



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DALAM MEMOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN (BAGIAN PABRIK) PADA PTPN XII (Persero)  
KEBUN KALIREJO GLENMORE BANYUWANGI**

*The Effect of Leadership in motivating on the Employees's Performance (part  
Factory) in PTPN XII (Persero) Kalirejo Garden Glenmore District Banyuwangi  
Regency*

**SKRIPSI**

Oleh

**Dhita Andriani Permatasari  
NIM 110910202016**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DALAM MEMOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN (BAGIAN PABRIK) PADA PTPN XII (Persero)  
KEBUN KALIREJO GLENMORE BANYUWANGI**

*The Effect of Leadership in motivating on the Employees's Performance (part  
Factory) in PTPN XII (Persero) Kalirejo Garden Glenmore District Banyuwangi  
Regency*

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk  
menyelesaikan Strata Satu (S1) Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis  
dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh

**Dhita Andriani Permatasari**  
**NIM 110910202016**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Suami saya, Bambang Sutrisno terima kasih untuk cinta dan kasih sayang serta dukungan dan doanya selama ini sehingga saya bisa menjadi orang yang pantang menyerah dan tetap semangat;
2. Orang tua saya, Bapak Miftachul Ulum dan Ibu Lestari Puji Astuti serta mertua Bapak Abd. Asiz dan Alm Ibu Anny Kuswartini terima kasih untuk kasih sayang, kesabaran, serta doanya sampai saat ini sehingga saya menjadi orang yang berguna;
3. Kakakku, Indriani Artaria Puspitasari yang selalu menjadi penyemangat dalam langkah ini;
4. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
5. Almamater Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

**MOTTO**

**Ingatlah bahwa setiap hari dalam sejarah kehidupan kita ditulis dengan tinta  
yang tak dapat terhapus lagi "**

**(Thomas Carlyle)\***



\* Carlyle, Thomas. 2005. "On Heroes, Hero-Worship, and the Heroes in History" dalam Moh. Ali Aziz dkk (ed.), *Dakwah Pemberdayaan Masyarakat*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren.

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dhita Andriani Permatasari

NIM : 110910202016

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: “Pengaruh Kepemimpinan dalam memotivasi terhadap kinerja karyawan (bagian Pabrik) pada PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi” 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 adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 21 Oktober 2016

Yang menyatakan,

Dhita Andriani Permatasari  
NIM. 110910202016

**SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DALAM MEMOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN (BAGIAN PABRIK) PADA PTPN XII (Persero)  
KEBUN KALIREJO GLENMORE BANYUWANGI**

*The Effect of Leadership in motivating on the Employees's Performance (part  
Factory) in PTPN XII (Persero) Kalirejo Garden Glenmore District Banyuwangi  
Regency*

Oleh

**Dhita Andriani Permatasari**  
**NIM. 110910202016**

**Pembimbing**

**Dosen Pembimbing I : Drs. Rudy Eko Pramono, M. Si**

**Dosen Pembimbing II : Dra. Sri Wahyuni, M. Si**

**PENGESAHAN**

Skripsi berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dalam memotivasi terhadap kinerja karyawan (bagian Pabrik) pada PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi”, telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal :

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Tim Penguji :

Ketua,

Dr. Sasongko, M. Si  
NIP. 195704071986091001

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Drs. Rudy Eko Pramono, M. Si  
NIP. 195908201988031002

Dra. Sri Wahyuni, M. Si  
NIP. 195604091987022001

Anggota I,

Anggota II,

Drs. Sutrisno, M.Si.  
NIP. 195807051985031002

Dr. Edy Wahyudi, S.Sos, MM.  
NIP. 197508252002121002

Mengesahkan

Dekan,

Dr. Ardiyanto, M.Si.  
NIP. 19580810 198702 1 002

## RINGKASAN

**Pengaruh Kepemimpinan dalam memotivasi terhadap kinerja karyawan (bagian pabrik) pada PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi**". Dhita Andriani Permatasari, 110910202016; 2016: 70 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis; Jurusan Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Politik; Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul "Pengaruh kepemimpinan memotivasi terhadap kinerja karyawan (bagian Pabrik) pada PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Karyawan berperan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dalam memotivasi terhadap kinerja karyawan (bagian pabrik) PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi.

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap selain pimpinan di PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi berjumlah 87 karyawan. Besar sampel ditentukan dengan rumus Slovin sebesar 46 karyawan dengan teknik sampling random. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, kemudian metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi dan uji t.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (y) PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi dengan persamaan regresi  $Y = -2.29 + 0.605X$ . Hal ini berarti bahwa dengan tidak adanya variabel kepemimpinan (X) maka kinerja karyawan akan menurun sebesar 2.29. Sementara variabel Kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa dengan semakin baiknya kepemimpinan yang diterapkan maka akan semakin baik kinerja karyawannya. Pada penelitian ini hipotesis diterima artinya ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja



karyawan bagian pabrik pimpinan di PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore  
Banyuwangi

Kata kunci: Kepemimpinan, Kinerja



## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan dalam memotivasi terhadap kinerja karyawan (bagian pabrik) pada PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi” untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Ardiyanto, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Edy Wahyudi, S.Sos, MM, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik;
3. Drs. Suhartono, MP., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis selaku ketua Administrasi Bisnis;
4. Drs. Rudy Eko Pramono, M. Si, selaku dosen pembimbing utama, terima kasih atas segala arahan yang diberikan;
5. Dra. Sri Wahyuni, M. Si selaku dosen pembimbing anggota yang juga memberikan pengarahan dan bimbingan demi terselesaikannya skripsi ini;
6. Seluruh dosen, rekan-rekan serta sahabat-sahabatku di Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih ada kekurangan. Oleh karena itu saran dan kritik sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 21 Oktober 2016

Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN BIMBINGAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	5
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian</b> .....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	7
<b>2.2 Manajemen Sumber Sumber Daya Manusia</b> .....	7
<b>2.3 Teori Kepemimpinan</b> .....	9
2.3.1 Pengertian Kepemimpinan .....	9
2.3.2 Syarat Kepemimpinan .....	10
2.3.3 Sifat-sifat Kepemimpinan.....	11
2.3.4 Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan .....	13

<b>2.4 Motivasi</b> .....	14
<b>2.5 Teori Kinerja Karyawan</b> .....	15
2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	15
2.5.2 Jenis-jenis kriteria Kinerja Karyawan.....	16
2.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	17
2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan .....	17
<b>2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja</b> .....	18
<b>2.7 Penelitian Terdahulu</b> .....	19
<b>2.8 Kerangka Teori</b> .....	19
<b>2.9 Hipotesis</b> .....	20
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	22
<b>3.1 Rancangan Penelitian</b> .....	22
<b>3.2 Tahapan Penelitian</b> .....	22
<b>3.3 Tahap Penentuan Populasi dan Sampel</b> .....	23
<b>3.4 Tahap Pengumpulan dan pengolahan Data</b> .....	25
3.4.1 Tahap Pengumpulan Data .....	25
3.4.2 Tahap Pengolahan Data.....	27
<b>3.5 Definisi Operasional Variabel</b> .....	27
3.5.1 Variabel bebas .....	28
3.5.2 Variabel terikat.....	28
<b>3.6 Skala Pengukuran</b> .....	30
3.6.1 Skala Likert .....	30
3.6.2 Transformasi Data.....	31
<b>3.7 Uji Instrumen</b> .....	32
3.7.1 Validitas Instrumen .....	32
3.7.2 Reliabilitas .....	33
3.7.3 Uji Normalitas .....	34
<b>3.8 Analisis Data</b> .....	34
3.8.1 Analisis regresi.....	34

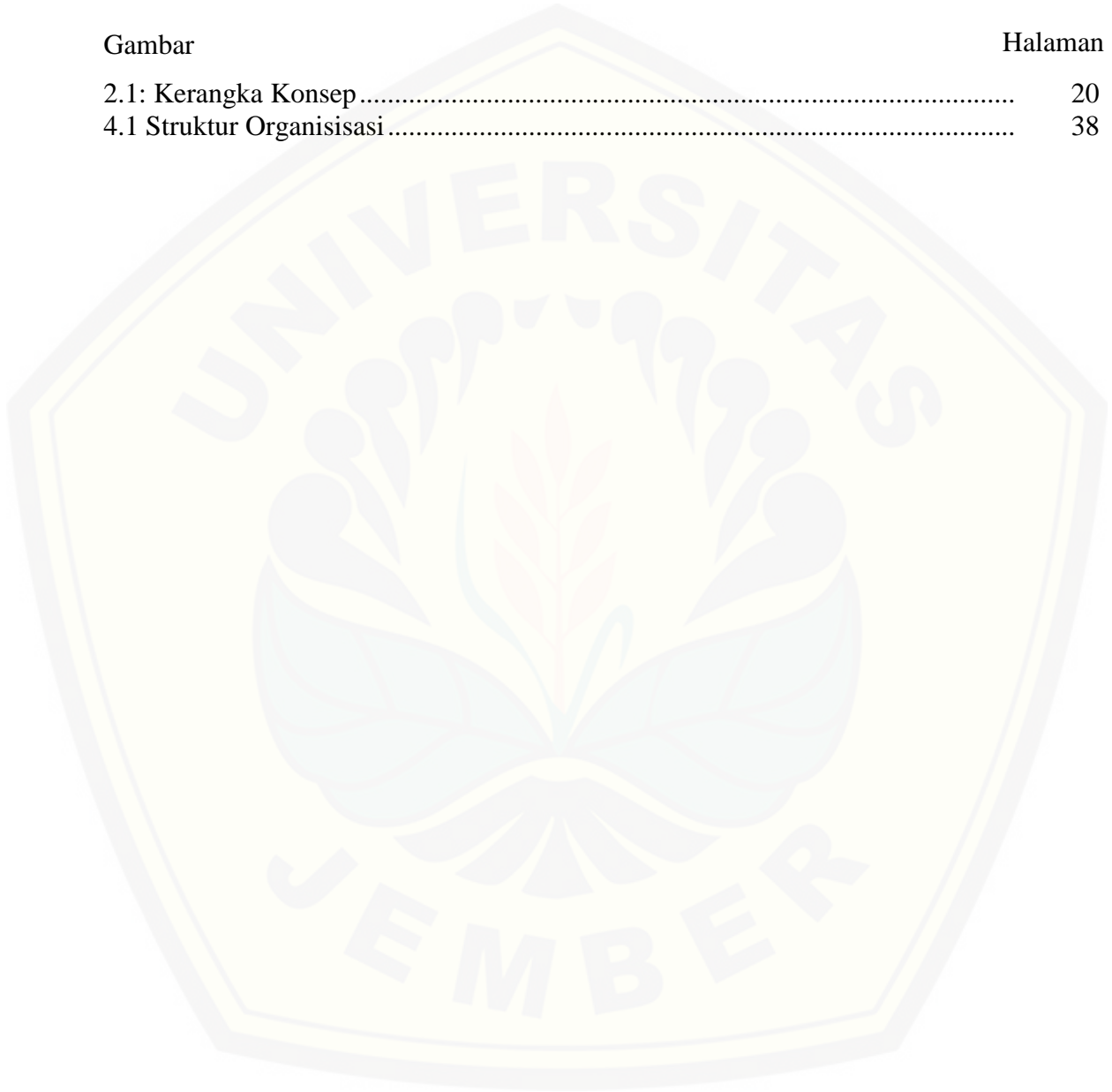
3.8.2 Uji hipotesis .....	34
<b>3.9 Tahap Penarikan Kesimpulan.....</b>	<b>35</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....</b>	<b>36</b>
4.1.1 Sejarah PTP. Nusantara XII (Persero) Kebun Kalirejo .....	36
4.1.2 Sarana dan Prasaran .....	37
4.1.3 Struktur Organisasi .....	38
<b>4.2 Deskripsi Responden .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3 Deskripsi Variabel .....</b>	<b>40</b>
4.3.1 Variabel Bebas (X) .....	40
4.3.2 Variabel Terikat Kinerja (Y) .....	41
<b>4.4 Validitas Instrumen .....</b>	<b>42</b>
4.4.1 Uji validitas .....	42
4.4.2 Uji Reliabilitas .....	43
4.4.3 Uji Normalitas .....	43
<b>4.5 Analisis Data.....</b>	<b>44</b>
4.5.1 Analisis Regresi .....	44
4.5.2 Uji Hipotesis .....	45
<b>4.6 Pembahasan.....</b>	<b>45</b>
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1 Kesimpulan.....</b>	<b>48</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>48</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>49</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
1.1 Data Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi.	2
1.2: Produksi PTPN XII Perkebunan Kalirejo Kabupaten Banyuwangi .....	3
2.1: Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	19
4.1: Saran dan Prasarana .....	37
4.2. Distribusi Umur Responden .....	38
4.3 Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden .....	39
4.4 Distribusi Frekuensi Masa Kerja.....	39
4.5 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Kepemimpinan .....	40
4.6 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan .....	41
4.7 Validitas Instrumen .....	42
4.8 Hasil uji <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i> .....	43
4.9 Hasil Analisis Regresi Linier .....	44

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
2.1: Kerangka Konsep.....	20
4.1 Struktur Organisasi.....	38



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran-lampiran

- A. Kuesioner.
- B. Tabulasi Data
- C. Hasil SPSS
- D. Tabel R
- E. Tabel T
- F. Dokumentasi





## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Karyawan berperan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien (Hasibuan, 2008 : 10)

Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja menurut Gordon dalam Nawawi (2006). Kinerja karyawan yang baik akan turut serta memberikan kontribusi bagi perusahaan itu sendiri. Sedangkan menurut

Mangkunegara (2000 : 67) pengertian kinerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan keadaan ini kecuali sudah amat buruk. Terlalu sering manajer tidak mengetahui kinerja sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi merupakan perusahaan perkebunan yang memiliki kegiatan dibidang produksi karet, kakao, tebu, dan tanaman hortikultura. Beragamnya jenis kegiatan akan cenderung menuntut dukungan dari tenaga kerja yang memadai sebagai penunjang keberhasilan dari suatu kegiatan. Kegiatan di PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi akan efektif jika didukung dengan jumlah sumber daya yang tepat. Berikut data karyawan di PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi:

Tabel 1.1 Data Karyawan (bagian pabrik) PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi

No	Karyawan	Tahun				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	KHT	166	152	150	134	113
2	KHL	1,854	1,952	1,905	2,001	2,099
	Jumlah	2,020	2,104	2,055	2,135	2,212

Sumber: Bagian Humas PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo, 2016

Karyawan memiliki andil besar dalam memenuhi tujuan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Sumber daya manusia mempunyai fungsi mengelola input yang dimiliki perusahaan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Berbagai upaya telah dilakukan oleh Divisi Sumber Daya Manusia / HRD PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore

Banyuwangi. Diantaranya kesempatan untuk seleksi karir untuk jenjang yang lebih tinggi, program *reward* untuk karyawan berprestasi. Meski demikian dalam beberapa hal masih ditemukan kondisi yang kontradiktif pada PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi seperti karyawan yang jenjang karirnya tetap meski sudah puluhan tahun bekerja, bahkan terkadang ada karyawan baru yang karirnya lebih cepat dibandingkan karyawan lama, yang bila diamati, juga akan dapat berpotensi menurunkan bahkan menurunkan kinerja. Misalnya adanya perbedaan jenjang karir dan perlakuan tidak sama terhadap karyawan seperti pengangkatan jabatan mandor yang dinilai nepotisme, bukan melihat masa kerjanya serta penempatan karyawan yang hanya pada posisi / bagian yang sama dalam waktu yang relatif lama. Realitas ini dimungkinkan akan beresiko menurunkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Karyawan tidak akan optimal dalam bekerja bahkan bisa jadi karyawan datang hanya sekedar mengisi absen semata.

Penurunan kinerja menjelaskan adanya pencapaian kerja yang tidak maksimal, hal ini secara tidak langsung berdampak pada produktifitas perusahaan. Berikut data produksi PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi:

Tabel 1.2: Produksi PTPN XII Perkebunan Kalirejo Kabupaten Banyuwangi

Uraian	2012		2013		2014		2015	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
<b>KARET</b>								
Areal (ha)	985.85	985.85	151.00	1,005.85	1,043.33	1,043.33	1,188.93	1,188.93
Produksi (kg)	1,652,854	1,652,502	1,550,477	1,550,326	1,422,093	1,413,072	1,345,778	1,336,687
Protas kg/ha	1,677	1,676	10,268	1,541	1,363	1,354	1,132	1,124
<b>KAKAO EDEL</b>								
Areal (ha)	87.96	87.96	87.96	87.96	87.96	87.96	87.96	87.96
Produksi (kg)	50,182	50,025	43,641	43,490	12,761	8,540	21,856	20,565
Protas kg/ha	570	568	496	494	145	97	248	233
<b>KAKAO BULK</b>								
Areal (ha)	320.35	320.35	495.15	495.15	450.59	450.59	396.59	396.59
Produksi (kg)	196,481	195,824	276,791	275,940	134,154	133,413	200,929	193,178
Protas kg/ha	613	611	559	557	297	296	506	487

Sumber: PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi, 2016

Tabel tersebut menunjukkan bahwa di beberapa kegiatan perusahaan terdapat penurunan dan peningkatan jumlah produksi, keadaan ini dimungkinkan salah satunya disebabkan menurunnya kinerja karyawan. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui kepemimpinan. Para pemimpin adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia

sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi.

Peranan kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyalurkan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong para karyawan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap bawahan, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya.

Penelitian ini hanya memfokuskan pada kepemimpinan transformasional. Hal ini didasarkan pada hasil observasi yang dilakukan di PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi yang mengindikasikan penurunan kinerja yang disebabkan karena kepemimpinan. Hasil observasi pada PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi sampai saat ini masih ada pekerja yang bekerja pada posisi yang sama lebih dari sepuluh tahun, mereka telah menjadi pekerja, tanpa pernah berubah jabatannya. Kalaupun ada pelaksanaan perubahan, yang dirubah hanya tempat bekerja saja tanpa dibarengi merubah jenis pekerjaannya. Bekerja pada bidang tugas yang sama untuk waktu yang panjang akan mudah membuat karyawan merasa bosan. Rutinitas kerja yang monoton setiap harinya, pada suatu waktu pasti akan sampai pada titik kejenuhan, yang dapat mengakibatkan karyawan tidak dapat dengan maksimal mengeluarkan kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan perusahaan, karena mungkin mereka tidak lagi mempunyai motivasi yang cukup untuk perlu melakukan itu. Karena tahu posisi mereka tidak akan berubah, bisa menyebabkan karyawan tidak lagi punya minat dan kemauan untuk mengembangkan diri, dan pada titik tertentu mungkin saja menjadi tidak peduli dengan produk atau

program yang ingin diekspose oleh perusahaan, sebab bagi mereka itu sama sekali tidak akan mempengaruhi posisi dan karir mereka.

Kondisi itu bila tidak disikapi dan dikelola dengan baik oleh pimpinan di PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi, akan dapat menjadi bumerang yang bisa merugikan perusahaan. Sebab sebagai ujung tombak, karyawan sesungguhnya adalah etalase perusahaan di mata masyarakat bagi masyarakat awam, perilaku dan tampilan yang ditunjukkan oleh karyawan merupakan representasi dari perusahaan itu dalam pikiran mereka. Oleh sebab itu pengelolaan pada bagian karyawan semestinya dijadikan suatu hal yang strategis oleh semua perusahaan, termasuk oleh PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan dalam memotivasi terhadap Kinerja Karyawan (bagian pabrik) PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi

## **1.2 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah pada penelitian ini adalah adakah pengaruh Kepemimpinan dalam memotivasi (x) terhadap kinerja karyawan (bagian pabrik) (y) PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan dalam memotivasi terhadap kinerja karyawan (bagian pabrik) PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi

## 1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

### 1. Bagi Peneliti

Dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian yang selanjutnya dengan menambahkan beberapa variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

### 2. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan dan pertimbangan bagi pimpinan Kantor PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas perusahaan sesuai dengan target yang ditetapkan dikaji berdasarkan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (bagian pabrik) PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi.

### 3. Bagi Akademis

Sebagai kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan bagi para pembaca khususnya bagi para mahasiswa.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

Suatu penelitian harus terdapat teori yang jelas guna memberikan jawaban atas pertanyaan yang dilontarkan dalam bentuk perumusan masalah. Teori memberikan landasan dalam menjelaskan fenomena sosial yang menjadi tolak ukur penelitian. Pengertian teori menurut Kerlinger dalam Singarimbun dan Effendi (2006;37) sebagai berikut, “teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan dengan konsep. Menurut Siangaribun dan Effendi (2006;34) menyatakan bahwa konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik keadilan, kelompok, keadaan, atau individu tertentu. Peranan konsep dalam penelitian sangat besar karena dapat menghubungkan teori dengan observasi antara abstraksi dan realitas. Dengan demikian dapat dipahami bahwa peran teori sangat penting sebagai dasar untuk memecahkan suatu masalah dalam penelitian. Maka, teori dasar yang digunakan antara lain:

- 1) Teori Manajemen Sumber Daya Manusia
- 2) Teori Kepemimpinan
- 3) Teori Motivasi
- 4) Teori Kinerja
- 5) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja
- 6) Tinjauan Penelitian Terdahulu
- 7) Kerangka Konseptual
- 8) Hipotesis

### 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2005; 5) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara

efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur antara lain:

1) *Man*

*Man* merupakan keseluruhan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi yang mempunyai peran yang sangat penting.

2) *Money*

*Money* merupakan alat bantu berupa alat pembayaran untuk kelancaran operasional baik intern maupun ekstern.

3) *Method*

*Method* merupakan suatu cara menggunakan semua sistem agar efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4) *Machine*

Manajemen akan berfungsi jika produksi berjalan, maka *machine* disini adalah merupakan proses produksi suatu produk dari bahan mentah ke bahan jadi.

5) *Material*

*Material* adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan peralatan dan perlengkapan untuk mendukung kegiatan operasional.

6) *Market*

Pangsa pasar yang ada untuk menjual produk yang dihasilkan melalui sistem distribusi yang dipakai.

Menurut Sedarmayanti (2009: 4) Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen. Pengertian SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja, dengan bahasa lain dapat dipahami



bahwa sumber daya manusia atau SDM itu merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk.

Menurut Hasibuan (2005;10) 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. Menurut Hasibuan (2005: 25) dalam prakteknya fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

- 1) Pengadaan Tenaga Kerja atau Pengadaan Sumber Daya Manusia (*recruitment*)  
Jika dilihat dari fungsi *rekrutmen*, seorang manajer sumber daya manusia akan bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan. Penentuan sumber daya manusia yang akan dipilih harus benar-benar yang diperlukan, bukan karena ada tenaga tersedia. Oleh sebab itu sistem rekrutmen yang mencakup seleksi harus terlebih dahulu dikembangkan secara matang.
- 2) Pengembangan (*development*)  
Dengan adanya tenaga atau sumber daya, yang telah diperoleh suatu organisasi, maka perlu diadakan pengembangan tenaga sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya ini penting, searah dengan pengembangan organisasi. Apabila organisasi itu ingin berkembang maka seyogyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

## 2.3 Teori Kepemimpinan

### 2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama Martoyo (2000:176). Soekanto (2001: 318) menyatakan bahwa:

“kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin atau leader untuk mempengaruhi orang yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya. Sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kadangkala dibedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial. Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat

dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat”

Menurut Fleisman dalam Gibson (2003:263:264) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mempengaruhi orang antar perseorangan impersonal, lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. Definisi ini mengandung arti bahwa kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh dan semua hubungan antar perseorangan dapat menyangkut kepemimpinan.

Sagala (2009: 114) menyatakan bahwa kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Kartono (2011: 2) menjelaskan bahwa :

“kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Dalam kepemimpinan itu terdapat hubungan antara manusia yaitu, hubungan mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.”

Dari beberapa pendapat tentang pengertian-pengertian kepemimpinan tersebut dapat disusun pengertian kepemimpinan yang mudah dipahami yaitu rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan untuk mempengaruhi perilaku orang lain pemimpin memberikan gambaran masa depan yang lebih baik dari sebelumnya.

### 2.3.2 Syarat-syarat Kepemimpinan

Kartono (2011:36) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut:

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “membawahi” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

### 2.3.3 Sifat-sifat Kepemimpinan

Purwanto (2005: 55) mengemukakan bahwa ada 6 sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut.

- a. Rendah Hati dan Sederhana

Seorang pemimpin pendidikan hendaknya jangan mempunyai sikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Hendaknya lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada berkata dan menyuruh. Kelebihan pengetahuan dan kelebihan kesanggupan yang dimiliki hendaknya dipergunakan untuk membantu yang lain atau anak buah, bukan untuk dipamerkan dan dijadikan kebanggaan.

- b. Bersifat Suka Menolong

Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun sangat memerlukannya. Demikian pula seseorang pemimpin hendaknya selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota-anggotanya meskipun mungkin tidak akan dapat menolongnya. Hal ini sangat penting untuk mempertebal kepercayaan anggota-anggotanya bahwa benar-benar tempat perlindungan dan pembimbing mereka.

c. Sabar dan Memiliki Kestabilan Emosi

Seorang pemimpin pendidikan hendaklah memiliki sifat sabar. Jangan lekas merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran, dan sebaliknya, jangan lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil. Sifat ini akan memberikan perasaan aman kepada anggota-anggotanya. Mereka tidak merasa dipaksa, ditekan, atau selalu dikejar-kejar dalam menjalankan tugasnya. Mereka bebas membicarakan persoalan-persoalan di antara mereka sendiri dan dengan pemimpinnya.

d. Percaya pada Diri Sendiri

Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggota, percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, yang dipimpin harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya timbul atau ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri sendiri, percaya pada kesanggupan sendiri. Karena percaya kepada kemampuan dan kesanggupan sendiri, tidak memerlukan pengawasan atas diri untuk melakukan apa yang telah diterima sebagai tugas dan tidak merasa perlu untuk selalu mengawasi anggota-anggota kelompok.

e. Jujur, Adil, dan Dapat Dipercaya

Sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota-anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pemimpinnya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpin, maka akan menjalankan semua kewajiban dengan rasa patuh dan bertanggung jawab. Untuk menimbulkan sikap patuh yang demikian, pemimpin harus patuh pula pada diri sendiri; selalu menepati janji, tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam mengambil putusan dan teliti dalam melaksanakannya, berani

mengakui kesalahan dan kekurangan sendiri, dan sebagainya. Dengan kata lain pemimpin hendaknya jujur, adil, dan dapat dipercaya. Pemimpin hendaklah konsekuen terhadap orang lain dan terhadap diri sendiri selalu berusaha agar sikap dan tindakan tidak bertentangan dengan perkataan, menjaga satu kata dengan perbuatan.

f. Keahlian dalam Jabatan

Untuk melaksanakan kepemimpinan, disamping sifat-sifat yang telah diuraikan tadi, harus pula didasarkan atas keahlian, yakni keahlian dalam bidang pekerjaan yang dipimpin. Bagaimanapun besarnya kesediaan untuk membantu kelompok dalam kesulitan-kesulitan pekerjaan, tanpa mempunyai keahlian dalam bidang pekerjaan itu tidak mungkin dapat memberi bantuan.

### 2.3.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Suwatno (2001:161), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Faktor genetis

Adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

2. Faktor sosial

Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin, dan tersalur sesuai lingkungannya.

3. Faktor bakat

Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

## 2.5 Teori Motivasi

Menurut Samsudin (2010: 281) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.. Menurut Sulistiyani (2003: 58), motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah agar anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Sedangkan menurut Stears dalam Sedarmayanti (2009: 233), motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin. Adapun langkah langkah tersebut menurut Sunyoto (2013: 17), adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan
- b. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang
- c. Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan
- d. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi para karyawan
- e. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk
- f. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis

Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013: 17-18) adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan

- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2013: 150) adalah sebagai berikut:

## 1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

## 2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

## 2.6 Teori Kinerja Karyawan

### 2.6.1 Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2005: 9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya.

Menurut Sedarmayanti (2009:147): *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka

upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Siagian (2006) mengatakan bahwa :

“kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerja sama, kerapian, mutu pekerjaan dan lain-lain. Kinerja (*performance*) menunjuk pada prestasi pegawai terhadap tugas yang diberikan. Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja baik manakala pegawai tersebut memiliki prestasi yang baik dalam pelaksanaan tugas yang diembannya. Dalam pengertian tersebut, nampak jelas bahwa kinerja berkaitan dengan pencapaian (*achievement*) suatu pelaksanaan tugas.

Menurut Dessler dalam Hakim (2011) kinerja merupakan prosedur yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kinerja, menurut Gibson dkk (2009), merupakan hasil kriteria efektifitas kemampuan organisasi dalam ketaatan mencapai tujuan, guna memberikan keluaran yang diminta lingkungan. Prawirosentono (dalam Dewi. 2012) menyatakan Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### 2.6.2 Jenis – jenis Kriteria Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2009:155) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.



- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

### 2.6.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sjafrri (2007:155) kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik. Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

- 1) Faktor Personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- 2) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- 3) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor Situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- 6) Konflik, meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi.

### 2.6.4 Indikator Kinerja Karyawan

Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2009:51), menyebutkan beberapa indikator kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja (*quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
- 2) Ketetapan waktu (*promptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.
- 3) Inisiatif (*initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab.
- 4) Keterampilan kerja (*capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
- 5) Komunikasi (*communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

## **2.7 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat bergantung pada kemampuan manajerial atau pimpinan baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, serta dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal. Hasil penelitian Hartono (2012) menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surakarta. Sementara penelitian A. Soegihartono (2012) menunjukkan bahwa dalam penelitian ini dapat membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian Eko Santoso (2010) menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan.

## 2.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berpedoman pada penelitian terdahulu. Persamaan tersebut memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek, data yang digunakan.

Tabel 2.1: Tinjauan Penelitian Terdahulu

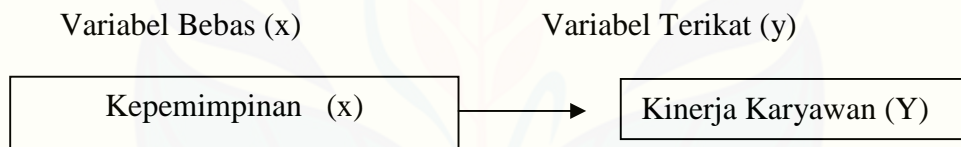
No	Nama	Variabel Penelitian	Metode	Hasil
1	M. Kiswanto (2010)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda	Regresi Berganda	kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
2	Anak Agung Wiranata (2011)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dan Stres Karyawan	Korelasi Produk Moment	kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga terhadap stres karyawan
3	Roy Johan Agung Tucunan (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)	Path Analysis	<ol style="list-style-type: none"> <li>ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan;</li> <li>ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan;</li> <li>ada pengaruh positif signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan.</li> </ol>
4	Dhita Andriani P (2015)	Pengaruh Kepemimpinan dalam memotivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi	Regresi Sederhana	Ada pengaruh kepemimpinan dalam memotivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi

## 2.9 Kerangka Teori

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja karyawan secara individu merupakan sesuatu yang dianggap sangat penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan kinerja yang lebih tinggi,

lebih besar kemungkinan tercapainya tujuan pribadi karyawan maupun tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), Pendidikan, Keterampilan, Kepemimpinan, Tingkat penghasilan, Kedisiplinan, Komunikasi, Sarana pra sarana, dan Kesempatan berprestasi (Sedarmayanti, 2009:65). Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat bergantung pada kemampuan manajerial atau pimpinan baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, serta dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal (Simanjuntak, 2005). Berpijak dari pemikiran tersebut, dikemukakan suatu kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun sekaligus mencerminkan alur pemikiran dalam penelitian ini. Adapun model hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1: Kerangka Teori**

### **2.10 Hipotesis**

Menurut Arikunto, (2011;22) hipotesis adalah alternatif dugaan jawaban yang dibuat oleh penelitian bagi problematika yang diajukan penelitiannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang bersifat sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Dengan kedudukannya itu maka hipotesis dapat berubah menjadi kebenaran, akan tetapi juga dapat tumbang sebagai kebenaran. Dengan mendasarkan pada hasil-hasil penelitian terdahulu dan rasionalisasi dari hubungan antar variabel dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Ada pengaruh kepemimpinan dalam memotivasi (x) terhadap kinerja karyawan (bagian pabrik) (y)



## BAB 3 METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012:15), pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang didasarkan pada angka dan data kualitatif yang diangkakan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data yang diperoleh berupa angka-angka karena menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data dari responden dan melakukan pengolahan data angka untuk memperoleh kesimpulan.

Bentuk hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah asimetris, yaitu suatu jenis hubungan ketika variabel yang satu mempengaruhi variabel yang lain dan tidak dapat saling dipertukarkan (Martono, 2010:59-60). Sedangkan metode penelitiannya adalah metode eksplanasi, yaitu suatu metode yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya (Bungin, 2011:46).

### 3.2 Tahapan Penelitian

Sebagai langkah awal mengadakan penelitian, dilakukan observasi pendahuluan guna memperoleh informasi dan mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi

#### a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan informasi atau data awal yang diperlukan untuk menambah dan memperluas pengetahuan peneliti yang dilakukan dengan membaca buku-buku atau *literature* dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan kepemimpinan dan kinerja yang dapat dijadikan referensi oleh peneliti.

#### b. Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti melakukan kegiatan penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan dan berkaitan dengan permasalahan yang

diteliti. Adapun alasan memiliki lokasi penelitian di PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi, yaitu:

1. Pemilihan perkebunan sebagai objek dalam penelitian ini dikarenakan adanya indikasi penurunan kinerja yang disebabkan karena faktor kepemimpinan. Hasil observasi menemukan bahwa pimpinan jarang memberikan teguran kepada karyawan yang kerap kali melakukan kesalahan, tingginya angka absensi karyawan.
2. Selain itu lokasi penelitian merupakan lokasi yang bersedia untuk dijadikan tempat penelitian.

Waktu penelitian dilakukan pada Juni s/d Juli 2016. Namun, tidak menutup kemungkinan pelaksanaan kegiatan penelitian bisa lebih cepat/lebih lama, sesuai dengan kebutuhan penelitian yang diperlukan.

c. Observasi Pendahuluan

Setelah penentuan lokasi penelitian, maka dilakukan observasi awal dengan tujuan untuk memperoleh informasi dan data awal tentang permasalahan yang akan diteliti.

### 3.3 Tahap Penentuan Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2012: 24) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pernyataan tersebut maka populasi dari obyek penelitian ini adalah karyawan tetap bagian pabrik di PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi berjumlah 87 karyawan.

Fokus penelitian ini adalah pada karyawan tetap bagian pabrik tidak termasuk pimpinan karena karyawan bagian tetap telah mendapatkan gaji tetap meski tidak masuk kerja berbeda dengan karyawan tidak tetap. Pengertian sampel itu sendiri menurut Sugiyono (2012; 24) adalah sebagai berikut: "Sampel adalah sebagian dari

jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut", dan besarnya sampel merupakan bagian dari populasi yang dianggap dapat mewakili dari populasi yang ada. Penentuan besar sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan rumus Slovin (Ridwan, 2005:65).

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

Keterangan:

n = sampel

N = populasi

d = nilai presisi (10%)

Berdasarkan rumus di atas, dapat diketahui bahwa jumlah sampel yang saya gunakan adalah:

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

$$n = \frac{87}{1 + 87(0.1^2)}$$

$$n = \frac{87}{1 + 87(0.01)}$$

$$n = \frac{57}{1 + 0.87}$$

$$n = \frac{87}{1.87}$$

$$n = 46 \text{ karyawan}$$

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random sampling*. Menurut Sugiyono (2012;25) *random sampling* adalah teknik pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak. Pengambilan subyek penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel 46 orang dari populasi sejumlah 87 orang yang diambil secara acak dengan teknik undian (*lottery technique*). Caranya dengan membuat daftar nama dari seluruh populasi yang ada kemudian dibuat nomer 1-87 dan diundi sebanyak 46 kali. Nama yang keluar akan diambil sebagai sampel.



### 3.4 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

#### 3.4.1 Tahap Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data sangat diperlukan guna memperoleh data yang bersifat akurat sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### a. Pengumpulan Data Primer

Menurut Bungin (2011:132) data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Teknik untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah:

##### a. Observasi

Observasi merupakan kegiatan dengan pencatatan dan pengamatan secara sistematis terhadap objek penelitian (dalam hal ini karyawan) sehingga diperoleh gambaran dari objek yang diteliti untuk kegunaan penelitian. Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipan. Menurut Sugiyono (2012; 23) “Dalam observasi non partisipan peneliti tidak terlibat langsung dan hanya sebagai pengamat *independen*”. Pengamatan dilakukan dengan memperhatikan kegiatan karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi.

##### b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab secara langsung kepada pihak-pihak kompeten di PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi. Sugiyono (2012; 15) menyatakan bahwa “Wawancara merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi dengan pihak lain”. Berdasarkan pengertian tersebut wawancara dalam penelitian ini dilakukan kepada personalia PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi. Hal ini bertujuan untuk menggali informasi lebih mendalam tentang kinerja karyawan.

## c. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2012; 29) kuesioner merupakan “Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Tujuan penggunaan kuesioner adalah untuk mencapai jawaban responden yang bersifat objektif dan mencerminkan sikap responden yang sesungguhnya suatu permasalahan penelitian. Pembagian kuesioner berupa pertanyaan tertutup diberikan kepada karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi yang dijadikan sampel guna memperoleh tanggapan/penilaian.

## b. Pengumpulan Data Sekunder

Menurut Bungin (2011:132) data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Artinya, data tersebut telah lebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh satu orang atau instansi di luar peneliti sendiri, walaupun yang dikumpulkan itu sesungguhnya adalah data yang asli. Teknik pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini meliputi:

### a. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data sekunder dengan pencatatan data-data yang dianggap penting dan berhubungan dengan masalah penelitian. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data-data yang berhubungan dengan sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, dan data-data lainnya yang sesuai dengan permasalahan penelitian.

### b. Studi Pustaka

Studi kepustakaan adalah pengumpulan data dengan mempelajari literatur yang berhubungan dengan masalah kompetensi dan kinerja. Hal ini dilakukan guna mendapat pengetahuan dan teknik-teknik sebagai alat untuk mendukung penelitian ini.

### 3.4.2 Tahap Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah proses pengumpulan data selesai. Menurut Bungin (2011:174-178) 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.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dimaksudkan untuk membatasi permasalahan. Sehingga pembahasan dapat terfokus pada apa yang menjadi tujuan penelitian dan memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang diteliti yaitu variabel independen yaitu motivasi kerja dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Adapun definisi operasional variabel yang akan dijelaskan adalah sebagai berikut.

### 3.5.1 Variabel Bebas (X)

Variabel bebas atau sering disebut variabel independen menurut Sugiyono (2012; 9) adalah “Variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)”. Dalam penelitian ini variabel bebas dengan simbol (X) adalah kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Martoyo, 2000:176). Indikator-indikator kepemimpinan diantaranya :

a. Kemampuan Analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

b. Keterampilan Berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasehat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

c. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.

d. Kemampuan Mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.

e. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin.

### 3.5.2 Variabel Terikat (Y) Kinerja

Variabel Terikat (Y) adalah akibat variabel yang dipengaruhi (Arikunto,

2011) Dalam penelitian ini variabel terikat dengan simbol (Y) adalah kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2009:50) bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Kualitas kerja (*quality of work*)

adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat. Kualitas kerja dapat diukur melalui:

- 1) Cermat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Kualitas pekerjaan semakin banyak.

b. Ketetapan waktu (*promptness*)

yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Ketetapan waktu dapat diukur dengan:

- 1) Pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
- 2) Dalam bekerja senantiasa memperhatikan waktu.

c. Inisiatif (*initiative*)

yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Inisiatif dapat diukur dengan:

- 1) Karyawan memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri dalam karirnya.
- 2) Mengajak rekan kerja untuk bekerja lebih baik lagi.

d. Keterampilan kerja (*capability*)

yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Keterampilan kerja dapat diukur dengan:

- 1) Terampil dalam melaksanakan pekerjaan.

2) Terampil mengoperasikan peralatan kantor.

e. Komunikasi (*communication*)

merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi dapat diukur dengan:

1) Terjalin komunikasi yang baik dengan pimpinan.

2) Terjalin komunikasi yang baik dengan teman sejawat.

### 3.6 Skala Pengukuran

#### 3.6.1 Skala Likert

Pengukuran variabel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2012: 15), “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Untuk analisis kuantitatif skala likert dapat diukur dengan memberikan skor atas item-item yang dipergunakan. Tingkatan pengukuran data yang berskala likert yaitu dengan menggunakan skala ordinal. Adapun penilaiannya untuk variabel X adalah sebagai berikut:

- a. Responden memilih sangat setuju, skor 4
- b. Responden memilih setuju, diberi skor 3
- c. Responden memilih tidak setuju, diberi skor 2
- d. Responden memilih sangat tidak setuju, diberi skor 1

Menurut Hadi (2001:20) modifikasi skala likert dari 5 kategori menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan kategori jawaban ditengah berdasarkan alasan sebagai berikut:

1. Kategori *undecided* (kategori jawaban yang ditengah) itu mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya). Bisa juga diartikan netral, jarang, atau bahkan ragu ragu. Kategori

jawaban yang ganda arti (*multi interpretable*) ini tentu saja tidak diharapkan dalam satu instrument.

2. Tersedianya jawaban ditengah menimbulkan kecenderungan menjawab ketengah (*central tendency effect*). Terutama bagi mereka yang ragu ragu atas arah kecenderungan jawabanya.kearah setuju ataupun kearah tidak setuju.
3. Maksud kategori menjadi 4 jawaban adalah untuk melihat kecenderungan pendapat responden.kearah setuju atau tidak setuju.

### 3.6.2 Transformasi Data Ordinal ke Data Interval

Analisis Regresi Linier Sederhana digunakan untuk mencari pengaruh masing-masing variabel dalam penelitian. Jenis data yang ada adalah data ordinal, sedangkan syarat dapat digunakan analisis ini biasanya adalah data harus berbentuk interval. Sehingga data ini harus kita ubah menjadi interval dengan cara mengubah data ordinal ini menjadi data interval melalui *Method of Successive Interval* (MSI) (Ghazali, 2013:65).

Metode suksesif interval merupakan proses mengubah data ordinal menjadi data interval. Data ordinal harus diubah dalam bentuk interval karena data ordinal sebenarnya adalah data kualitatif atau bukan angka sebenarnya. Data ordinal menggunakan angka sebagai simbol data kualitatif. Adapun langkah-langkah untuk mengubah data ordinal menjadi interval adalah sebagai berikut:

- a. Menghitung Frekuensi  
Frekuensi merupakan banyaknya tanggapan responden dalam memilih skala ordinal
- b. Menghitung Proporsi (P)  
Proporsi dihitung dengan membagi setiap frekuensi dengan jumlah responden.
- c. Menghitung Proporsi Kumulatif (PK)  
Proporsi kumulatif dihitung dengan menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk setiap nilai.

## d. Mencari Nilai Z

Nilai z diperoleh dari tabel distribusi normal baku (*critical value of z*). Dengan asumsi bahwa proporsi kumulatif berdistribusi normal baku.

## e. Menghitung Densitas F (z)

Nilai F (z) Dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$F(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \text{Exp} \left( \frac{1}{2} Z^2 \right)$$

f. Menghitung *Scale Value*

Menghitung *scale value* digunakan rumus:

$$Sv = \frac{\text{density at lower limit} - \text{density at upper limit}}{\text{area under upper limit} - \text{area under lower limit}}$$

Keterangan:

Nilai *density* = nilai diambil dari densitas z

Nilai *area* = nilai diambil dari proporsi kumulatif

## g. Menghitung Nilai Hasil Penskalaan

Nilai hasil penskalaan dihitung dengan cara sebagai berikut:

1) Ubah nilai Sv terkecil (nilai negative yang terbesar) diubah menjadi sama dengan 1, nilai 1 diperoleh dari:

$$Sv + X = 1 \quad \text{kemudian digunakan rumus: } X = 1 + Sv$$

2) Transformasi nilai skala dengan rumus:

$$y = Sv + |Sv \text{ min}|$$

### 3.7 Uji Instrumen

#### 3.7.1 Validitas Instrumen

Menurut Ghozali, (2013) validitas adalah suatu pengukuran yang mengacu pada proses dimana pengukuran benar-benar bebas dari kesalahan sistematis dan kesalahan random. Pengukuran yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.



Pada penelitian ini, digunakan validitas *Pearson* berdasarkan rumus korelasi *product moment*. Adapun kriteria pengujiannya adalah apabila  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  maka instrumen tidak valid sedangkan apabila  $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$  instrumen valid (Ghozali, 2013). Nilai  $r$  hitung dapat diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

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

Dimana:

- $r$  = Koefisien Korelasi
- $n$  = Jumlah sampel
- $X$  = Skor tiap butir
- $Y$  = Skor Total

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat dijadikan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya akan menghasilkan data yang dapat dipercaya pula. Sesuai yang disyaratkan oleh Nunnally (dalam Ghazali 2013) bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70. Pada penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* dengan menggunakan dengan rumus sebagai berikut Nugroho (2005:72).

$$a = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S^2_j}{S^2_x} \right)$$

Keterangan :

- = koefisien reliabilitas alpha
- $k$  = jumlah item
- $S_j$  = varians responden untuk item I
- $S_x$  = jumlah varians skor total

### 3.7.3 Uji Normalitas Data

Normalitas data adalah syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis regresi. Hal ini berguna untuk menghasilkan model regresi yang baik. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghazali, 2013). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan ( ) sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnov* test adalah sebagai berikut:

- Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

## 3.8 Analisis Data

### 3.8.1 Analisis Regresi Sederhana

Untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel penelitian, maka data yang telah diperoleh dianalisis secara statistik menggunakan analisis regresi yang persamaan regresinya sebagai berikut.

$$Y = b_0 + bX + e_i$$

Keterangan:

- Y = Variabel kinerja karyawan
- X = Variabel Kepemimpinan
- $b_0$  = Konstanta
- b = Koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan
- $e_i$  = Variabel pengganggu

### 3.8.2 Uji Hipotesis

#### a. Uji Parsial (*t test*)

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial, apakah mempunyai pengaruhnya signifikan atau tidak

terhadap variabel terikat. Menurut Gujarati (2006:74) uji t dirumuskan sebagai berikut.

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

Keterangan:

$b_i$  = Koefisien regresi

$SE_{b_i}$  = Standart deviasi

Uji t ini dilakukan dengan cara membandingkan antara t hitung dan t tabel. Apakah t hitung > dari t tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Y). Apabila t hitung < dari t tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, yang artinya tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Y). Hal ini berarti bahwa variabel bebas mampu memberikan penjelasan terhadap variasi pada variabel terikatnya.

### 3.9 Tahap Penarikan Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data pada bab sebelumnya dapat diketahui hasil yang bisa ditarik suatu kesimpulan yang merupakan hasil akhir dari penelitian. Penelitian menggunakan perumusan kesimpulan yang bersifat Deduksi, dengan metode ini diharapkan agar masalah yang telah dikemukakan sebelumnya dapat mudah dicerna. Metode Deduksi adalah merupakan suatu cara untuk menarik kesimpulan dari hal-hal yang bersifat umum menjadi hal-hal yang bersifat khusus.

## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dalam memotivasi terhadap kinerja karyawan (bagian pabrik) (y) PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka akan meningkatkan kinerja pegawai, begitu sebaliknya.

### 5.2 Saran

Mengacu pada hasil penelitian didapatkan beberapa hal yang perlu menjadi kajian serius bagi PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi meliputi:

1. Kepemimpinan dalam memotivasi dapat meningkatkan kinerja sehingga perlu secara kontinu pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan. Pada aspek kepemimpinan perlu diperbaiki berdasarkan penilaian responden yaitu pimpinan memberikan sanksi kepada karyawan yang bermasalah dan pimpinan membuka diri atas segala saran dan kritik untuk kemajuan perusahaan
2. Perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan mengkaji variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini agar seperti kedisiplinan, lingkungan kerja dan sebagainya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aan Komariah dan Cepi Triatna. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah. Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara
- Anggraeni, Dewi. 2008. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hutama Karya Wilayah Semarang*. Skripsi. Unieversitas Negeri Semarang. Semarang
- Arikunto, S. 2011. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. 1993. *Transformational Leadership and. Organizational Culture*. PAQ Spring
- Bungin, Burhan. 2011. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Kencana.
- Dessler, Gary, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Gibson, J.L. 2003. *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga
- Gibson, dkk. 2009. *Organizational: Behavior, Structure, Processes*. New York: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Ghozali, Imam, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21. Edisi 7*, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gujarati, Damodar. 2006. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga.
- Hadari Nawawi. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hadi, Sutrisno. 2001. *Metodologi Research Jilid III*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hakim, Lukmanul. 2011. *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Negeri sipil melalui motivasi pada Dinas perhubungan kota Palembang*. Jurnal Volume III No.3, 2011
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. J iiiii BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indiahono, Dwiyanto. 2009. *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analysis*. Yogyakarta: Gava Media
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan. Abnormal Itu?*. Jakarta PT. Raja Grafindo
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Martono, Nanang. 2010. *Metode penelitian kuantitatif*. Jakarta:RajaGrafindo Persada
- Martoyo, S. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Hadari Nawawi, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Komptitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari.2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Partini, Sri dan Hartono, 2013. *Pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan kedisiplinan kerja Terhadap kinerja karyawan pada dinas komunikasi dan Informatika pemerintah kota Surakarta*. Manajemen Bisnis Syariah, No: 02/Th. VI/Agustus 2012. Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Purwanto, Ngalm. 2005. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Ridwan, 2005. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.

- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju
- Sjafri Mangkuprawira. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama, Bogor : Ghalia Indonesia
- Siagian, Sondang. P. 2006. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta:PT. Bumi.Aksara
- Simanjuntak, Payaman J. 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 2006, *Metode Penelitian Survei ( Editor )*, LP3ES, Jakarta
- Soekanto, Soerjono, 2001. *Sosiologi suara pengantar*, Raja Grafindo persada, Jakarta.
- Soegihartono. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen di PT Kayu Sakti Semarang. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 3, No. 1, pp 123-139
- Sugiyono, 2012, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta
- Sulistiyani. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Pertama Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuesioner & Analisis Data Untuk Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suwatno. 2001. *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press.
- Yukl. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks.

**KUESIONER PENELITIAN**  
**“PENGARUH KEPEMIMPINAN DALAM MEMOTIVASI TERHADAP**  
**KINERJA KARYAWAN (BAGIAN PABRIK) PADA PTPN XII (Persero)**  
**KEBUN KALIREJO GLENMORE BANYUWANGI”**

**I. Identitas Peneliti**

Nama : Dhita Andriani Permatasari  
NIM : 110910202016  
Jurusan/ program studi : Ilmu Administrasi/Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

**II. Pengantar**

Kuesioner penelitian ini digunakan untuk keperluan penyusunan skripsi dalam menyelesaikan pendidikan Strata 1/S-1 pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan dalam memotivasi Terhadap Kinerja Karyawan (bagian pabrik) pada PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo Glenmore Banyuwangi

Peneliti memohon dengan hormat atas keikhlasan dan kesediaan Saudara untuk mengisi kuesioner tersebut. Kerahasiaan jawaban Saudara tidak akan mempengaruhi citra anda sebagai karyawan

Peneliti mengucapkan terima kasih atas bantuan Saudara dalam menjawab kuesioner penelitian ini dan mohon maaf apabila ada yang tidak berkenan.

Hormat saya,

**Dhita Andriani Permatasari**  
**NIM 110910202016**



## KUESIONER PENELITIAN

### 1. Karakteristik Responden

- a. Nama (Inisial) :
- b. Nomor responden : \_\_\_\_\_(Diisi Peneliti)
- c. Umur :
- d. Pendidikan :
- e. Masa kerja :

### 2. Petunjuk Pengisian

- a. Berilah tanda centang (  ) pada salah satu pilihan yang telah disediakan!
- b. Pastikan tidak saudara melewatkan salah satu dari kuesioner ini

Keterangan:

SS	S	TS	STS
Sangat setuju	Setuju	Tidak setuju	Sangat tidak setuju

#### A. Kepemimpinan (X)

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Pimpinan selalu mempertimbangkan segala sesuatu sebelum mengambil keputusan				
2	Pimpinan sangat mampu dalam menghadapi setiap permasalahan perusahaan				
3	Pimpinan sangat bijak dalam memecahkan setiap permasalahan di kantor				
4	Pimpinan memutuskan segala sesuatu secara tepat				
5	Perintah pimpinan selalu dapat dipahami meski tanpa dijelaskan				
6	Pimpinan memberikan nasehat atau teguran kepada karyawan yang lalai				
7	Pimpinan memiliki keberanian dalam mengambil keputusan perusahaan				
8	Pimpinan selalu memiliki waktu untuk mendengarkan karyawan				
9	Pimpinan membuka diri atas segala saran dan kritik untuk kemajuan perusahaan				
10	Pimpinan memberikan sanksi kepada karyawan yang bermasalah				
11	Tegas dalam memberikan sanksi kepada karyawan				

## Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Bapak/ibu cermat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya				
2	Bapak/ibu menghasilkan pekerjaan yang semakin baik				
3	Bapak/ibu hanya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan				
4	Bapak/ibu hanya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan				
5	Bapak/ibu selalu memiliki inisiatif dalam sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan				
6	Bapak/ibu selalu mengajak karyawan lain dalam bekerja				
7	Bapak/ibu bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan				
8	Bapak/ibu mampu memaksimalkan fasilitas kantor dalam menyelesaikan pekerjaan				
9	Bapak/ibu menjalin komunikasi yang baik dengan pimpinan				
10	Bapak/ibu selalu memulai untuk berkomunikasi dengan rekan kerja				

**DESKRIPSI RESPONDEN**

No	Umur		Jenis Kelamin		Masa Kerja	
	Kode	Kategori	Kode	Kategori	Kode	Kategori
1	2	33-48 tahun	3	PT	2	10-20 tahun
2	1	17-32 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
3	2	33-48 tahun	2	SMA	1	<10 tahun
4	2	33-48 tahun	3	PT	2	10-20 tahun
5	2	33-48 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
6	2	33-48 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
7	2	33-48 tahun	3	PT	2	10-20 tahun
8	2	33-48 tahun	2	SMA	3	>20 tahun
9	2	33-48 tahun	3	PT	2	10-20 tahun
10	3	49-64 tahun	1	SMP	2	10-20 tahun
11	1	17-32 tahun	3	PT	1	<10 tahun
12	2	33-48 tahun	2	SMA	3	>20 tahun
13	2	33-48 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
14	2	33-48 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
15	2	33-48 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
16	1	17-32 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
17	2	33-48 tahun	2	SMA	1	<10 tahun
18	1	17-32 tahun	3	PT	2	10-20 tahun
19	3	49-64 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
20	1	17-32 tahun	3	PT	1	<10 tahun
21	2	33-48 tahun	2	SMA	3	>20 tahun
22	1	17-32 tahun	3	PT	2	10-20 tahun
23	3	49-64 tahun	3	PT	2	10-20 tahun
24	2	33-48 tahun	2	SMA	3	>20 tahun
25	1	17-32 tahun	3	PT	1	<10 tahun
26	2	33-48 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
27	1	17-32 tahun	3	PT	1	<10 tahun
28	2	33-48 tahun	2	SMA	3	>20 tahun
29	2	33-48 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
30	2	33-48 tahun	3	PT	2	10-20 tahun
31	1	17-32 tahun	2	SMA	1	<10 tahun
32	1	17-32 tahun	3	PT	2	10-20 tahun
33	1	17-32 tahun	2	SMA	1	<10 tahun
34	2	33-48 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
35	1	17-32 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
36	2	33-48 tahun	3	PT	2	10-20 tahun

37	1	17-32 tahun	3	PT	1	<10 tahun
38	2	33-48 tahun	2	SMA	3	>20 tahun
39	2	33-48 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
40	1	17-32 tahun	1	SMP	2	10-20 tahun
41	1	17-32 tahun	2	SMA	1	<10 tahun
42	2	33-48 tahun	2	SMA	3	>20 tahun
43	1	17-32 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
44	2	33-48 tahun	3	PT	2	10-20 tahun
45	1	17-32 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun
46	2	33-48 tahun	2	SMA	2	10-20 tahun



**TABULASI DATA**

No	Kepemimpinan												Z-Skor	Kinerja										Z-Skor	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	38	0.9572	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	34	-1.1569
2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	34	-0.3191	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	36	-0.3912
3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	37	0.6382	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	0.7574
4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	34	-0.3191	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	37	-0.0083
5	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	4	33	-0.6382	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	36	-0.3912
6	2	3	4	2	4	3	3	3	2	2	2	30	-1.5954	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	36	-0.3912
7	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	36	0.3191	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	0.7574
8	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	37	0.6382	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	39	0.7574
9	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	41	1.9145	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37	-0.0083
10	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	37	0.6382	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	0.7574
11	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	34	-0.3191	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	37	-0.0083
12	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	35	0	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	-2.3055
13	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	36	0.3191	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	1.1403
14	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	40	1.5954	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	35	-0.7741
15	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	37	0.6382	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	1.1403
16	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	35	0	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	0.7574
17	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	35	0	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38	0.3745
18	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	34	-0.3191	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	0.7574
19	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	30	-1.5954	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	32	-1.9227
20	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	30	-1.5954	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	33	-1.5398
21	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	35	0	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39	0.7574
22	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	37	0.6382	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	1.1403
23	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	34	-0.3191	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36	-0.3912
24	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	33	-0.6382	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	36	-0.3912
25	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	37	0.6382	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	0.7574
26	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	40	1.5954	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	37	-0.0083
27	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	37	0.6382	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	0.7574
28	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	35	0	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38	0.3745
29	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	34	-0.3191	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	0.7574
30	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	32	-0.9572	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	35	-0.7741
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	2.5526	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	0.7574
32	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	32	-0.9572	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	35	-0.7741
33	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	37	0.6382	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	1.1403
34	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	37	0.6382	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	1.1403
35	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	28	-2.2335	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	31	-2.3055
36	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	35	0	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	0.7574
37	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	33	-0.6382	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	34	-1.1569
38	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	38	0.9572	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	0.7574
39	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	32	-0.9572	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36	-0.3912
40	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	30	-1.5954	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	34	-1.1569
41	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	36	0.3191	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	36	-0.3912
42	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	37	0.6382	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	0.7574
43	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	36	0.3191	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	0.7574
44	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	35	0	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38	0.3745
45	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	35	0	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	0.7574
46	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	29	-1.9145	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	31	-2.3055



UJI INSTRUMEN

Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	68.46	23.587	.429	.826
Item 2	68.61	23.799	.467	.824
Item 3	68.61	24.555	.355	.829
Item 4	69.04	23.820	.467	.824
Item 5	68.61	24.155	.362	.829
Item 6	68.83	24.502	.364	.828
Item 7	69.00	24.667	.381	.828
Item 8	69.00	24.844	.298	.831
Item 9	69.20	24.339	.337	.830
Item 10	69.15	24.043	.381	.828
Item 11	68.74	23.530	.438	.825
Item 12	68.33	24.136	.482	.824
Item 13	68.22	24.707	.423	.826
Item 14	68.37	24.238	.440	.825
Item 15	68.26	23.797	.485	.823
Item 16	68.35	24.365	.420	.826
Item 17	68.63	24.016	.391	.827
Item 18	68.24	24.897	.357	.829
Item 19	68.22	24.974	.354	.829
Item 20	68.26	24.864	.350	.829
Item 21	68.33	24.180	.472	.824

Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	21

**DESKRIPSI RESPONDEN**

**Frequency Table**

**Statistics**

		Umur Responden	Pendidikan Responden	Masa Kerja
N	Valid	46	46	46
	Missing	0	0	0

**Frequency Table**

**Umur Responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17-32 Tahun	17	37.0	37.0	37.0
	33-48 tahun	26	56.5	56.5	93.5
	50-65 tahun	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Pendidikan Responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMP	2	4.3	4.3	4.3
	SMA	28	60.9	60.9	65.2
	PT	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<10 tahun	10	21.7	21.7	21.7
	10-20 Tahun	29	63.0	63.0	84.8
	>20 tahun	7	15.2	15.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

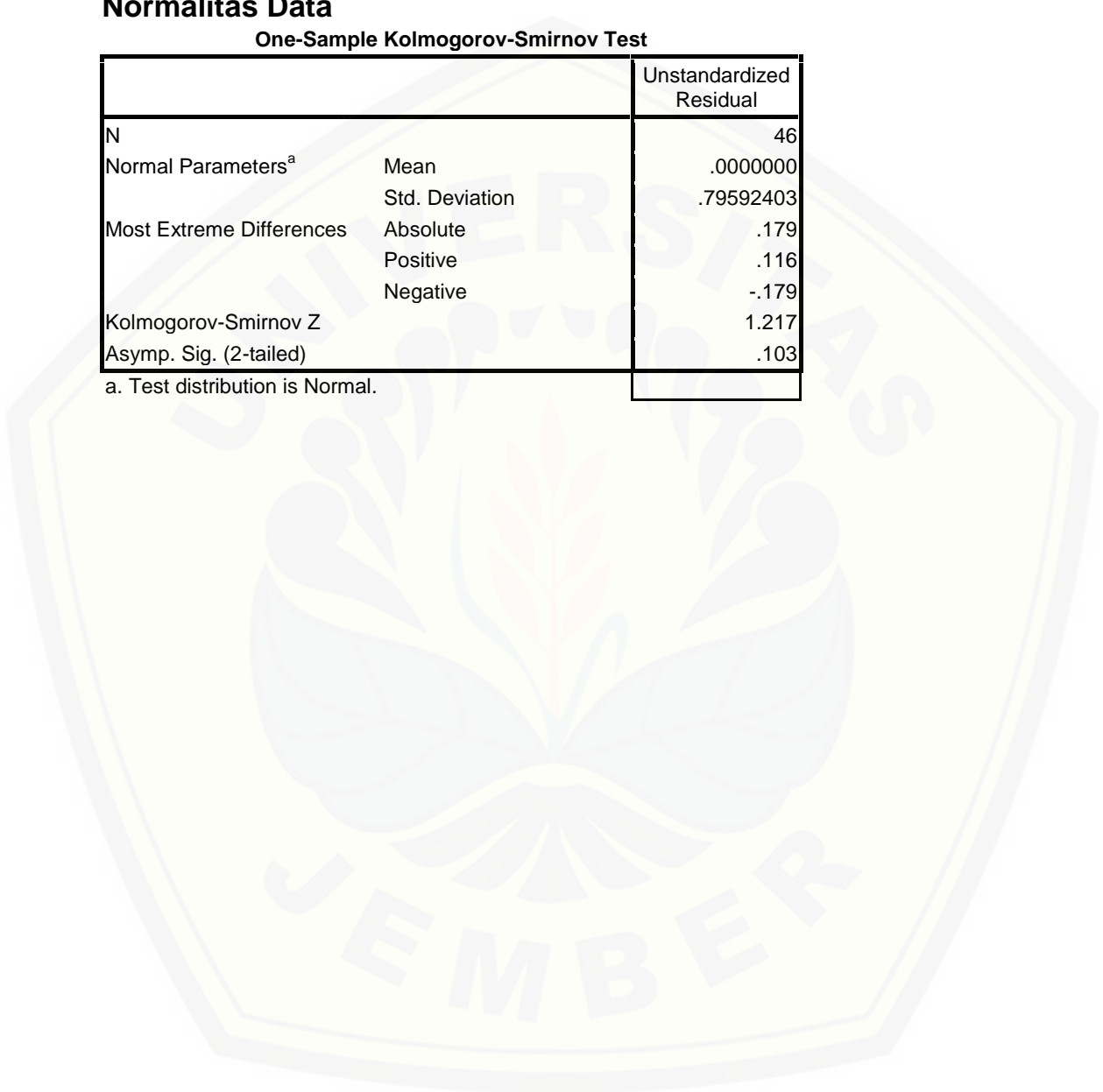


**UJI ASUMSI KLASIK**  
**Normalitas Data**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		46
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.79592403
Most Extreme Differences	Absolute	.179
	Positive	.116
	Negative	-.179
Kolmogorov-Smirnov Z		1.217
Asymp. Sig. (2-tailed)		.103

a. Test distribution is Normal.



## Regression

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore: Kepemimpinan <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605 <sup>a</sup>	.367	.352	.80491780

a. Predictors: (Constant), Zscore: Kepemimpinan

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.493	1	16.493	25.456	.000 <sup>a</sup>
	Residual	28.507	44	.648		
	Total	45.000	45			

a. Predictors: (Constant), Zscore: Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Karyawan

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.294E-15	.119		.000	1.000
	Zscore: Kepemimpinan	.605	.120	.605	5.045	.000

a. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Karyawan

Tabel R

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
23	0.336	0.396	0.462	0.505	0.617
24	0.329	0.388	0.453	0.495	0.607
25	0.323	0.380	0.445	0.486	0.597
26	0.317	0.373	0.437	0.478	0.588
27	0.311	0.367	0.429	0.470	0.579
28	0.306	0.361	0.422	0.462	0.570
29	0.300	0.355	0.415	0.455	0.562
30	0.296	0.349	0.409	0.448	0.554
31	0.291	0.344	0.403	0.442	0.546
32	0.286	0.338	0.397	0.435	0.539
33	0.282	0.333	0.391	0.429	0.532
34	0.278	0.329	0.386	0.423	0.525
35	0.274	0.324	0.381	0.418	0.518
36	0.270	0.320	0.376	0.412	0.512
37	0.267	0.316	0.371	0.407	0.506
38	0.263	0.312	0.366	0.402	0.500
39	0.260	0.308	0.362	0.397	0.495
40	0.257	0.304	0.357	0.393	0.489
41	0.254	0.300	0.353	0.388	0.484
42	0.251	0.297	0.349	0.384	0.479
43	0.248	0.294	0.345	0.380	0.474
44	0.245	0.290	0.342	0.376	0.469
45	0.242	0.287	0.338	0.372	0.464
46	0.240	0.284	0.334	0.368	0.460
47	0.237	0.281	0.331	0.364	0.455
48	0.235	0.278	0.328	0.361	0.451
49	0.232	0.275	0.324	0.357	0.447

Tabel T

df	Pr 0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526



**Dokumentasi Penelitian**



Perkebunan Nusantara XII (Persero)



Persetujuan menjadi responden



Pengisian kuesioner



Produksi karet