyawan meliputi jabatan/kedudukan, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas/mencapai target, serta laba perusahaan yang diperoleh.

2.3.4 Tujuan Pemberian Insentif

Rivai (dalam Ningroom, 2008) mengemukakan bahwa, ”tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dimana produktivitas menjadi satu hal yang penting”. Sistem insentif bertujuan menimbulkan semangat kerja karyawan sedangkan semangat kerja adalah suatu iklim atau suasana yang setiap saat dijumpai pada setiap sudut organisasi dimana para karyawan sama-sama bekerja.

Semangat kerja itu sendiri sangat menentukan antara karyawan satu dengan yang lain dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Di samping itu semangat kerja juga ikut menentukan keberhasilan organisasi dalam pekerjaannya. Semangat kerja yang baik tidak berarti bahwa setiap karyawan harus seratus persen menyetujui semua keputusan-keputusan atasannya, akan tetapi membutuhkan sikap yang positif terhadap pekerjaan-pekerjaan yang sehat, sehingga perbedaan-perbedaan bisa dihilangkan dengan mudah tanpa menimbulkan kerugian bagi kepentingan jalannya aktivitas perusahaan.

Jika ada pandangan yang menyatakan bahwa aktivitas kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh faktor seperti gaji atau upah, ketentraman kerja, jaminan hari tua dan rekreasi boleh dikatakan bahwa pandangan tersebut keliru, karena sekalipun dari pengalaman menunjukkan bahwa beberapa perusahaan atau organisasi yang memiliki syarat-syarat kerja yang baik sekali akan mengalami kesulitan-kesulitan tentang adanya absensi para karyawan yang tinggi dengan cenderung ke arah keterlambatan datangnya karyawan, perpindahan karyawan, volume produksi semakin kecil dan kesulitan-kesulitan yang lain menyertai kurang baiknya pemberian upah insentif.

Menurut Nawawi (dalam Ningroom, 2008), tujuan insentif pada dasarnya adalah sebagai berikut.

- a. Sistem insentif didesain dalam hubungannya dengan sistem balas jasa (merit sistem), sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban atau tanggungjawabnya.
- b. Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah atau gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugasnya. Dengan demikian akan berlangsung kompetisi yang sehat dalam berprestasi, yang merupakan motivasi kerja berdasarkan pemberian insentif.

Handoko (2012:176) mengemukakan tujuan pemberian insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial (insentif) dan melebihi upah atau gaji dasar. Dengan adanya pemberian insentif tersebut diharapkan semangat kerja karyawan semakin meningkat.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa insentif yang diberikan kepada karyawan tidak semata-mata bertujuan untuk mensejahterakan karyawan, lebih dari itu akan ada keuntungan lain yang diperoleh perusahaan. Handoko (2012:176) mengungkapkan, “rencana-rencana insentif bermaksud untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan efisiensi produksi”. Dapat dipahami, bahwa sistem insentif yang baik akan membuat karyawan bekerja lebih optimal sehingga berakibat kinerja dan produktivitas perusahaan akan meningkat.

2.4 Semangat Kerja

2.4.1 Pengertian Semangat Kerja

Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar kinerja dari para karyawannya dapat ditingkatkan. Salah satunya perusahaan harus bisa membangun semangat kerja dengan kompensasi yang diberikan. Moekijat (dalam Anoraga dan Suyati, 1995:73) mendefinisikan semangat kerja adalah sikap perorangan atau sikap kelompok orang-

orang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut Nitisemito (dalam Anoraga dan Suyati, 1995:73) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan dapat selesai lebih cepat dan lebih baik.

Dari berbagai definisi semangat kerja di atas dapat dipahami bahwa semangat kerja adalah sikap dalam diri karyawan untuk selalu mengerjakan pekerjaan dengan baik, menghargai disiplin waktu dalam bekerja sehingga dapat mencapai prestasi kerja seperti yang diharapkan perusahaan. Dengan timbulnya semangat kerja yang tinggi maka akan menimbulkan kegairahan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan meningkatnya semangat kerja maka jenis pekerjaan apapun akan lebih cepat terselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi dan absensi ketidakhadiran akan dapat diperkecil.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Dapat Meningkatkan Semangat Kerja

Semangat kerja dalam suatu perusahaan mungkin dipandang sebagai hal yang biasa. Kesadaran mereka tentang semangat kerja karyawan kurang mendapat perhatian penuh sehingga dapat menimbulkan permohonan untuk pindah bahkan sering terjadi pemogokan kerja. Menurut Nitisemito (1992:170), faktor-faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja adalah sebagai berikut:

a. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan hendaknya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Apabila gaji yang diberikan dapat mencukupi kebutuhan mereka maka mereka akan mendapat ketenangan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sehingga semangat kerjanya dapat diharapkan.

b. Memperhatikan kebutuhan rohani

Kebutuhan rohani ini antara lain penyediaan tempat untuk menjalankan ibadah, partisipasi, kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan keikutsertaan dan ketentraman jiwa (sebelum mendirikan rumah diadakan selamatan dulu).

- c. Sesekali perlu menciptakan suasana santai
Semangat kerja yang rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi para karyawan. Untuk menghindari hal-hal seperti itu maka perusahaan perlu sekali kadang-kadang menciptakan suasana santai seperti dengan mengadakan rekreasi atau piknik bersama, mengadakan pertandingan olah raga antar karyawan.
- d. Harga diri perlu mendapat perhatian
Ada karyawan yang pindah kerja lantaran harga diri mereka tidak dihargai padahal gaji yang mereka terima besar. Sebagai contoh seorang pemimpin setidaknya jangan memarahi karyawan di depan umum apalagi di depan anak buah karyawan tersebut. Hal ini dapat menurunkan semangat kerja karena karyawan merasa dipermalukan dan kesal.
- e. Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat
Setiap perusahaan harus bisa menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Jika perusahaan salah menempatkan karyawan maka akan menyebabkan jalannya pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal.
- f. Berikan kesempatan untuk maju
Semangat kerja karyawan akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk dapat maju. Apabila ada karyawan yang berprestasi maka sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan seperti kenaikan gaji, kenaikan pangkat, dan pemindahan posisi yang lebih sesuai.
- g. Usahakan agar karyawan mempunyai loyalitas
Kesetiaan atau loyalitas para karyawan terhadap perusahaan akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Dengan adanya tanggung jawab maka akan meningkatkan semangat kerja. Untuk dapat menimbulkan loyalitas karyawan pihak perusahaan harus mengusahakan agar karyawan berpikir bahwa berkembang tidaknya suatu perusahaan tergantung dari pekerjaan mereka.
- h. Fasilitas yang menyenangkan

Perusahaan hendaknya dapat menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan. Mungkin dengan adanya fasilitas tersebut mampu menambah kesenangan para karyawannya dan dapat meningkatkan semangat kerja. Fasilitas ini bisa termasuk cafetaria, tempat olah raga, kamar kecil yang bersih, tempat ibadah, dan balai pengobatan.

2.4.3 Faktor-faktor Untuk Mengukur Semangat Kerja

Anoraga dan Suyati (1995:74) menjelaskan mengenai faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja yaitu sebagai berikut.

a. Kerja Sama

Dalam melaksanakan kegiatan kerja sehari-hari karyawan tidak dapat bekerja sendiri, mereka harus bekerjasama dengan karyawan lainnya. Pada dasarnya kerjasama menunjukkan suatu kegiatan yang dilaksanakan secara bersama-sama dan saling membantu sehingga apa yang menjadi tujuan bersama dapat diselesaikan dan apabila menemui kesulitan dalam tugas pekerjaannya memiliki kemauan untuk saling membantu. Kerjasama dalam melaksanakan tugas harus dipupuk dan dibina secara terus-menerus karena dengan kerjasama akan memudahkan dalam menyelesaikan tugas untuk kepentingan pencapaian tugas organisasi.

Kerjasama merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi karena dalam mencapai tujuan hanya dapat dicapai dengan usaha bersama-sama dan tidak bisa dilakukan secara individu. Menurut Anoraga (1995:76), “kerjasama berarti bekerja bersama-sama kearah tujuan yang sama”. Kerja sama juga dapat menstimulasi seseorang berkontribusi dalam kelompoknya, sebagaimana yang dinyatakan Saydam (2000:488) bahwa “kerjasama adalah kemampuan mental seorang karyawan untuk dapat bekerja secara bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan”. Keterlibatan mental dan emosional seseorang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi dan tanggung jawab

dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, Anoraga (1995:76) menyatakan bahwa kerjasama dapat dilihat dari beberapa hal antara lain:

- 1) kesediaan para karyawan untuk bekerjasama dengan teman-teman sekerja berdasarkan tujuan bersama;
- 2) kesediaan untuk saling membantu diantara teman sekerja sehubungan dengan tugasnya.

b. Disiplin Kerja

Semangat kerja karyawan dapat diimplementasikan dalam wujud kesadaran disiplin tinggi. Dalam disiplin dituntut adanya kesanggupan untuk menghayati aturan-aturan, norma, hukum, dan tata tertib yang berlaku sehingga secara sadar akan melaksanakan dan mentaatinya. Setiap perusahaan pasti memiliki peraturan atau tata tertib, apabila karyawan mentaati peraturan tertentu maka akan tercipta kedisiplinan. Menurut Nitisemito (1992:199), “kedisiplinan merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak”. Kemudian menurut Davis (dalam Mangkunegara, 2011:129), “*dicipline is management action to enforce organization standarts*”. Pendapat tersebut mengartikan kedisiplinan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Selanjutnya, Anoraga (1995:77) menyatakan bahwa ada beberapa ukuran untuk mengukur disiplin kerja yang baik, yaitu:

- 1) ketaatan karyawan pada perintah dari atasan serta tata tertib yang berlaku;
- 2) kepatuhan karyawan pada jam-jam kerja;
- 3) bekerja yang mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan oleh perusahaan;
- 4) penggunaan alat perlengkapan kantor dengan hati-hati.

c. Kegairahan Kerja

Nitisemito (1992:160) menyatakan bahwa “Kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan”. Anoraga (1995:77) mengemukakan kegairahan kerja karyawan terlihat dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) karyawan melaksanakan pekerjaan dengan disertai perasaan gembira;
- 2) karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa bermalas-malasan;
- 3) karyawan selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja.

Dari uraian di atas, faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja yang terdiri atas kerja sama, disiplin kerja dan kegairahan kerja digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini. Adapun poin-poin pada indikator tersebut dijadikan sebagai item untuk menyusun kuesioner penelitian.

2.4.4 Indikasi Turunnya Semangat Kerja

Indikasi turunnya semangat kerja penting diketahui oleh perusahaan agar dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah seawal mungkin. Indikasi turunnya semangat kerja menurut Nitisemito (1992:161) antara lain adalah sebagai berikut.

a. Turun atau rendahnya produktivitas kerja.

Turunnya produktivitas kerja dapat diukur atau di perbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas yang turun dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan sebagainya, yang mengindikasikan dalam perusahaan tersebut terjadi semangat kerja yang menurun.

b. Tingkat absensi yang naik atau tinggi.

Tingkat absensi yang naik atau tinggi merupakan indikasi turunnya semangat kerja. Bila semangat kerja turun, karyawan akan malas untuk setiap hari datang bekerja.

c. *Labour turnover* (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi.

Bila dalam perusahaan terjadi tingkat keluar masuknya karyawan yang naik daripada sebelumnya maka hal ini merupakan indikasi turunnya semangat kerja.

d. Tingkat kerusakan yang naik atau tinggi.

Naiknya tingkat kerusakan sebetulnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang, terjadinya kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Ini menunjukkan semangat kerja menurun.

e. Kegelisahan di mana-mana.

Kegelisahan dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan kerja, keluh kesah serta hal-hal lain. Hal ini perlu diketahui merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja.

f. Tuntutan yang seringkali terjadi.

Tuntutan sebenarnya merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

g. Pemogokan.

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat kerja adalah bila terjadi pemogokan. Hal ini disebabkan karena pemogokan adalah perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan lain sebagainya.

Dari uraian di atas, dapat diketahui yang menjadi indikasi dari turunnya semangat kerja yakni turun atau rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang naik atau tinggi, *labour turnover* (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi, tingkat kerusakan yang naik atau tinggi, kegelisahan di mana-mana, tuntutan yang seringkali terjadi, pemogokan.

2.5 Hubungan Sistem Insentif dengan Semangat Kerja

Secara teoritis sistem insentif mempunyai hubungan dengan semangat kerja jika ditinjau dari pendapat para ahli. Handoko (2012:184) mengungkapkan bahwa ada banyak keuntungan yang akan diperoleh perusahaan dengan memberikan insentif kepada karyawan diantaranya: menurunnya tingkat perputaran karyawan (*turnover*) dan absensi, serta adanya peningkatan semangat kerja dan kesetiaan. Pendapat yang

sama dikemukakan oleh Sutrisno (2013:185) bahwa keuntungan dari pemberian kompensasi seperti insentif yaitu dapat meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan para karyawan terhadap perusahaan.

Selanjutnya menurut Suwatno dan Priansa (2013:234) karyawan suatu perusahaan akan akan bekerja lebih giat dan bersemangat sesuai dengan harapan perusahaan, jika perusahaan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawannya terutama dalam pembagian kompensasi yang adil seperti gaji, upah ataupun insentif. Selanjutnya, Suwatno dan Priansa (2013:237) menambahkan, “dengan adanya insentif para karyawan yang prestasi kerjanya kurang atau tidak menonjol akan lebih giat dan bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan agar perusahaan dapat memberikan insentif yang lebih besar atau lebih baik”.

Sistem insentif dan semangat kerja karyawan saling berhubungan. Meskipun insentif yang dibagikan kepada individu berdasarkan persentase, namun jumlah nominal yang akan diperoleh masing-masing karyawan bisa berbeda, tergantung pada kinerja atau pencapaian target. Insentif yang dibagikan berdasarkan kinerja yang ditunjukkan karyawan, akan berpengaruh positif karena mengurangi kecemburuan sosial dan akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja dalam diri karyawan lain untuk dapat menghasilkan kinerja yang sama.

Robbins (dalam Sutrisno, 2013:186) mengemukakan penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja apabila:

- a. mereka merasakan adanya keadilan dalam kompensasi;
- b. penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka;
- c. berkaitan dengan kebutuhan individu.

Dari uraian tersebut dapat dipahami, sistem insentif yang layak bukan saja dapat mempengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. Sebaliknya, sistem insentif yang tidak layak akan mengurangi semangat kerja, sehingga produktivitas kerja merosot.

2.6 Penelitian Terdahulu

Dinahaji (2012), dengan judul “Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah”. Variabel yang digunakan pemberian insentif dan kinerja pustakawan. Populasinya adalah seluruh pustakawan yang memiliki jabatan fungsional, metode *sampling* yang digunakan adalah populasi (sensus) dengan jumlah sebanyak 25 orang. Alat analisis yang digunakan analisis regresi linear sederhana. Hasilnya bahwa ada pengaruh insentif terhadap kinerja pustakawan.

Wijayanti (2013), dengan judul “Pengaruh Insentif Finansial, Motivasi Non Finansial, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawan Meranggi Jati Garment”. Variabel yang digunakan insentif finansial, motivasi non finansial, lingkungan kerja dan semangat kerja. Populasinya adalah seluruh karyawan Meranggi Jati Garment, metode *sampling* yang digunakan adalah populasi (sensus) dengan jumlah sebanyak 45 orang. Alat analisis yang digunakan analisis regresi linear berganda. Hasilnya bahwa ada pengaruh insentif terhadap semangat kerja karyawan.

Septiana (2013), dengan judul “Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Semangat Kerja Karyawan (Kasus Bagian Pemasaran CV Jadi Cemerlang Jaya Pekanbaru)”. Variabel yang digunakan pemberian insentif dan semangat kerja. Populasinya adalah seluruh karyawan bagian pemasaran CV Jadi Cemerlang Jaya Pekanbaru, metode *sampling* yang digunakan adalah populasi (sensus) dengan jumlah sebanyak 15 orang. Alat analisis yang digunakan analisis regresi linear sederhana. Hasilnya bahwa bahwa ada pengaruh insentif terhadap semangat kerja karyawan. Adapun tinjauan penelitian terdahulu dan sekarang dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Tinjauan penelitian terdahulu dan sekarang

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Dinahaji (2012)	Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah	Pemberian Insentif (X) dan, Kinerja Pustakawan (Y)	Ada pengaruh insentif terhadap kinerja pustakawan di Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah
2.	Wijayanti (2013)	Pengaruh Insentif Finansial, Motivasi Non Finansial, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawan Meranggi Jati Garment	Insentif Finansial (X ₁), Motivasi Non Finansial (X ₂), Lingkungan Kerja (X ₃) dan Semangat Kerja (Y)	Ada pengaruh insentif terhadap semangat kerja karyawan Meranggi Jati Garment
3.	Septiana (2013)	Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Semangat Kerja Karyawan (Kasus Bagian Pemasaran CV Jadi Cemerlang Jaya Pekanbaru)	Pemberian Insentif (X) dan Semangat Kerja (Y)	Ada pengaruh insentif terhadap semangat kerja karyawan bagian pemasaran CV Jadi Cemerlang Jaya Pekanbaru
4.	Andry Bayu Anggara (2015)	Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	Sistem Insentif (X) dan Semangat Kerja (Y)	–

Sumber: Studi empiris, 2014 (diolah)

2.7 Kerangka Konseptual

Menurut Bungin (2013:67) konsep dibangun dari teori-teori yang digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel yang akan diteliti. Kerangka konseptual akan menjelaskan hubungan atau pengaruh variabel independen insentif terhadap variabel dependen yaitu semangat kerja. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Kerangka konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem insentif terhadap semangat kerja. Sistem insentif dalam penelitian ini diukur dengan indikator insentif material dan insentif non material. Sedangkan semangat kerja dalam penelitian ini diukur dengan kerja sama, disiplin kerja dan kegairahan kerja. Berdasarkan teori dan riset terdahulu, diketahui bahwa tujuan sistem insentif adalah untuk menimbulkan semangat kerja karyawan. Sedangkan semangat kerja menentukan antara karyawan satu dengan yang lain dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan, yang pada akhirnya ikut menentukan keberhasilan perusahaan dimasa yang akan datang.

2.8 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dalam penelitian ini hipotesis yang akan diuji yaitu hipotesis kerja (H_a) dan hipotesis nol (H_0). Mengacu pada rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka jawaban sementara atau hipotesis yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

H_0 : tidak ada pengaruh sistem insentif terhadap semangat kerja pada karyawan bagian produksi PT Kutai Timber Indonesia.

H_a : ada pengaruh sistem insentif terhadap semangat kerja pada karyawan bagian produksi PT Kutai Timber Indonesia.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Bungin (2013:98), rancangan penelitian adalah suatu rencana usulan untuk memecahkan masalah, sehingga nantinya dapat diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan klasifikasi penelitian berdasarkan tujuan, yaitu eksplanasi. Eksplanasi merupakan suatu metode yang digunakan untuk menjelaskan suatu generalisasi atau menjelaskan pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya (Prasetyo dan Jannah, 2012:43). Oleh karena itu, penelitian eksplanasi menggunakan sampel dan hipotesis, dan untuk menguji hipotesis.

Adapun bentuk hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah asimetris, yaitu suatu jenis hubungan ketika suatu variabel mempengaruhi variabel yang lain dan tidak berlaku sebaliknya (Prasetyo dan Jannah, 2012:80). Kuesioner digunakan sebagai alat pengumpul data untuk jawaban responden yang berdasarkan pada daftar pertanyaan yang diajukan. Kemudian data yang diperoleh dari responden diolah untuk dipergunakan dalam menjawab hipotesis yang dikemukakan.

3.2 Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT Kutai Timber Indonesia, Probolinggo. Alasan peneliti memilih lokasi tersebut karena dari data perusahaan mengenai tingkat perputaran karyawan dalam lima tahun terakhir pada PT Kutai Timber Indonesia cukup tinggi. Selain itu sering terjadi kegelisahan dalam bekerja akibat rotasi kerja dan konflik peran dikarenakan pekerjaan yang tidak sesuai/ketidakjelasan mengenai prosedur pekerjaan sebagai karyawan perusahaan sehingga menjadikan karyawan

merasa kebingungan mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasannya. Fenomena tersebut mengindikasikan semangat kerja karyawan yang terdiri atas kerjasama, disiplin kerja dan kegairahan kerja yang menurun pada PT Kutai Timber Indonesia.

3.3 Tahap Penentuan Populasi dan Sampel

3.3.1 Penentuan Populasi

Menurut Bungin (2013:109), populasi penelitian merupakan keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian. Sehingga dapat dipahami, secara umum populasi adalah objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat maupun karakteristik tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bagian produksi PT Kutai Timber Indonesia yang berjumlah 1045 orang.

Karyawan tetap bagian produksi dipilih karena masa kerja atau durasi waktu kerja karyawan tetap di perusahaan tersebut dirasa cukup untuk merasakan pengaruh sistem insentif ataupun program kesejahteraan karyawan yang diterapkan sehingga sesuai untuk dijadikan responden penelitian. Rata-rata masa kerja karyawan selama 2 tahun sebelum diangkat menjadi karyawan tetap. Peneliti memberi batasan populasi dalam penelitian ini, karena jumlah populasi yang cukup besar, dan agar dapat mempermudah dalam memberikan ciri atau sifat-sifat yang lain dengan cara penarikan sampel penelitian.

3.3.2 Penentuan Sampel

Sampel merupakan “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi” (Sugiyono, 2013:81). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik acak terlayer (*stratified random sampling*). Menurut Prasetyo dan Jannah (2012:130) *stratified random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan apabila populasi yang dimiliki tidak homogen. Jenis *stratified*

random sampling yang digunakan adalah proporsional (memperhatikan perbandingan jumlah anggota setiap strata atau subpopulasi). Jadi, pengambilan sampel secara proporsional artinya mengikuti perbandingan banyaknya anggota antar subpopulasi, atau dari setiap subpopulasi diambil sampel sebanding dengan jumlah anggota yang ada dalam subpopulasi tersebut. Teknik ini menghendaki cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut. Teknik ini jauh lebih representatif, sehingga diharapkan hasil penelitiannya juga akan lebih representatif (Amirin, 2011). Cara ini dapat memberi landasan generalisasi yang lebih dapat dipertanggungjawabkan daripada tanpa memperhitungkan besar kecilnya sub populasi dan tiap-tiap sub populasi, untuk menentukan jumlah sampel penelitian, akan digunakan rumus perhitungan besaran sampel sebagai berikut (Bungin, 2013:115):

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

Keterangan:

n : jumlah sampel yang dicari

N : jumlah populasi

d : nilai presisi, (ditentukan dalam penelitian ini sebesar 95% atau $\alpha = 0,05$)

Jadi,

$$n = \frac{1045}{1045 (0,05)^2 + 1}$$

$$n = \frac{1045}{2,612 + 1}$$

$$n = 289,2 = 290$$

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 290 orang karyawan. Setelah diketahui sampel yang digunakan adalah 290 responden, maka akan dihitung menggunakan rumus *stratified random sampling* (Prasetyo dan Jannah, 2012:130), sebagai berikut.

$$Sampel_1 = \frac{populasi_1}{total\ populasi} \times total\ sampel$$

Dari perhitungan dengan rumus di atas, maka jumlah sampel yang akan dijadikan responden sudah diketahui dan proporsional. Adapun jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 3.1 dibawah ini.

Tabel 3.1 Jumlah Responden Penelitian (Karyawan Bagian Produksi)

Karyawan Bidang	Populasi	Sampel
<i>Plywood</i>	570	158
<i>Woodworking</i>	276	77
<i>Particle Board</i>	199	55
Jumlah	1045	290

Sumber: PT Kutai Timber Indonesia, 2014 (data diolah)

3.4 Tahap Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini dilakukan pengumpulan data dan informasi melalui:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian (Bungin, 2013:132). Adapun data primer berupa kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden untuk memperoleh informasi tentang sistem insentif dan semangat kerja yang diperoleh karyawan. Data yang diambil langsung tersebut diperoleh dari pengisian kuesioner para karyawan produksi PT Kutai Timber Indonesia yang menjadi sampel.

1) Observasi

Yaitu merupakan metode pengumpulan data dengan mengamati secara langsung terhadap objek yang akan diteliti serta melakukan pencatatan secara sistematis yang sesuai dengan tujuan penelitian guna memperoleh data yang diperlukan.

2) Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada narasumber dengan atau tanpa menggunakan pedoman. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan pada karyawan manajerial PT Kutai Timber Indonesia untuk memperoleh data seperti sistem insentif (program kesejahteraan karyawan) yang diberikan oleh PT Kutai Timber Indonesia.

3) Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas (Sugiyono, 2013:142). Kuesioner merupakan pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu apa variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Dalam penelitian ini kuesioner menggunakan pernyataan tertutup yang bersifat positif. Pernyataan tertutup adalah pernyataan yang pilihan jawabannya telah ditentukan oleh peneliti. Sedangkan pernyataan positif adalah pernyataan yang jawabannya sesuai dengan harapan peneliti. Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala Likert. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Sangat Setuju (SS) = Diberi bobot / skor 5
- b) Setuju (S) = Diberi bobot / skor 4
- c) Ragu-ragu (R) = Diberi bobot / skor 3
- d) Tidak Setuju (TS) = Diberi bobot / skor 2
- e) Sangat Tidak Setuju (STS) = Diberi bobot / skor 1

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan (Bungin, 2013:132). Data sekunder dapat diperoleh melalui dokumentasi seperti buku-buku literatur dan sumber lainnya.

Data yang dikumpulkan antara lain catatan sejarah berdirinya perusahaan, maupun literatur-literatur yang lain yang menunjang materi penulisan pada penelitian ini.

3.5 Tahap Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah proses pengumpulan data selesai. Menurut Bungin (2013:174-178) tahap pengolahan data dibagi menjadi beberapa bagian antara lain sebagai berikut.

a. *Editing* (Pemeriksaan)

Editing adalah kegiatan yang dilaksanakan setelah peneliti selesai menghimpun data di lapangan. Pemeriksaan data dapat dilakukan dengan memeriksa jawaban yang telah diisi oleh responden dalam kuesioner yang telah dibagikan. Tujuannya adalah untuk mengetahui kelengkapan data yang terkumpul agar data tersebut dapat digunakan dalam proses berikutnya.

b. *Coding* (Pengkodean)

Coding merupakan tahap mengklasifikasikan data yang telah melalui proses editing. Tujuannya adalah untuk memberikan nilai dari setiap jawaban responden.

c. *Tabulating* (Tabulasi)

Tabulating atau disebut proses pembeberan adalah proses memasukkan data pada tabel-tabel tertentu dan mengatur angka-angka serta menghitungnya. Tabulasi merupakan tahapan terakhir dalam pengolahan data. Tujuannya adalah untuk memudahkan dalam menganalisisnya.

3.6 *Method of Succesive Interval* (MSI)

Karena penelitian ini menggunakan data ordinal, maka semua data ordinal yang terkumpul terlebih dahulu akan ditransformasi menjadi skala interval dengan menggunakan *Method of Succesive Interval* (MSI). Menurut Sarwono (2013:65),

adapun langkah-langkah untuk melakukan transformasi data tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Menghitung frekuensi (f) setiap pilihan jawaban berdasarkan hasil jawaban responden pada setiap pernyataan.
- b. Berdasarkan frekuensi yang diperoleh untuk setiap pernyataan, dilakukan penghitungan proporsi (p) setiap pilihan jawaban dengan cara membagi frekuensi (f) dengan jumlah responden.
- c. Berdasarkan proporsi tersebut untuk setiap pernyataan, dilakukan penghitungan proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban.
- d. Menentukan hasil interval rata-rata untuk setiap pilihan jawaban.

3.7 Definisi Operasional Variabel

3.7.1 Sistem Insentif (X)

Sistem Insentif merupakan perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang ditetapkan. Adapun indikator sistem insentif adalah sebagai berikut.

a. Insentif Material

Adalah suatu insentif yang diberikan pada seorang karyawan dalam bentuk uang maupun jaminan sosial. Adapun item-item dari insentif material meliputi:

- 1) perusahaan menawarkan bonus bila hasil kerja dapat melebihi target;
- 2) perusahaan menyediakan jaminan kesehatan;
- 3) pemberian tunjangan hari raya.

b. Insentif Non Material

Adalah suatu insentif yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Adapun item-item dari insentif non material meliputi:

- 4) pemberian pujian atasan sebagai penghargaan atas kinerja yang semakin baik;

- 5) adanya kesempatan kenaikan jabatan pada perusahaan yang adil;
- 6) pelatihan pekerjaan pada bagian lain ketika diberikan kesempatan.

3.7.2 Semangat Kerja (Y)

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Adapun indikator semangat kerja adalah sebagai berikut.

a. Kerja Sama

Kerja sama adalah kemampuan mental seorang karyawan untuk dapat bekerja secara bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan. Adapun item-item dari kerja sama meliputi:

- 1) bersedia bekerjasama dengan teman sekerja untuk mendapat hasil kerja yang baik.
- 2) bersedia untuk saling membantu dengan teman sekerja yang memiliki tugas saling berhubungan bila diperlukan.

b. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Adapun item-item dari disiplin kerja meliputi:

- 3) ketaatan karyawan pada perintah dari atasan serta tata tertib yang berlaku;
- 4) kepatuhan karyawan pada jam kerja yang berlaku;
- 5) bekerja yang mengikuti cara-cara bekerja (prosedur) yang telah ditentukan oleh perusahaan;
- 6) penggunaan alat perlengkapan produksi dengan hati-hati.

c. Kegairahan Kerja

Kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Adapun item-item dari disiplin kerja meliputi:

- 7) karyawan melaksanakan pekerjaan yang ditetapkan perusahaan dengan perasaan gembira;
- 8) karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa bermalas-malasan;
- 9) karyawan mengisi waktu kosong dengan bekerja.

3.8 Uji Instrumen

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5 persen, dengan menggunakan rumus (Priyatno, 2010:90) berikut.

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

Keterangan:

r = koefisien korelasi

X = skor pertanyaan

Y = skor total

n = jumlah sampel

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

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Priyatno, 2010:97). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan adalah metode *Cronbach* dengan rumus berikut. (Priyatno, 2010:97)

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

Keterangan:

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

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

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen secara individual. Dampak dari penggunaan analisis regresi dapat digunakan untuk memutuskan apakah naik atau menurunnya nilai dalam variabel dependen dapat dilakukan melalui menaikkan atau menurunkan nilai variabel independen, atau untuk meningkatkan nilai variabel dependen dapat dilakukan dengan meningkatkan nilai variabel independen atau sebaliknya (Sugiyono, 2012:237).

Pada penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana. Analisis regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan umum regresi linier sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = nilai variabel dependen, yaitu semangat kerja

a = harga Y, bila X = 0 (harga konstan)

b = koefisien regresi, b positif (+) = naik dan bila b minus (-) = turun

X = nilai variabel independen, yaitu sistem insentif

3.9.2 Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah pengujian hipotesis t. Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel sistem insentif terhadap semangat kerja. Rumusnya adalah sebagai berikut. (Priyatno, 2010:142)

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

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

bi = koefisien regresi

Se (bi) = *standard error* dari koefisien korelasi

Dengan kriteria-kriteria sebagai berikut.

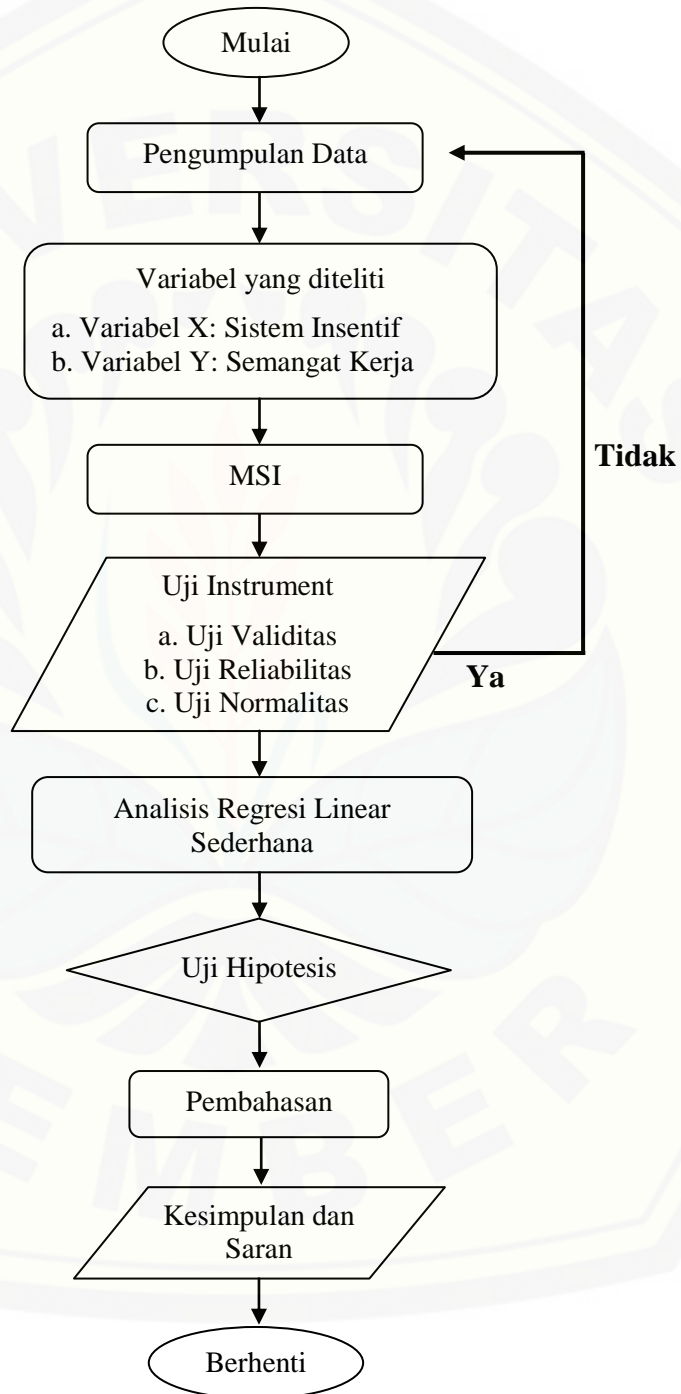
- 1) H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya;
- 2) H_0 diterima dan H_a ditolak apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, yang artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Sarwono (2013:98) koefisien determinasi adalah untuk mengetahui besarnya variabilitas variabel tergantung dan untuk mengetahui besarnya peranan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung, maka dapat ditentukan dengan uji koefisien determinasi *R Square* (R^2)

3.10 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mengetahui secara ringkas alur pemecahan masalah dalam penelitian ini, maka digambarkan kerangka pemecahan masalah yang dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1 Kerangka pemecahan masalah

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Kutai Timber Indonesia

4.1.1 Profil PT Kutai Timber Indonesia

PT. Kutai Jember Indonesia adalah perusahaan joint venture antara Fa. Kaltimex jaya (Kal-Tim) dengan sumitomo forestry Co.I,tld Tokyo Jepang. Berdasarkan persetujuan presiden no.B-76/PRES/5/1970,dengan surat keputusan menteri pertanian no.303/KPTS/UM/9/1970 tanggal 22 mei 1970 tentang investasi di bidang ketentuandalam rangka penanaman modal asing.

Pada mulanya PT. Kutai Timber Indonesia berkedudukan di Samarinda Kalimantan Timur dengan modal tanam sebesar USS 1.000.000. dalam usahanya di bidang perkebunan ini PT. Kutai Timber Indonesia telah mendapatkan ijin konsumsi hutan dari menteri pertanian dengan surat keputusan nomer.466/KPTS/UM/1970 tgl 26 september 1970, dengan areal 50.000 Ha,yang terletak di Kecamatan Sebulu Kalimantan Timur yang selanjutnya merupakan sumber bahan bahu dari pabrik kayu lapis dan saw mill.

Pada akhir bulan Oktober 1973 PT. Kutai Timber Indonesia mengadakan perluasan dengan mendirikan sebuah pabrik pengolahan kayu dengan areal seluas 6.5 Ha berupa polywood di Probolinggo Jawa Timur.

Secara singkat,sejarah perkembangan PT. Kutai timber indonesia dapat di lihat sebagai berikut:

- a. 1770 : Pertama di dirikan di Samarinda Kalimantan Timur joint venture antara soemitomo forestry Co.ltd (SFC) dan PT kaltimex jaya sebagai pemilik HPH.
- b. 1973 : Mulai membangun pabrik polywood dan perkayaan di kota Probolinggo.

- c. 1974 : Pabrik polywood mulai beroperasi
- d. 1983 : Divisi loging di Samarinda di tutup
- e. 1989 : PT.KTI bekerja sama dengan Sumitomo Forestry mulai melakukan riset untuk melakukan penanaman kembali hutan tropis yang gundul.
- f. 1992 : Devisi Wood Working mulai di operasikan.
- g. 1993 : Mulai produksi Polywood jumbo
- h. 1994 : Mulai produksi Engineering Wood.
- i. 1997 : PT.KTI mendapatkan sertifikat ISO 9002 untuk Quality Product.
- j. 1998 : Membuka laboratorium untuk riset penghijauan hujan tropis.
- k. 2001 : PT. Kutai Timber Indonesia mendapatkan sertifikat iso 14001 untuk masalah manajemen lingkungan.
- l. 2005 : Mulai konstruksi pabrik Particle Board.
- m. 2008 : Pabrik Particle Board mesin mulai operasi.

4.1.2 lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan PT. Kutai Timber Indonesia adalah sebagai berikut :

- a. Kantor pusat : summitmas tower 8th floor Jl. Jendral sudirman kav. 61-62 jakarta selatan – 12190. Telepon 021-2521260 fax. 021-5200213.
- b. Pabrik : Jl. Tanjung Tembaga baru Pelabuhan Probolinggo 67201 Jawa Timur.telepon 0335-422412 fax 0335-431669.
- c. Kantor cabang surabaya : Jl. Kusuma Bangsa No.19 Surabaya 60272. Telepon 031-5343835 fax. 031-5343838
- d. Kantor Cabang Samarinda : Jl. Hasan Basri,Ruko Simpang Merak No.A-6 Samarinda 75117 . telepon 0541-741966 fax. 0341-741967

Lokasi pabrik PT. PT Kutai Timber Indonesia di dalam wilayah pelabuhan tanjung tembaga sudah berada pada lokasi sesuai rencana yang di peruntukkan untuk kawasan industri pada masa yang akan datang.keuntungan lainnya adalah :

- a. Lokasi dekat pelabuhan sehingga akan mempermudah transportasi untuk mendatangkan bahan baku maupun untuk pengiriman hasil produksi keluar negeri melalui transportasi kapal laut (break bulk).
- b. Kota Probolinggo adalah kota tujuan investasi dan sangat kondusif situasinya khususnya di bidang ketenaga kerjaan sehingga memudahkan untuk mendapatkan tenaga kerja sebagaimana di butuhkan perusahaan.
- c. One gate sistem, dan dijaga selama 24 jam oleh polisi, Polairud dan Kesatuan Pengamanan Laut dan Pelabuhan (KPLP). Sehingga kondisi perusahaan yang berada di wilayah lautan aman.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi perusahaan PT. Kutai Timber Indonesia dituangkan dalam filosofi perusahaan yang merupakan hasil dari pemikiran dan pengkajian yang mendalam oleh Direksi. Selain dari itu, perkembangan akan persaingan industri perkayuan yang semakin kompetitif serta adanya tuntutan buyer terhadap penggunaan bahan baku yang ramah lingkungan juga turut mendorong manajemen menetapkan filosofi tersebut.

Filosofi perusahaan menyatakan PT. Kutai Timber Indonesia berkomitmen sebagai perusahaan yang bergerak dalam usaha perkayuan, PT. Kutai Timber Indonesia menggunakan bahan baku kayu yang lestari serta ramah lingkungan dan ikut berpartisipasi dalam mensejahterahkan rakyat dengan memproduksi, menjual produk perkayuan dan bahan – bahan bangunan. Untuk merealisasikan komitmen perusahaan maka diperlukan adanya pedoman atau tindakan yaitu :

- a. Kami mematuhi peraturan perusahaan dan pemerintah dengan mengutamakan keselamatan perilaku yang jujur
- b. Kami berkomitmen untuk menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan kepuasan pelanggan
- c. Kami menjalankan usaha dengan prinsip integritas dan kepuasan manajemen

- d. Kami menciptakan budaya perusahaan yang terbuka dan sederhana yang memiliki rasa kebanggaan yang kuat dan motivasi setiap karyawan
- e. Kami berpartisipasi untuk menjaga lingkungan dan masyarakat sekitar sebagai bentuk tanggung jawab menjalankan usaha

4.1.4 Struktur Organisasi PT Kutai Timber Indonesia

Dengan struktur organisasi yang dimiliki perusahaan maka masing – masing divisi dan bagian mempunyai tanggung jawab masing – masing dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Adapun tugas dan tanggung jawab masing – masing divisi dan bagian sebagaimana diuraikan sebagai berikut :

1. Direktur Utama
 - a. Bertanggung jawab kepada dewan direksi
 - b. Bertanggung jawab atas penerapan dan pencapaian kebijakan yang telah ditetapkan dan disetujui oleh dewan direksi
 - c. Bertanggung jawab atas dokumen – dokumen penting perusahaan
 - d. Mengendalikan dan mengkoordinasikan serta menerima laporan seluruh aktivitas PT KTI
 - e. Membuat keputusan – keputusan atas nama dan demi kepentingan perusahaan
 - f. Mewakili PT KTI di dalam dan luar pengadilan menyangkut kepentingan perusahaan sebagai subyek hukum
 - g. Mewakili dan atas nama PT KTI dapat mengadakan hubungan dengan pihak lain demi kepentingan perusahaan
 - h. Berwenang mengatur dan mengendalikan seluruh perusahaan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan dewan direksi
 - i. Membuat rencana kerja dan investasi serta target produksi dalam jangka panjang maupun jangka pendek
 - j. Membuat keputusan dalam pencapaian kebijakan dewan direksi

- k. Memberikan pertimbangan dan saran dalam pengambilan kebijakan dewan direksi
2. General manajer
 - a. Bertanggung jawab kepada direktur utama
 - b. Bertanggung jawab atas pencapaian target kapasitas, kualitas, efisiensi dan produktifitas pada pabrik cabang probolinggo di bidang teknik pada lingkup divisi produksi, ouality control, R & D, maintenance, shiping dan log
 - c. Merencanakan melaksanakan dan pencapaian budget (bulanan/ tahunan) yang merupakan kebijakan direktur utama
 - d. Merencanakan investasi jangka panjang dan pendek berdasarkan keputusan/kebijakan direktur utama
 - e. Mengelola administrasi atas asset perusahaan (peralatan, bahan baku, produk)
 - f. Membuat laporan bulanan kepada direktur utama
 - g. Membuat keputusan atas masalah – masalah yang timbul antar divisi dalam tanggung jawab
 - h. Menjaga dam memelihara mutu produknya
 - i. Penelitian dan pengembangan produk baru
 3. Deputi General Manager QC dan R&D
 - a. Bertanggung jawab kepada General Manager
 - b. Beranggung jawab atas koordinasi dan control divisi QC dan R&D
 - c. Mengendalikan dan mengkoordinasikan seluruh aktivitas divisi QC dan R&D
 - d. Menerima laporan dari divisi QC dan R&D
 - e. Merencanakan, melaksanakan dan pencapaian target yang merupakan kebijakan general manager
 - f. Membuat laporan bulanan kepada general manager atas divisi QC dan R&D untuk melancarkan kegiatan

- g. Menjaga dan memelihara mutu produk
 - h. Implementasi dan evaluasi dalam melaksanakan ISO 14001, 9001: 2008. JAS Certification, CE-makring, COC pada masing – masing divisi dibawah koordinasinya
4. Deputy General Manager Shipping dan Log
- a. Bertanggung jawab kepada General Manager
 - b. Bertanggung jawab koordinasi dan control pada aktivitas divisi Shipping dan Log
 - c. Merencanakan, melaksanakan dan pencapaian target yang merupakan kebijakan General manager
 - d. Membuat laporan bulanan kepada general manager atas divisi shipping dan log
 - e. Membuat keputusan atas masalah yang timbul di divisi shipping dan log untuk melancarkan kegiatan
 - f. Menjaga dan menjamin kelancaran dalam persediaan pengadaan log sesuai dengan standart yang di butuhkan oleh perusahaan
 - g. Mengkoordinasikan dan memonitor perawatan dan perbaikan moda transportasi atau operasional shipping seperti KRd, Tug Boat dan Bangers
 - h. Memastikan penerapan COC, ISO 9001 : 2008, SFM dalam proses pengadaan log
 - i. Membuat rencana kerja untuk meningkatkan efisien kerja pada divisi shipping dan log
5. Deputi general manager marketing
- a. Bertanggung jawab kepada deputy general manager marketing
 - b. Bertanggung jawab atas pemasaran barang yang diproduksi oleh PT. KTI dan efektifitas penerapan COC
 - c. Memeriksa dan menganalisa trend market untuk mengembangkan penjualan perusahaan

- d. Mencari dan memilih pasaran yang cocok dengan hasil produksi
 - e. Menyusun efisiensi organisasi serta biaya dan menjaga hubungan buyer
 - f. Membuat rencana marketing bulanan dan mengkoordinasikan kebijakan dirut
 - g. Bernegosiasi atas nama PT. KTI dengan buyer untuk menjamin kepastian order
 - h. Menerima P/O atau kontrak dari agen atau buyer, atas kontrak dikoordinasi dengan Deputy General Manager Administration
 - i. Menerima cargo prospect dari manager marketing
 - j. Menerima cargo distribution list dari perusahaan perkapalan
 - k. Mengkoordinasikan dalam mencari kapal setelah mendapatkan informasi jadwal kedatangan dari agen kapal kepada manager marketing dan buyer
 - l. Memberikan solusi masalah L/C, ekspor dan komplain atas barang – barang PT. KTI
6. Manager Accounting dn Finance
- a. Bertanggung jawab kepada Deputy General Manager Administration
 - b. Bertanggung jawab atas keuangan perusahaan (audit report)
 - c. Menyelenggarakan kegiatan administrasi keuangan secara keseluruhan sesuai dengan standart akuntansi yang baik dan berlaku bagi perusahaan
 - d. Administrasi pajak – pajak perusahaan secara menyeluruh atau komprehensif
 - e. Koordinator pembuatan budget tahunan
 - f. Mengkoordinasikan seluruh staff dalam membuat perencanaan laporan dan berkoordinasi dengan divisi lain yang berhubungan dengan materi laporan keuangan, meliputi divisi pembelian, produksi, marketing, dan cabang PT KTI yaitu jakarta, surabaya, samarinda dan yang ditetapkan

oleh perusahaan sebagai kantor cabang baik secara sementara atau tetap

- g. Bertanggung jawab atas kewenangannya membuat perhitungan biaya produksi berikut elemennya dan pencatatan persediaan bahan baku, bahan setengah jadi dan bahan jadi pada setiap devisi dan jenis produksi serta laporan penjualan sesuai dengan devisi dan jenis barang serta keseluruhan biayanya
 - h. Melakukan analisa masalah biaya dan memberikan solusi kepada devisi lain bila di perlukan
 - i. Melakukan check and balance terhadap pembayaran dan penenerimaan keuangan beserta dokumentasinya
 - j. Mempersiapkan ringkasan bahan yang di pergunakan pada rapat management
 - k. Membuat cash flow
 - l. Menyusun estimasi keuangan atas kondisi keuangan perusahaan menyangkut estimasi rugi laba
 - m. Menyelenggarakan administrasi perpajakan secara tertib dan benar sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku
7. Manajer umum/personalia
- a. Bertanggung jawab kepada deputy general manager administration
 - b. Bertanggung jawab atas tugas-tugas di bagian umum, sekretariat, personalia, transport dan keamanan
 - c. Bertanggung jawab atas rekrutmen tenaga kerja
 - d. Bertanggung jawab atas peningkatan kualitas SDM
 - e. Memastikan bahwa semua karyawan di latih secara memadai dalam masalah-masalah yang berkaitan dengan ISO 9001:2008, ISO 14001, JAS, COC, CE-marking, Q-mark, CARB dan lainnya
 - f. Bertanggung jawab atas informasi dan komunikasi keluar lingkungan PT KTI Indonesia

- g. Menentukan sistem pemberdayaan SDM
 - h. Bertanggung jawab atas masalah yang berhubungan dengan perijinan dan pelaporan kepada instansi pemerintah
 - i. Bertanggung jawab atas masalah yang berhubungan dengan dokumentasi dan administrasi bahan-bahan untuk perijinan/laporan kepada instansi pemerintah
 - j. Atas nama perusahaan mengadakan hubungan dan pembicaraan dengan SPSI
 - k. Bertanggung jawab atas masalah yang berhubungan dengan melaksanakan pengelolaan manajemen dan hukum ketenagakerjaan
 - l. Mengadakan hubungan dan fungsi pembinaan dengan koperasi
 - m. Melakukan monitor atas HIP,K3,jamsostek di perusahaan
 - n. Menyelesaikan semua masalah perijinan perusahaan terkait dengan instansi pemerintah dengan berkoordinasi dengan kantor jakarta apabila berhubungan dengan instansi pusat serta menjamin perijinan tepat waktu,tidak terjadi keterlambatan dan sesuai kebutuhan
 - o. Sebagai wakil perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab social (cooperate social responbility) sesuai dengan kebijakan perusahaan dan atas nama perusahaan mengadakan hubungan atau berurusan dengan masyarakat,instasi pemerintah sesuai dengan tanggung jawab administrasi
8. Manager internal audit
- a. Bertanggung jawab kepada deputy general manager administrasi dan manajemen representatif
 - b. Bertanggung jawab atas kebenaran dan rekomendasi hasil audit
 - c. Bertanggung jawab atas pemenuhan jadwal dan pelaksanaan audit
 - d. Membentuk tim audit
 - e. Menerapkan kaidah peran audit sebagai watch dog, konsultan dan katalis

- f. Menerapkan prinsip kerja yaitu efektif, efisien dan ekonomis
 - g. Mengkoordinasi audit lapangan secara faktual
 - h. Melakukan audit investigasi atau untuk proses dengan tendensi kecurangan yang merugikan perusahaan
 - i. Meninjau semua sistem pengendalian manajemen berjalan sesuai dengan prosedur
 - j. Melakukan koordinasi dalam mencari informasi, melakukan pemeriksaan dan memberikan solusi atas hasil temuan audit
 - k. Mengevaluasi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan ataupun kebijakan perusahaan yang menjadi standar operasional
 - l. Melakukan evaluasi kehandalan serta keterkaitan informasi keuangan dan informasi operasional
 - m. Menilai kecukupan sarana dan prasarana untuk menjaga dan melindungi aset perusahaan
 - n. Melakukan audit khusus sebagai pshyco internal control
9. Manager purchasing dan import
- a. Bertanggung jawab kepada deputi general manajer purchasing dan import
 - b. Bertanggung jawab atas pengadaan barang yang di pesan user
 - c. Menyediakan bahan dan sup material dan mengatur jumlah sebaik-baiknya
 - d. Melakukan kontrol dan negoisasi harga yang ditawarkan supplier
 - e. Memerintahkan mencari informasi harga barang dan mevaluasi perubahan harga yang di pesan
 - f. Membuat order barang dan mengirimkannya kepada sup kontraktor
 - g. Melakukan pantauan terhadap kedatangan terhadap barang yang akan di pesan
 - h. Mengontrol jumlah bahan submaterial

- i. Memeriksa kelengkapan dan kesesuaian berkas-berkas penagihan subkontraktor
 - j. Bekerja sama dengan bagian-bagian pemakai barang, mengontrol kedatangan, persediaan barang di lapangan
10. Manajer produksi plywood
- a. Bertanggung jawab kepada general manajer
 - b. Bertanggung jawab atas operasional produksi di areal produksi plywood
 - c. Bertanggung jawab atas kapasitas, kualitas dan balancing produksi sesuai dengan persyaratan dan rencana kerja
 - d. Bertanggung jawab atas efektivitas jalannya penerapan ISO 9001 : 2008, ISO 14001:2004, JAS COC dan CE-marking
 - e. Menyusun rencana kerja untuk memenuhi target produksi
 - f. Mengawasi proses produksi baik dari segi bahan baku dan masalah kesesuaian kebutuhan tenaga dalam proses tersebut
 - g. Melaksanakan perintah pimpinan yang tertulis maupun yang tidak tertulis
 - h. Melakukan evaluasi atas rencana kerja dengan bawahan untuk mengatasi masalah yang dihadapi dalam proses produksi
 - i. Mengambil keputusan dan memberikan intruksi kerja demi pemenuhan target produksi dengan melakukan koordinasi dengan divisi lainnya untuk tersedianya bahan baku, prioritas kerja dan permasalahan yang ada
 - j. Berkoordinasi dengan divisi lain dalam hal peningkatan SDM dan training SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan
 - k. Membuat laporan atas hasil produksi baik kuantitas maupun kualitas dengan menjelaskan kendala serta memberikan solusi dalam pemenuhan target produksi terhadap pimpinan

1. Memberikan laporan evaluasi dan koreksi atas kapasitas dan produktifitas unit mesin atau barang modal produksi sesuai dengan rencana kerja

11. Manajer wood working

- a. Bertanggung jawab kepada general manager wood working
- b. Bertanggung jawab atas kontrol produksi 2 meliputi pencapaian target terhadap kapasitas, kualitas, rendemen dan delivery
- c. Bertanggung jawab atas kapasitas, kualitas, dan balancing produksi sesuai dengan persyaratan dan rencana kerja
- d. Bertanggung jawab atas efektifitas jalannya penerapan ISO 9001 : 2008, 14001 : 2004, JAS, COC dan standart lain yang berhubungan dengan produksi P2
- e. Menyusun rencana kerja untuk memenuhi target produksi
- f. Mengawasi proses produksi baik dari segi bahan baku dan masalah kesesuaian kebutuhan tenaga dalam proses tersebut
- g. Melaksanakan perintah pimpinan yang tertulis maupun tidak tertulis
- h. Melakukan evaluasi atas rencana kerja dengan bawahan untuk mengatasi masalah dalam proses produksi
- i. Mengambil keputusan dan memberikan intruksi kerja demi pemenuhan target produksi dengan melakukan koordinasi dengan divisi lainnya untuk tersedianya bahan baku, prioritas kerja dan permasalahan yang ada
- j. Berkoordinasi dengan divisi lain dalam peningkatan SDM dan training SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan
- k. Membuat laporan atas hasil produksi baik kuantitas maupun kualitas dengan menjelaskan kendala serta memberikan solusi dalam pemenuhan target produksi kepada pimpinan

1. Memberikan laporan evaluasi dan koreksi atas kapasitas dan produktivitas unit mesin atau barang modal produksi sesuai dengan rencana kerja

12. Manager pemeliharaan

- a. Beranggung jawab kepada general manager pemeliharaan
- b. Bertanggung jawab atas pembuatan rencana kerja dan anggaran bulanan, tahunan dan mengatasi serta mengevaluasi pelaksanaan kerja divisi pemeliharaan
- c. Bertanggung jawab atas pengadaan atau kontrol spare part dari seluruh unit mesin yang ada di KTI dan administrasi divisi pemeliharaan
- d. Membuat rencana kerja serta anggaran lokasi sesuai dengan budget pada divisi pemeliharaan
- e. Melakukan meeting dan memberikan intruksi serta pengarahan masalah tenaga kerja maupun teknik sesuai dengan rencana kerja dan anggaran yang dibuat
- f. Mengintruksi pelaksana administrasi dalam membuat permintaan pengadaan, perbaikan, rekapitulasi data kerusakan mesin dan laporan stop total dan kerusakan unit mesin dan menandatangani semua bon permintaan/pembuatan/perbaikan barang atau jasa
- g. Membuat laporan divisi pemeliharaan
- h. Membuat realisasi anggaran dan stop total kerusakan mesin serta critical point
- i. Menerima laporan atas surat perintah kerja lembur, laporan harian boiler, laporan power station dan waste water treatment
- j. Melakukan evaluasi dan control terhadap realisasi budget dan divisi pemeliharaan setiap bulan dan melakukan tindakan setiap masalah yang timbul dalam operasional mesin produksi dan utility dengan mengedepankan prinsip efisiensi, efektifitas dan ekonomis

- k. Memeriksa dan mengetahui setiap berita acara kerusakan mesin, info teknik dan bon pengeluaran barang dan mengkoordinasi untuk pengecekan lapangan
- l. Melakukan peningkatan SDM baik dari segi input maupun upgrade dengan berkoordinasi pada divisi umum dan personalia
- m. Melakukan kontrol dan kajian terhadap safety mesin yang ada dan merencanakan untuk melakukan perbaikan secara efektif, efisien dan ekonomis

13. Manajer penanaman dan lingkungan

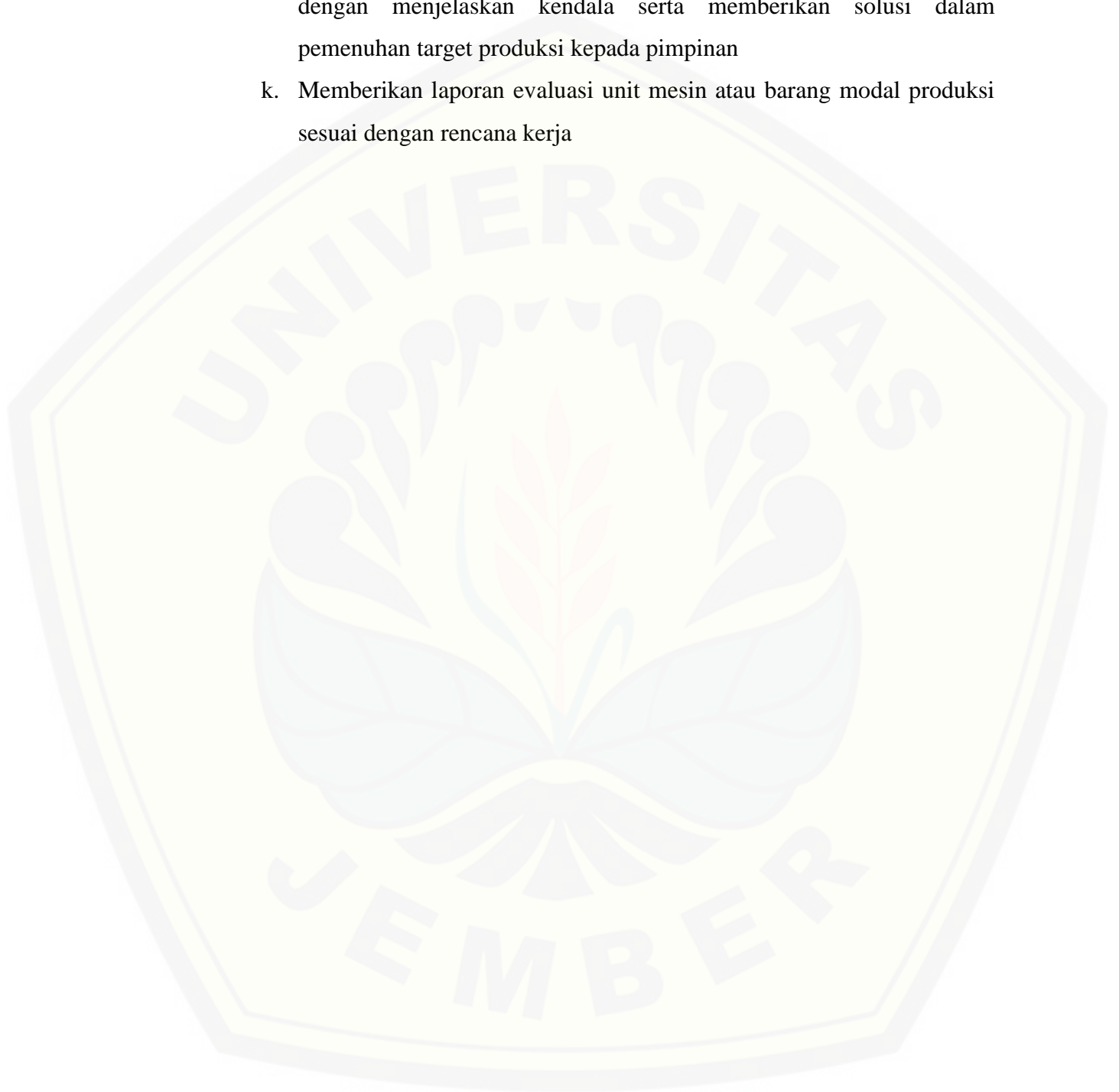
- a. Bertanggung jawab kepada deputi general manajer penanaman dan lingkungan
- b. Bertanggung jawab atas rencana dan stok bibit penanaman PT.KTI
- c. Beranggung jawab atas laporan rencana dan realisasi hasil penanaman PT.KTI
- d. Membuat hutan bersertifikat SFM
- e. Melakukan penanaman dengan pola CDM
- f. Bertanggung jawab atas pemetaan seluruh lahan penanaman PT.KTI
- g. Melakukan penanaman dengan pihak lain yang telah disepakati
- h. Melakukan koordinasi, negosiasi ke semua mitra untuk penanaman
- i. Mengawasi aktifitas penanaman, pemeliharaan dan menjaga hubungan dengan masyarakat sekitar serta keamanan disekitar areal PT. KTI
- j. Membangun pola penanaman kemitraan PT. KTI dalam penanaman dan penjualan hasil tanam kepada PT. KTI
- k. Survei untuk penentuan lokasi dan pemilihan lahan untuk membuat daerah kemitraan penanaman dengan PT. KTI untuk menjamin suplai bahan baku
- l. Membuat laporan untuk meeting manajemen
- m. Menjalin dan menjaga hubungan baik antara PT. KTI dngan mitra kerja penanaman untuk menjaga suplai log dn proses penanaman

- n. Melaksanakan penanaman dengan pola CDM, mulai mencari kebijakan dan aturan peraturan perundang – undangan yang relevan, dan mencari lokasi yang memenuhi syarat sampai dengan pelaksanaan dari proyek tersebut
- o. Mencari beberapa jenis tanaman fast growth yang dapat dijadikan bahan baku PT. KTI
- p. Turut serta membangun dan melaksanakan dalam hal pembuatan hutan bersertifikat SFM
- q. Koordinasi dan membantu aktivitas pekerjaan dari divisi lingkungan Sumitomo Forestry Co. Ltd dan Tsubuka Research institute

14. Manajer particle board

- a. Bertanggung jawab kepada general manager particle board
- b. Bertanggung jawab atas operasional produksi di areal produksi particle board
- c. Menyusun rencana kerja untuk memenuhi target produksi
- d. Mengawasi proses produksi baik dari segi bahan baku dan masalah kesesuaian kebutuhan tenaga dalam proses tersebut
- e. Melaksanakan perintah pimpinan yang tertulis maupun tidak tertulis
- f. Melakukan evaluasi atas rencana kerja dengan bawahan untuk mengatasi masalah dalam proses produksi
- g. Mengambil keputusan dan memberikan intruksi kerja demi pemenuhan target produksi dengan melakukan koordinasi dengan divisi lainnya untuk tersedianya bahan baku, prioritas kerja dan permasalahan yang ada
- h. Berkoordinasi dengan divisi lain dalam lain dalam peningkatan SDM dan training SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan
- i. Membuat laporan atas hasil produksi baik kuantitas maupun kualitas dengan menjelaskan kendala serta memberi solusi dalam pemenuhan target produksi kepada pimpinan

- j. Membuat laporan atas hasil produksi baik kuantitas maupun kualitas dengan menjelaskan kendala serta memberikan solusi dalam pemenuhan target produksi kepada pimpinan
- k. Memberikan laporan evaluasi unit mesin atau barang modal produksi sesuai dengan rencana kerja



4.2 Analisis Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber yang berjumlah 290 responden. Karakteristik responden dalam penelitian ini, yaitu karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan terakhir, dan lama berkerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden terbagi dalam 2 kelompok dari 290 responden, yaitu laki-laki dan perempuan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1. Berikut data responden berdasarkan jenis kelamin ;

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Jumlah	Persentase (%)
Laki	254	87,56
Perempuan	36	12,44
Jumlah	290	100

Sumber : Data diolah, Februari 2015

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang berjenis kelamin laki, dan minoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang berjenis kelamin perempuan. Dapat dipahami bahwa yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber lebih banyak dibutuhkan laki - laki dari pada perempuan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia responden terbagi dalam 5 kelompok dari 290 responden, yaitu 18 – 26 tahun, 27 – 35 tahun, 36 – 44 tahun, 45 – 53 tahun dan diatas 53 tahun.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan usia dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2. Berikut data responden berdasarkan usia ;

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	
	Jumlah	Persentase (%)
18 – 26 tahun	67	23,1
27 – 35 tahun	83	28,62
36 – 44 tahun	72	24,82
45 – 53 tahun	44	15,17
dias 53 tahun	24	8,27
Jumlah	290	100

Sumber : Data diolah, Februari 2015

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang berumur diantara 27 – 35 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang berumur diantara 18 – 26 tahun, diantara 36 – 44 tahun, diantara 45 – 53 tahun dan diatas 53 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber didominasi oleh karyawan usia dua puluh tahunan yang masih sangat produktif.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status perkawinan responden terbagi dalam 3 kelompok dari 290 responden, yaitu belum menikah, menikah dan duda atau janda. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan status perkawinan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3. Berikut data responden berdasarkan status perkawinan ;

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah	
	Jumlah	Persentase (%)
Belum menikah	52	17,93
Menikah	232	80
Duda/ Janda	6	2,07
Jumlah	290	100

Sumber : Data diolah, Februari 2015

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang telah menikah, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden belum menikah dan telah berstatus duda atau janda. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber didominasi oleh karyawan yang menikah karena sudah menjadi pegawai tetap yang sudah mampu untuk berkeluarga.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan responden terbagi dalam 4 kelompok dari 290 responden, yaitu SD, SMP, SMA/ SMK, dan Diploma. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan pendidikan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4. Berikut data responden berdasarkan pendidikan ;

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	
	Jumlah	Persentase (%)
SD	26	8,96
SMP	85	29,31
SMA/ SMK	171	58,96
Diploma	8	2,75
Jumlah	290	100

Sumber : Data diolah, Februari 2015

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang telah menempuh pendidikan di jenjang SMA/SMK, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang telah menempuh pendidikan di jenjang SD, SMP dan Diploma. Dapat dipahami bahwa Responden yang berpendidikan SMA lebih tepat menjadi karyawan bagian produksi karena sudah matang dalam bekerja.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berkerja

Lama berkerja responden terbagi dalam 4 kelompok dari 290 responden, yaitu 2 – 4 tahun, 4 – 6 tahun, 6 - 8 tahun, dan diatas 8 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan lama berkerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.5. Berikut data responden berdasarkan lama berkerja ;

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	
	Jumlah	Persentase (%)
2 – 4 tahun	12	4,13
4 – 6 tahun	31	10,68
6 – 8 tahun	58	20
Diatas 8 tahun	189	67,17
Jumlah	290	100

Sumber : Data diolah, Februari 2015

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang telah lama berkerja diatas 8 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber adalah responden yang telah yang telah lama berkerja selama 2 – 4

tahun, 4 – 6 tahun, dan 6 – 8 tahun. lama bekerja didominasi oleh karyawan yang bekerja antara 3 – 4 tahun, Berdasarkan persentase tersebut dapat dipahami bahwa lama bekerja juga dipengaruhi oleh faktor usia responden yang masih produktif dan berpengalaman.

4.2.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Karakteristik didalam variabel penelitian dapat diketahui berdasarkan distribusi jawaban responden penelitian yang berguna untuk mendukung hasil analisis data. Adapun distribusi jawaban responden, sebagai berikut ;

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Sistem Insentif (X)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X ₁	-	-	3	1,03	25	8,62	187	64,48	75	25,86	290
X ₂	-	-	1	0,34	18	6,21	194	66,90	77	26,55	290
X ₃	-	-	2	0,69	19	6,55	194	66,90	75	25,86	290
X ₄	-	-	4	1,38	19	6,55	188	64,83	79	27,24	290
X ₅	-	-	-	-	10	3,45	209	72,07	71	24,48	290
X ₆	-	-	-	-	16	5,52	199	68,62	75	25,86	290

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 4.6 berkaitan dengan tabulasi frekuensi dengan 6 item dalam variabel penelitian, dapat diketahui bahwa ;

- Pada pertanyaan indikator X₁, bonus, 290 responden diketahui bahwa 1,03% menjawab tidak setuju, 8,62% menjawab netral, 64,48% menjawab setuju, dan 25,86% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator bonus;
- Pada pertanyaan indikator X₂, tunjangan kesehatan, 290 responden diketahui bahwa 0,34% menjawab tidak setuju, 6,21% menjawab netral, 66,9% menjawab setuju, dan 26,55% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa,

mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator tunjangan kesehatan;

- c. Pada pertanyaan indikator X_3 , tunjangan hari raya, 290 responden diketahui bahwa 0,69% menjawab tidak setuju, 6,55% menjawab netral, 66,90% menjawab setuju, dan 25,86% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator tunjangan hari raya;
- d. Pada pertanyaan indikator X_4 , pemberian pujian, 290 responden diketahui bahwa 1,38% menjawab tidak setuju, 6,55% menjawab netral, 64,83% menjawab setuju, dan 27,24% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator pemberian pujian;
- e. Pada pertanyaan indikator X_5 , promosi jabatan, 290 responden diketahui bahwa 3,45% menjawab netral, 72,07% menjawab setuju, dan 24,48% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator promosi jabatan;
- f. Pada pertanyaan indikator X_6 , kesempatan untuk mengembangkan diri, 290 responden diketahui bahwa 5,52% menjawab netral, 68,62% menjawab setuju, dan 25,86% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kesempatan untuk mengembangkan diri.

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Semangat Kerja (Y)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y ₁	-	-	-	-	28	9,66	198	68,28	64	22,07	290
Y ₂	-	-	-	-	19	6,55	195	67,24	76	26,21	290
Y ₃	-	-	2	0,69	27	9,31	176	60,69	85	29,31	290
Y ₄	-	-	3	1,03	33	11,38	199	68,62	55	18,97	290
Y ₅	-	-	2	0,69	28	9,66	173	59,66	87	30,00	290
Y ₆	-	-	2	0,69	25	8,62	182	62,76	81	27,93	290
Y ₇	-	-	1	0,34	25	8,62	180	62,07	84	28,97	290
Y ₈	-	-	1	0,34	22	7,59	207	71,38	60	20,69	290
Y ₉	-	-	3	1,03	19	6,55	182	62,76	86	29,66	290

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 4.77, berkaitan dengan tabulasi frekuensi dengan 9 item dalam variabel penelitian, dapat diketahui bahwa ;

- Pada pertanyaan indikator Y₁, kesediaan para karyawan untuk bekerjasama, 290 responden diketahui bahwa 9,66% menjawab netral, 68,28% menjawab setuju, dan 22,07% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kesediaan para karyawan untuk bekerjasama;
- Pada pertanyaan indikator Y₂, kesediaan untuk saling membantu diantara teman, 290 responden diketahui bahwa 6,55% menjawab netral, 67,24% menjawab setuju, dan 26,21% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kesediaan untuk saling membantu diantara teman;
- Pada pertanyaan indikator Y₃, ketaatan karyawan pada perintah, 290 responden diketahui bahwa 0,69% menjawab tidak setuju, 9,31% menjawab netral, 60,69% menjawab setuju, dan 29,31% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden

- memiliki persepsi yang baik terhadap indikator ketaatan karyawan pada perintah.
- d. Pada pertanyaan indikator Y₄, kepatuhan karyawan pada jam-jam kerja, 290 responden diketahui bahwa 1,03% menjawab tidak setuju, 11,38% menjawab netral, 68,62% menjawab setuju, dan 18,97% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kepatuhan karyawan pada jam-jam kerja;
 - e. Pada pertanyaan indikator Y₅, bekerja yang mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan, 290 responden diketahui bahwa 0,69% menjawab tidak setuju, 9,66% menjawab netral, 59,66% menjawab setuju, dan 30% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator bekerja yang mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan;
 - f. Pada pertanyaan indikator Y₆, penggunaan alat perlengkapan kantor, 290 responden diketahui bahwa 0,69% menjawab tidak setuju, 8,62% menjawab netral, 62,76% menjawab setuju, dan 27,93% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator penggunaan alat perlengkapan kantor;
 - g. Pada pertanyaan indikator Y₇, karyawan melaksanakan pekerjaan dengan disertai perasaan gembira, 290 responden diketahui bahwa 0,34% menjawab tidak setuju, 8,62% menjawab netral, 62,67% menjawab setuju, dan 28,97% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator karyawan melaksanakan pekerjaan dengan disertai perasaan gembira.
 - h. Pada pertanyaan indikator Y₈, karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian, 290 responden diketahui bahwa 0,34% menjawab tidak setuju, 7,59% menjawab netral, 71,38% menjawab setuju, dan 20,69% menjawab

sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian;

- i. Pada pertanyaan indikator Y₉, karyawan selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja, 290 responden diketahui bahwa 1,03% menjawab tidak setuju, 6,55% menjawab netral, 67,76% menjawab setuju, dan 29,66% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator karyawan selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja.

4.2.3 Uji Instrument

a. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010:90). Berikut pada Tabel 4.6, hasil pengujian validitas ;

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas

Indikator	<i>Product Moment Pearson's</i>	Sig.	<i>a</i>	Keterangan
X ₁	0,658	0,001 <	0,05	Valid
X ₂	0,530	0,001 <	0,05	Valid
X ₃	0,623	0,000 <	0,05	Valid
X ₄	0,673	0,000 <	0,05	Valid
X ₅	0,539	0,000 <	0,05	Valid
X ₆	0,620	0,007 <	0,05	Valid
Y ₁	0,504	0,000 <	0,05	Valid
Y ₂	0,640	0,000 <	0,05	Valid
Y ₃	0,565	0,000 <	0,05	Valid
Y ₄	0,493	0,000 <	0,05	Valid
Y ₅	0,667	0,000 <	0,05	Valid
Y ₆	0,610	0,000 <	0,05	Valid
Y ₇	0,498	0,000 <	0,05	Valid
Y ₈	0,507	0,000 <	0,05	Valid
Y ₉	0,615	0,000 <	0,05	Valid

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.6, diketahui bahwa masing-masing indikator dalam variabel yang digunakan mempunyai hasil nilai *product moment pearson's* dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini dapat dinyatakan sesuai atau relevan atau berhubungan dan dapat digunakan sebagai item dalam pengumpulan data.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan atau pernyataan yang baik adalah pertanyaan atau pernyataan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Berikut pada Tabel 4.7 disajikan hasil pengujian reliabilitas ;

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cutt off</i>	<i>N of Item</i>	Keterangan
X	0,661	> 0,6	6	Reliabel
Y	0,729	> 0,6	9	Reliabel

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.7, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yaitu 0,661 dan 0,729 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

c. Uji Normalitas Data

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

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas

<i>Test of Normality</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	Sig.	<i>Cutt off</i>	Keterangan
X	0,132	> 0,05	Normal
Y	0,144	> 0,05	Normal

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.8, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.2.4 Analisis Data

a. Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif statistik adalah menggambarkan tentang ringkasan data-data penelitian seperti mean, standar deviasi, varian, modus, dll. Analisis deskriptif ini dapat digunakan untuk memberikan penjelasan dalam penelitian lanjutan untuk memberikan hasil yang lebih baik terhadap analisis regresi. Analisis deskriptif

bersifat penjelasan statistik dengan memberikan gambaran data tentang jumlah data, minimum, maximum, mean, dan standar deviasi (Prayitno, 2010:12).

Adapun hasil uji Analisis Deskriptif Statistik ;

Tabel 4.9 Hasil Analisis Deskriptif Statistik

Keterangan	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Semangat kerja (Y)	290	1,55	4,69	3,54	0,5
Sistem insentif (X)	290	1,66	4,78	3,6	0,52
Valid N (listwise)	290				

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.9, berkaitan dengan analisis deskriptif statistik dapat dilihat bahwa dengan jumlah data sebanyak 290, variabel semangat kerja (Y) mempunyai rata-rata atau *z-score* sebesar 3,54, dengan nilai minimal *z-score* pada variabel adalah 1,55 dan maksimal 4,69, sedangkan standar devisiasinya atau simpangan bakunya (nilai pengamatan pada variabel) sebesar 0,52%, dengan artian pengamatan data adalah baik karena nilai standar devisiasinya menjauhi angka -3 sampai dengan +3. Variabel sistem insentif (X_1) mempunyai rata-rata atau *z-score* sebesar 3,6, dengan nilai minimal *z-score* pada variabel adalah 1,66 dan maksimal 4,69, sedangkan standar devisiasinya atau simpangan bakunya (nilai pengamatan pada variabel) sebesar 0,5%, dengan artian pengamatan data adalah baik karena nilai standar devisiasinya menjauhi angka -3 sampai dengan +3.

b. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana adalah hubungan secara linear antara variabel *independen* dengan variabel *dependen*. Analisis ini bertujuan untuk memprediksi nilai dari variabel *dependen* apabila nilai variabel *independen* mengalami kenaikan atau penurunan dan untuk mengetahui arah pengaruh antara variabel *independen* dengan variabel *dependen* apakah positif atau negatif. Hasil analisis regresi linear sederhana antara variabel *independen* yaitu sistem insentif serta variabel *dependen* yaitu semangat kerja. Berikut pada Tabel 4.10 disajikan hasil analisis regresi linear sederhana ;

Tabel 4.10 Hasil Regresi Linear Sederhana

Variabel <i>Independent</i>	$\frac{\text{Unstandardized}}{\text{Coefficients B}}$	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	a	Keterangan
(Constant)	1,093	-	-	-	-	-
Sistem insentif (X)	0,709	18,619	> 2,253	0,000	< 0,05	Signifikan

$R \text{ Square} = 0,545$

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan koefisien regresi, maka persamaan regresi yang dapat dibentuk adalah ;

$$Y = 1,093 + 0,709X$$

- a. Nilai konstanta 1,093, menunjukkan bahwa jika tidak ada sistem insentif maka nilai semangat kerja sebesar 1,093;
- b. Nilai koefisien 0,709 pada sistem insentif, menunjukkan bahwa setiap kenaikan sistem insentif, maka akan meningkatkan nilai semangat kerja sebesar 0,709.
- c. Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel motivasi kerja terhadap semangat kerja.

1) Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen* secara signifikan. Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\%$ (uji 2 sisi, $5\% : 2 = 2,5\%$), dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $290-1-1 = 288$. Hasil analisis regresi sederhana adalah untuk mengetahui pengaruh sistem insentif terhadap variabel *dependen* yaitu semangat kerja. Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana diperoleh hasil yang dapat dinyatakan yaitu variabel sistem insentif (X) memiliki nilai $t \ 18,619 > 2,253$ dan signifikansi $0,000 <$

0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti secara variabel sistem insentif berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel sistem insentif maka akan meningkatkan semangat kerja.

2) Koefisien Determinasi

Berfungsi untuk mengetahui besarnya variabilitas variabel tergantung dan untuk mengetahui besarnya peranan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung, maka dapat ditentukan dengan uji koefisien determinasi berganda (R^2). Dilihat dari nilai koefisien determinasi, hasil analisis menunjukkan bahwa besarnya peranan atau pengaruh sistem insentif memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber, dapat dilihat dari nilai *R Square* (R^2) menunjukkan sebesar 0,545 atau 54,5% dan sisanya (100%-54,5%) 45,5% dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja yang diterapkan, dan lingkungan tempat kerja karyawan.

4.3 Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi sederhana, menunjukkan sistem insentif berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia. Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi sederhana, menunjukkan bahwa sistem insentif berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia dengan arah positif. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “ada pengaruh sistem insentif terhadap semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia” adalah diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa jika sistem insentif memiliki nilai positif, maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia.

Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa, sistem insentif sebagai imbalan yang diberikan perusahaan di luar gaji yang diberikan sebagai pengakuan terhadap produktivitas karyawan. Sistem insentif merupakan bentuk kompensasi yang diberikan untuk karyawan tanpa memperhitungkan jabatan waktu kerja dan masa kerja, namun diberikan atas dasar hasil kerja yang telah disumbangkannya oleh karyawannya. Adanya bonus yang ditawarkan dan diberikan perusahaan kepada karyawannya dapat melebihi target yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaannya telah menjadikan karyawan lebih patuh terhadap jam kerja sehingga karyawan akan lebih giat dalam berkerja dan menghindarkan diri seorang karyawan untuk menunda waktu atau tugas didalam bekerja. Adanya Tunjangan kesehatan bagi karyawannya sehingga menjadikan karyawan merasa lebih terjamin dan tenang didalam berkerja sesuai dengan jam kerja, istirahat dan pulang kerja atau waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena karyawan pada umumnya bila mengalami sakit akan membutuhkan dan mengeluarkan biaya yang akan digunakan untuk proses penyembuhan, tetapi dalam hal ini perusahaan menyediakan jaminan berupa pemeriksaan gratis kepada

karyawannya bila sakit yang diderita oleh karyawan memerlukan rujukan ke rumah sakit.

Pemberian tunjangan hari raya yang diberikan oleh perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan karyawannya telah menjadikan karyawan lebih loyal terhadap perusahaan dimana tempat dia berkerja. Sikap loyal dari karyawan dapat ditunjukkan dengan adanya usaha karyawan didalam menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh perhatian tanpa bermalas – malasan dan karyawan juga berusaha mengisi kekosongan waktu didalam perusahaan agar pekerjaan yang telah ditanggungjawabkan dapat terselesaikan dengan waktu lebih cepat. Adanya pemberian pujian dari atasan atau rekan kerja yang sukses, memberikan hasil kerja yang baik dan sesuai dengan keinginan dan harapan perusahaan. Dengan demikian memberikan adanya rasa gembira kepada diri seorang karyawan, sehingga menjadikan karyawan lebih mantab didalam melakukan kerjasama didalam sebuah pekerjaan yang telah ditanggungjawabkan oleh perusahaan agar hasil kerja yang didapatkan menjadi lebih sempurna.

Pemberian kesempatan berupa kenaikan jabatan pada karyawan telah dirasa cukup adil oleh karyawannya, karena kesempatan kenaikan jabatan yang ada tentunya dinilai oleh penilaian kinerja didalam perusahaan. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk memiliki suatu jabatan yang lebih tinggi didalam perusahaannya, akan menjadikan karyawannya lebih termotivasi didalam melakukan aktivitas kerja yang baik dan sesuai dengan harapan dari perusahaannya. Karyawan akan berusaha tetap mengikuti aturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaannya agar hasil kerja yang ditampilkan sesuai dengan target kerja yang telah ditentukan. Pemberian kesempatan pada karyawannya untuk berusaha belajar pada bagian lainnya, ketika diberikan kesempatan oleh pihak manajemen perusahaan yang dimaksudkan agar tingkat pemahaman serta keahlian karyawannya mengalami peningkatan telah menjadikan karyawan lebih bersemangat didalam berkerja. Karena pekerjaan yang ada memberikan proses belajar berbagai macam pengetahuan dan keahlian bagi

karyawannya, sehingga karyawan akan lebih memahami dan menguasai permasalahan didalam pekerjaannya.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan, yaitu ada pengaruh sistem insentif yang terdiri dari insentif material dan insentif non material terhadap semangat kerja karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber dengan arah positif. Hal ini membuktikan bahwa adanya sistem insentif material dalam bentuk uang maupun jaminan sosial bagi karyawannya, dan adanya sistem insentif non material dalam bentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerja karyawannya maka akan meningkatkan semangat kerja karyawannya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan peneliti kepada perusahaan adalah ;

- a. Pihak Manajemen Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia, dapat lebih memperbaiki sistem insentif yang terdiri dari insentif material dan insentif non material sehingga pihak perusahaan dapat menciptakan karyawan lebih bekerja sama dengan baik, meningkatkan gairah dalam bekerja, menjunjung tinggi disiplin kerja.
- b. Selanjutnya kepada peneliti dengan kajian yang sama untuk mengembangkan faktor lain yang mampu menerangkan semangat kerja, seperti menambahkan beberapa faktor diantaranya seperti kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja yang diterapkan, lingkungan tempat kerja karyawan, dan lain-lain sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, M. T. 2011. "Populasi dan Sampel Penelitian 2: Pengambilan Sampel dari Populasi Terhingga". [http://tatangmanguny.files.wordpress.com/2009/06/28/sampel-sampling-dan-populasi-penelitian-bagian-ii-teknik-pengambilan - sampel-i/](http://tatangmanguny.files.wordpress.com/2009/06/28/sampel-sampling-dan-populasi-penelitian-bagian-ii-teknik-pengambilan-sampel-i/). [24 Juni 2015]
- Anoraga, P. & Suyati, S. 1995. *Psikologi Industri dan Sosial*. Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya.
- Bungin, M. B. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media.
- Dinahaji, H. & Permana, A. 2012. "Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah". Jurnal. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gallant, M. 2013. "Does Your Organization Have a Healthy Employee Turnover Rate". <http://www.halogensoftware.com/blog/does-your-organization-have-healthy-employee-turnover>. [1 Oktober 2014]
- Handoko, T. H. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Haris. 2005. "Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Ultra Adilestari Stella Perkasa Medan". Jurnal. https://www.google.co.id/url?sa=t&source=web&rct=j&ei=w8sKVJHINIjy8QW14YIY&url=http://a-research.upi.edu/operator/upload/s_pem_060160_chapter1.pdf&cd=8&ved=0CDIQFjAH&usg=AFQjCNG5sH0s914QEFnLKHdq4C8cHTYxQg. [23 September 2014]
- Hasibuan, M.S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Murniasih, E. 2008. "Determinan Pertumbuhan Produktivitas Faktor Total (TFP) Industri Kayu Lapis di Indonesia". Jurnal. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. <https://www.google.co.id/url?sa=t&source=web&rct=j&ei=nkubVb0EcXS0ASKJDQDA&url=http://lontar.ui.ac.id/file%3Ffile%3Ddigital/123341-6173-Determinan%2520pertumbuhanAnalisis.pdf&ved=0CDkQFjAI&usg=AFQjCNGLZ5yRwxRCq3YxIXLU1NQmpr2dkQ&sig2=ZzkfLjpC9nasG4aKGYO7EA> [23 september 2014].
- Ningroom, F. E. "Pengaruh Insentif terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Regional Malang)". Skripsi. Malang: Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
- Nitisemito, A. S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prasetyo, B. & Jannah, L. M. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif* Jakarta: Rajawali Pers.
- Priyatno, D. 2010. *Paham Analisa Statistik Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Saepulloh, C. 2010. "International Tropical Timber Organization: Review and Evaluate the Relevant Stakeholders involvement in Implementing TLAS for Timber Sources from HR and HTR". Report. Jakarta: Hutan Rakyat & Hutan Tanaman Rakyat.
- Sarwono, J. 2013. *12 Jurus Ampuh SPSS Untuk Riset Skripsi*. Jakarta : PT. Elek Media Komputindo.
- Saydam, G. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Septiana, N. M. & Kasmiruddim. 2013. "Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Semangat Kerja Karyawan (Kasus Bagian Pemasaran CV Jadi Cemerlang Jaya Pekanbaru)". Jurnal. Riau: Administrasi Bisnis FISIP Universitas Riau.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi: dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno & Priansa, D. J. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Universitas Jember. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Jember University Press.

Wardani, S. I. 2013. “Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* Karyawan CV Putra Makmur Abadi Temanggung Jawa Tengah”. Skripsi. Jember: Administrasi Bisnis FISIP Universitas Jember.

Wijayanti, C.I.A. 2013. “Pengaruh Insentif Finansial, Motivasi Non Finansial, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawan Meranggi Jati Garment”. Jurnal. Bali: Universitas Udayana (UNUD) Bali.

Yuniarsih, T. & Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

LAMPIRAN 1. KUISIUNER PENELITIAN**KUISIUNER PENELITIAN PENGARUH SISTEM INSENTIF TERHADAP SEMANGAT KERJA PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT KUTAI TIMBER INDONESIA**

Lampiran : Kuesioner Penelitian
Perihal : Permohonan menjadi responden
Kepada:
Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i responden
di Tempat
Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan studi pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1), Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan informasi dengan merespon pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuesioner penelitian yang berjudul “Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia”.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i dalam memberikan kebenaran data pada peneliti. Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/i saya sampaikan terima kasih.

Hormat Saya

Andry Bayu Anggara

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomor Responden : (diisi Peneliti)
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Status Perkawinan :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Lama bekerja di Bag.Produksi :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Berilah tanda *checklist* (√) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan kenyataan/kondisi yang dirasakan dalam 1 tahun terakhir.
2. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban tanggapan saja.
3. Adapun makna dari jawaban tersebut adalah sebagai berikut.

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

VARIABEL SISTEM INSENTIF

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Perusahaan menawarkan bonus bila hasil kerja dapat melebihi target membuat saya bekerja keras.					
2.	Perusahaan menyediakan jaminan kesehatan sehingga saya merasa aman dalam bekerja.					
3.	Pemberian tunjangan hari raya membuat saya semakin loyal pada perusahaan					
4.	Pemberian pujian atasan sebagai penghargaan atas kinerja membuat saya taat untuk bekerja sesuai perintah serta ketentuan.					
5.	Adanya kesempatan kenaikan jabatan pada perusahaan yang adil, membuat saya berusaha mengerjakan tugas lebih baik.					
6.	Pelatihan pekerjaan pada bagian lain ketika diberikan kesempatan, agar tingkat pemahaman serta keahlian saya meningkat.					

VARIABEL SEMANGAT KERJA

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Saya bersedia bekerjasama dengan teman sekerja untuk mendapat hasil kerja yang baik.					
2.	Saya bersedia untuk saling membantu dengan teman sekerja yang memiliki tugas saling berhubungan bila diperlukan.					
3.	Saya taat pada perintah dari atasan serta tata tertib yang telah ditentukan.					
4.	Saya patuh pada jam kerja yang berlaku, sehingga pekerjaan yang diberikan tidak tertunda.					
5.	Saya bekerja dengan mengikuti prosedur yang telah ditentukan oleh perusahaan.					
6.	Saya menggunakan alat perlengkapan produksi dengan hati-hati ketika bekerja.					
7.	Saya melaksanakan pekerjaan yang ditetapkan perusahaan dengan perasaan gembira.					
8.	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa bermalas-malasan.					
9.	Saya berusaha mengisi waktu kosong dengan bekerja agar pekerjaan yang diberikan cepat selesai.					

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

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

37	4	4	5	4	4	3	3	5	5	3	4	5	4	3	3
38	4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4
39	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
40	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	3
41	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
42	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4
43	5	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3	5	3	4
44	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5
45	3	3	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3
46	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
47	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	3	5	4
48	4	4	5	4	3	4	5	4	5	3	5	4	3	4	5
49	2	5	3	3	5	5	4	4	5	2	5	3	4	4	3
50	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
51	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
52	3	5	3	3	4	3	4	4	5	4	3	4	5	5	4
53	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	5	4	4
54	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3
55	4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	5	4	4
56	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5
57	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	3	5
58	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	5	5
59	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
60	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
62	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4
63	3	3	2	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4
64	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4
65	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
66	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
67	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
68	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
70	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
71	2	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
72	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4

109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
112	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
116	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4
124	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
125	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
126	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
129	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
130	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5
131	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
132	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
133	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
136	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
137	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4
140	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
144	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5

145	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
146	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
147	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5
148	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
149	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5
150	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
151	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
152	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
153	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
154	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
155	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
156	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
157	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5
158	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5
159	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
162	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
163	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
164	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
165	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
167	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
168	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
169	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
170	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
171	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
173	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
175	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
176	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
177	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
179	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
180	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4

181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
182	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
183	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
184	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
185	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
187	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
188	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
189	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4
190	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
191	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
192	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
193	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
194	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
195	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
196	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4
197	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
198	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
200	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
201	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
202	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
203	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
204	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
205	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
206	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
207	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
208	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
209	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
210	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
211	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
212	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4
213	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
214	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
215	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
216	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4

217	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
218	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4
219	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
220	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
221	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
222	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
223	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
224	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
225	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
226	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
227	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
228	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
229	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
230	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
231	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
232	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
233	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
234	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
235	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
236	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
237	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
238	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
239	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
240	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
241	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
242	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
243	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
244	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
245	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
246	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
247	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
248	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
249	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
250	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
251	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
252	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5

253	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
254	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
255	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
256	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
257	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
258	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
259	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
260	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
261	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
262	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
263	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
264	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
265	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4
266	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
267	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
268	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
269	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5
270	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
271	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
272	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
273	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
274	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
275	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4
276	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
277	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
278	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
279	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
280	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
281	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
282	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
283	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
284	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
285	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5
286	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
287	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
288	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
289	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
290	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4

NO	Successive Interval									Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	Y.1	Y.2	Y.3						
1	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4
2	1,988531	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
3	3,415467	3,706104	1,979316	1,838165	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	2,197761	4,816642
4	3,415467	3,706104	3,509245	1	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	2,082867	2,110845	4,989196	3,715234	3,81251	1,893662
5	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	1	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	1,893662
6	3,415467	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
7	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	1	2,110845	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
8	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
9	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	1	1	2,650228	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	2,249925	3,81251	4,816642
10	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
11	3,415467	3,706104	1,979316	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	2,197761	3,328013
12	3,415467	2,119591	3,509245	3,267787	1	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	2,197761	3,328013
13	1,988531	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	2,080673	2,249925	2,197761	1,893662
14	4,901215	3,706104	1,979316	1,838165	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
15	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	1	2,71001	1	2,650228	3,513811	5,079867	2,110845	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
16	3,415467	5,239094	1,979316	1,838165	1	1	1	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	1,893662
17	3,415467	5,239094	3,509245	1,838165	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	2,110845	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
18	1,988531	2,119591	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	3,516406	3,715234	2,197761	4,816642
19	3,415467	3,706104	1,979316	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	2,110845	3,516406	5,185308	2,197761	4,816642
20	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	2,082867	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013
21	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
22	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	1	2,650228	2,110845	5,079867	2,110845	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
23	1,988531	2,119591	5,036267	1,838165	2,881164	4,268467	4,129058	2,650228	2,110845	2,082867	4,944364	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
24	3,415467	5,239094	3,509245	1,838165	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	2,082867	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
25	1,988531	5,239094	5,036267	3,267787	1	1	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	2,080673	5,185308	3,81251	3,328013
26	1,988531	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	2,197761	1,893662
27	1,988531	5,239094	3,509245	1,838165	1	2,71001	2,596825	1	2,110845	5,079867	3,499762	2,080673	5,185308	5,385218	3,328013
28	4,901215	3,706104	3,509245	1,838165	2,881164	4,268467	1	1	4,966521	5,079867	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	1,893662
29	4,901215	2,119591	1,979316	4,770121	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	2,110845	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
30	3,415467	2,119591	1,979316	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
31	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
32	4,901215	5,239094	3,509245	3,267787	1	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	2,080673	2,249925	2,197761	3,328013
33	1,988531	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
34	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
35	3,415467	2,119591	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	1	2,650228	3,513811	3,550436	2,110845	3,516406	5,185308	5,385218	1,893662
36	1,988531	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	1	1	2,650228	4,966521	2,082867	2,110845	2,080673	2,249925	3,81251	3,328013

37	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	1	1	4,186375	4,966521	2,082867	3,499762	4,989196	3,715234	2,197761	1,893662
38	3,415467	3,706104	1,979316	1,838165	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	2,080673	5,185308	5,385218	3,328013
39	1,988531	2,119591	3,509245	1,838165	2,881164	2,71001	2,596825	1	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
40	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	4,186375	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	1,893662
41	3,415467	2,119591	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
42	1,988531	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	1	2,650228	2,110845	2,082867	2,110845	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
43	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	1	4,129058	4,186375	2,110845	2,082867	2,110845	2,080673	5,185308	2,197761	3,328013
44	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	2,080673	3,715234	3,81251	4,816642
45	1,988531	2,119591	3,509245	1,838165	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	2,082867	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	1,893662
46	3,415467	5,239094	1,979316	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	2,197761	3,328013
47	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	2,082867	2,110845	4,989196	2,249925	5,385218	3,328013
48	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	1	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	2,082867	4,944364	3,516406	2,249925	3,81251	4,816642
49	1	5,239094	1,979316	1,838165	4,493728	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	1	4,944364	2,080673	3,715234	3,81251	1,893662
50	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	1	3,513811	2,082867	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
51	1,988531	2,119591	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	2,110845	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
52	1,988531	5,239094	1,979316	1,838165	2,881164	1	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	2,110845	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
53	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	4,129058	1	3,513811	2,082867	2,110845	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
54	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	1,893662
55	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	2,110845	2,082867	2,110845	2,080673	5,185308	3,81251	3,328013
56	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
57	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	2,110845	3,516406	5,185308	2,197761	4,816642
58	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	2,082867	2,110845	2,080673	3,715234	5,385218	4,816642
59	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
60	1,988531	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	1	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
61	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	1	1	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
62	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
63	1,988531	2,119591	1	1,838165	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	2,110845	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
64	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	1	3,513811	3,550436	2,110845	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
65	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	1	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	1,893662
66	3,415467	3,706104	3,509245	1,838165	2,881164	2,71001	2,596825	1	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
67	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
68	3,415467	2,119591	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
69	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
70	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	1	2,650228	3,513811	3,550436	2,110845	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
71	1	2,119591	1,979316	1	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	2,080673	2,249925	3,81251	1,893662
72	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013

73	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
74	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	1	2,650228	2,110845	3,550436	4,944364	2,080673	5,185308	3,81251	3,328013
75	3,415467	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
76	1,988531	3,706104	1,979316	1	2,881164	1	2,596825	1	3,513811	1	1	2,080673	2,249925	2,197761	3,328013
77	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
78	1,988531	2,119591	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	1	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	2,197761	3,328013
79	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
80	3,415467	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	2,080673	5,185308	5,385218	3,328013
81	1,988531	2,119591	1,979316	1,838165	1	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	2,110845	1	2,249925	3,81251	1,893662
82	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
83	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	1	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
84	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
85	1,988531	2,119591	1,979316	1,838165	2,881164	1	2,596825	1	2,110845	1	2,110845	1	2,249925	2,197761	1
86	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	1	1	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
87	1,988531	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	1	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
88	3,415467	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
89	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
90	1,988531	3,706104	3,509245	1,838165	2,881164	1	2,596825	1	1	2,082867	3,499762	2,080673	3,715234	2,197761	1,893662
91	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	1	1	2,650228	2,110845	2,082867	3,499762	3,516406	2,249925	2,197761	1,893662
92	1,988531	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	1	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
93	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
94	1,988531	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	1	1	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
95	1,988531	1	1	1,838165	2,881164	2,71001	2,596825	1	2,110845	2,082867	3,499762	2,080673	2,249925	1	1
96	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	1	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	3,81251	1,893662
97	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	1	1	2,650228	3,513811	5,079867	4,944364	2,080673	3,715234	3,81251	3,328013
98	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	1	2,110845	3,550436	2,110845	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
99	1	2,119591	1,979316	1	2,881164	1	2,596825	1	1	2,082867	1	2,080673	1	2,197761	1
100	3,415467	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	2,110845	3,516406	3,715234	2,197761	1,893662
101	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
102	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
103	3,415467	3,706104	1,979316	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
104	3,415467	2,119591	1,979316	3,267787	1	2,71001	1	2,650228	3,513811	3,550436	2,110845	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
105	3,415467	3,706104	1,979316	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
106	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
107	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
108	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013

109	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
110	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
111	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
112	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
113	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
114	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
115	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
116	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
117	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
118	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
119	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
120	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
121	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
122	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
123	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	2,197761	3,328013
124	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
125	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
126	4,901215	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
127	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
128	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
129	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
130	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
131	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
132	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
133	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
134	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
135	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	2,197761	3,328013
136	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
137	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
138	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
139	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	1	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	2,110845	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
140	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
141	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
142	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
143	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	4,816642
144	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642

145	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
146	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
147	3,415467	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	4,989196	5,185308	3,81251	4,816642
148	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
149	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
150	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
151	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
152	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	4,816642
153	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
154	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
155	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
156	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013
157	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
158	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
159	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
160	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
161	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
162	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
163	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
164	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013
165	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
166	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
167	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	4,816642
168	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
169	4,901215	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
170	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
171	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	2,71001	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
172	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
173	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	4,989196	3,715234	2,197761	3,328013
174	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
175	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
176	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
177	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
178	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
179	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
180	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013

181	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
182	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
183	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	2,71001	4,129058	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
184	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
185	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
186	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
187	3,415467	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	5,079867	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
188	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
189	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
190	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
191	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
192	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
193	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
194	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
195	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
196	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
197	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
198	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
199	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
200	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
201	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013
202	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
203	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013
204	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
205	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	4,816642
206	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
207	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
208	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
209	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
210	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	4,816642
211	4,901215	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	5,385218	4,816642
212	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
213	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
214	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
215	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
216	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013

217	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
218	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013
219	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
220	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	4,816642
221	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
222	4,901215	5,239094	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
223	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
224	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
225	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
226	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
227	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
228	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
229	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	2,110845	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
230	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
231	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
232	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
233	4,901215	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
234	4,901215	5,239094	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
235	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	4,816642
236	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
237	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
238	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
239	3,415467	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	5,079867	3,499762	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
240	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
241	4,901215	5,239094	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	5,385218	4,816642
242	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
243	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
244	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
245	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
246	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	4,129058	2,650228	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	4,816642
247	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
248	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
249	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
250	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
251	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
252	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642

253	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	4,816642
254	4,901215	3,706104	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	4,816642
255	3,415467	5,239094	5,036267	3,267787	4,493728	4,268467	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
256	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
257	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
258	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
259	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
260	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
261	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
262	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
263	3,415467	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
264	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	2,650228	4,966521	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	4,816642
265	4,901215	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	1	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	2,249925	3,81251	3,328013
266	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
267	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
268	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	5,079867	4,944364	4,989196	3,715234	3,81251	3,328013
269	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	4,966521	5,079867	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
270	4,901215	5,239094	5,036267	3,267787	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
271	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	4,129058	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	5,185308	5,385218	3,328013
272	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
273	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
274	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
275	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	4,966521	5,079867	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
276	3,415467	5,239094	5,036267	3,267787	2,881164	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	3,715234	5,385218	4,816642
277	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	5,079867	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
278	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	4,493728	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	5,185308	5,385218	3,328013
279	4,901215	3,706104	5,036267	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	4,966521	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
280	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
281	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	4,816642
282	3,415467	3,706104	5,036267	4,770121	2,881164	4,268467	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	3,499762	4,989196	3,715234	3,81251	4,816642
283	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
284	3,415467	5,239094	3,509245	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	4,186375	3,513811	3,550436	4,944364	3,516406	3,715234	5,385218	3,328013
285	3,415467	5,239094	3,509245	3,267787	4,493728	4,268467	4,129058	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
286	3,415467	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	4,944364	4,989196	5,185308	3,81251	3,328013
287	4,901215	3,706104	3,509245	3,267787	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	3,513811	3,550436	3,499762	3,516406	3,715234	3,81251	3,328013
288	3,415467	5,239094	5,036267	4,770121	2,881164	2,71001	2,596825	2,650228	2,110845	3,550436	3,499762	3,516406	5,185308	3,81251	3,328013
289	4,901215	3,706104	5,036267	4,770121	4,493728	4,268467	2,596825	4,186375	3,513811	5,079867	4,944364	3,516406	5,185308	3,81251	4,816642
290	4,901215	5,239094	3,509245	4,770121	4,493728	2,71001	4,129058	2,650228	3,513811	2,082867	3,499762	4,989196	3,715234	5,385218	3,328013

LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X
X.1	Pearson Correlation	1	.191**	.298**	.444**	.237**	.264**	.658**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290
X.2	Pearson Correlation	.191**	1	.185**	.227**	.185**	.254**	.530**
	Sig. (2-tailed)	.001		.002	.000	.002	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290
X.3	Pearson Correlation	.298**	.185**	1	.392**	.160**	.205**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.000	.006	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290
X.4	Pearson Correlation	.444**	.227**	.392**	1	.182**	.265**	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.002	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290
X.5	Pearson Correlation	.237**	.185**	.160**	.182**	1	.322**	.539**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.006	.002		.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290
X.6	Pearson Correlation	.264**	.254**	.205**	.265**	.322**	1	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	290	290	290	290	290	290	290
X	Pearson Correlation	.658**	.530**	.623**	.673**	.539**	.620**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	290	290	290	290	290	290	290

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

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.326**	.154**	.080	.309**	.206**	.181**	.207**	.303**	.504**
	Sig. (2-tailed)		.000	.009	.176	.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.2	Pearson Correlation	.326**	1	.344**	.171**	.391**	.338**	.246**	.381**	.289**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.3	Pearson Correlation	.154**	.344**	1	.194**	.227**	.321**	.148*	.182**	.253**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000		.001	.000	.000	.012	.002	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.4	Pearson Correlation	.080	.171**	.194**	1	.339**	.216**	.173**	.133*	.252**	.493**
	Sig. (2-tailed)	.176	.004	.001		.000	.000	.003	.024	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.5	Pearson Correlation	.309**	.391**	.227**	.339**	1	.340**	.229**	.268**	.297**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.6	Pearson Correlation	.206**	.338**	.321**	.216**	.340**	1	.164**	.275**	.286**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.005	.000	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.7	Pearson Correlation	.181**	.246**	.148*	.173**	.229**	.164**	1	.226**	.268**	.498**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.012	.003	.000	.005		.000	.000	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.8	Pearson Correlation	.207**	.381**	.182**	.133*	.268**	.275**	.226**	1	.124*	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.024	.000	.000	.000		.035	.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y.9	Pearson Correlation	.303**	.289**	.253**	.252**	.297**	.286**	.268**	.124*	1	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.035		.000
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Y	Pearson Correlation	.504**	.640**	.565**	.493**	.667**	.610**	.498**	.507**	.615**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290

** . 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

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1 X.2 X.3 X.4 X.5 X.6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	290	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	290	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5 Y.6 Y.7 Y.8 Y.9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	290	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	290	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	9

LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA

NPAR TESTS
 /K-S (NORMAL)=Y X
 /MISSING ANALYSIS.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	Sistem Insentif
N		290	290
Normal Parameters ^a	Mean	3.6021	3.5402
	Std. Deviation	.50687	.52858
Most Extreme Differences	Absolute	.100	.139
	Positive	.076	.108
	Negative	-.100	-.139
Kolmogorov-Smirnov Z		1.097	1.168
Asymp. Sig. (2-tailed)		.132	.114

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR SEDERHANA

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y X

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	290	1.55	4.69	3.6021	.50687
Sistem Insentif	290	1.66	4.78	3.5402	.52858
Valid N (listwise)	290				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER X

/SCATTERPLOT=(*SRESID , *ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	3.6021	.50687	290
Sistem Insentif	3.5402	.52858	290

Correlations

		Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	Sistem Insentif
Pearson Correlation	Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	1.000	.739
	Sistem Insentif	.739	1.000
Sig. (1-tailed)	Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia		.000
	Sistem Insentif	.000	
N	Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia	290	290
	Sistem Insentif	290	290

Variables Entered/Removed^b

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sistem Insentif ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia

Model Summary^b

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739 ^a	.546	.545	.34204

a. Predictors: (Constant), Sistem Insentif

b. Dependent Variable: Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.556	1	40.556	346.649	.000 ^a
	Residual	33.694	288	.117		
	Total	74.250	289			

a. Predictors: (Constant), Sistem Insentif

b. Dependent Variable: Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia

Coefficients^a

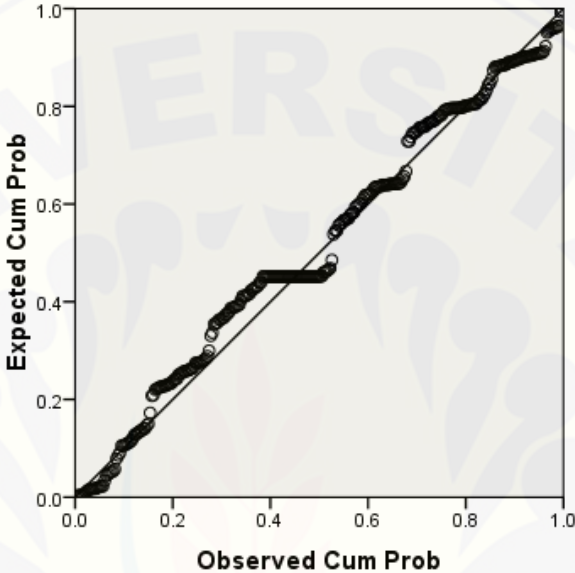
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.093	.136		8.023	.000
	Sistem Insentif	.709	.038	.739	18.619	.000

a. Dependent Variable: Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia

***t-tabel (0,025;2,253182397)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Kutai
Timber Indonesia



LAMPIRAN 7. HASIL DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

FREQUENCIES VARIABLES=X.1 X.2 X.3 X.4 X.5 X.6 Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5 Y.6 Y.7 Y.8 Y.9

/ORDER=ANALYSIS.

X.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	1.0	1.0	1.0
3	25	8.6	8.6	9.7
4	187	64.5	64.5	74.1
5	75	25.9	25.9	100.0
Total	290	100.0	100.0	

X.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.3	.3	.3
3	18	6.2	6.2	6.6
4	194	66.9	66.9	73.4
5	77	26.6	26.6	100.0
Total	290	100.0	100.0	

X.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	19	6.6	6.6	7.2
4	194	66.9	66.9	74.1
5	75	25.9	25.9	100.0
Total	290	100.0	100.0	

X.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	1.4	1.4	1.4
3	19	6.6	6.6	7.9
4	188	64.8	64.8	72.8
5	79	27.2	27.2	100.0
Total	290	100.0	100.0	

X.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	10	3.4	3.4	3.4
4	209	72.1	72.1	75.5
5	71	24.5	24.5	100.0
Total	290	100.0	100.0	

X.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	16	5.5	5.5	5.5
4	199	68.6	68.6	74.1
5	75	25.9	25.9	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	28	9.7	9.7	9.7
4	198	68.3	68.3	77.9
5	64	22.1	22.1	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	19	6.6	6.6	6.6
4	195	67.2	67.2	73.8
5	76	26.2	26.2	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	27	9.3	9.3	10.0
4	176	60.7	60.7	70.7
5	85	29.3	29.3	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	1.0	1.0	1.0
3	33	11.4	11.4	12.4
4	199	68.6	68.6	81.0
5	55	19.0	19.0	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	28	9.7	9.7	10.3
4	173	59.7	59.7	70.0
5	87	30.0	30.0	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	25	8.6	8.6	9.3
4	182	62.8	62.8	72.1
5	81	27.9	27.9	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.3	.3	.3
3	25	8.6	8.6	9.0
4	180	62.1	62.1	71.0
5	84	29.0	29.0	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.3	.3	.3
3	22	7.6	7.6	7.9
4	207	71.4	71.4	79.3
5	60	20.7	20.7	100.0
Total	290	100.0	100.0	

Y.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	1.0	1.0	1.0
3	19	6.6	6.6	7.6
4	182	62.8	62.8	70.3
5	86	29.7	29.7	100.0
Total	290	100.0	100.0	

LAMPIRAN 8. PT KUTAI TIMBER INDONESIA

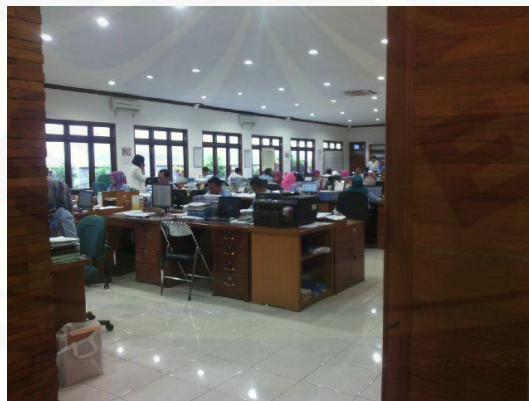
Halaman Depan



Kantor



Ruang Personalia



Dryer/Pengering Material



Flaker Machine



Proses Pres



Proses Cut to Size



Proses Packing



Packing





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
Digital Repository Universitas Jember
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Jember Telp. 0331-337818, 339385 Fax. 0331-337818
e-Mail : penelitian.lemlit@unej.ac.id

Nomor : 130 /UN25.3.1/LT/2015
Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan
Penelitian

04 Februari 2015

Yth. Pimpinan
PT. KUTAI TIMBER INDONESIA
di -

PROBOLINGGO

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
Nomor : 364/UN25.1.2/LT/2015 tanggal 30 Januari 2015, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : Andry Bayu Anggara / 100910202022
Fakultas / Jurusan : FISIP / Ilmu Administrasi Bisnis
Alamat : Jl. Sumatera 125 Jember / No. Hp. 085258006214
Judul Penelitian : Pengaruh Sistem Insentif Terhadap Semangat Kerja pada
Karyawan Bagian Produksi PT. Kutai Timber Indonesia
Lokasi Penelitian : PT. KUTAI TIMBER INDONESIA KABUPATEN PROBOLINGGO
Lama Penelitian : Dua Bulan (04 Februari – 06 April 2015)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa
yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.

a.n Ketua
Sekretaris,



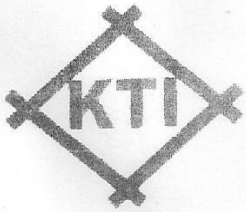
Dr. Zainuri, M.Si
NIP 196403251989021001

Tembusan Kepada Yth. :

1. Dekan FISIP
Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs
3. Arsip



CERTIFICATE NO : QMS/173



P.T. KUTAI TIMBER INDONESIA

PLYWOOD, PARTICLE BOARD AND WOOD INDUSTRY

FACTORY : jl. Tanjung Tembaga Baru / Pelabuhan Probolinggo 67201 – Jawa Timur

Telp. : (0335) 422412 (Hunting) ; Fax : (0335) 421669

E-mail : Pr@kti.co.id

SURAT KETERANGAN MENGADAKAN PENELITIAN

No. 04/I/KTIP/S.KET/2015

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Capt.H.M.Sain Latief
Jabatan : Executive Officer (EO)
Unit Kerja : P.T. Kutai Timber Indonesia
Alamat : Jl. Tanjung Tembaga Baru / Pelabuhan Probolinggo

Menerangkan dengan sebenarnya, bahwa :

Nama : Andry Bayu Anggara
Nim : 100910202022
Fakultas / Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Administrasi Bisnis
Tempat, tanggal lahir : Jember, 30 Mei 1991
Judul skripsi : Pengaruh Sistem Insentif terhadap Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Kutai Timber Indonesia
Perguruan tinggi : Universitas Jember

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian tugas akhir (Pembuatan skripsi) di P.T. Kutai Timber Indonesia Mulai Tanggal 04 Februari 2015 s.d 06 April 2015. Demikian surat keterangan ini dibuat agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Probolinggo
Pada Tanggal : 10 April 2015

PT. Kutai Timber Indonesia

Capt.H.M.Sain Latief
Executive Officer (EO)

HEAD OFFICE : Jakarta 12190, Telephone : (021) 2521260
BRANCH : Surabaya 60272, East java, Telephone : (031) 5343835
Samarinda 75117, East Kalimantan, Telephone : (0541) 741966
PLANTATION & LABORATORIUM : Sepuh Gempol, Bermi – Kerucil Kab. Probolinggo, Klatakan-Tanggul, Jember – Jawa Timur