



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN  
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. PLN (PERSERO) AREA JEMBER**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP, COMPENSATION AND  
COMPETENCE ON PERFORMANCE IN PT. PLN  
(PERSERO) JEMBER AREA**

**SKRIPSI**

Oleh :

Musyafak

NIM. 120810201187

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**2017**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN  
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. PLN (PERSERO) AREA JEMBER**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP, COMPENSATION AND  
COMPETENCE ON PERFORMANCE IN PT. PLN  
(PERSERO) JEMBER AREA**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

Musyafak

NIM. 120810201187

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**2017**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI RI  
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

---

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Musyafak  
NIM : 120810201187  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta tersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 9 Maret 2017  
Yang Menyatakan,

Musyafak  
NIM : 120810201187

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN  
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. PLN (PERSERO) AREA JEMBER

Nama Mahasiswa : Musyafak  
NIM : 120810201187  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 23 Februari 2017

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Anggota

Dra. Sudarsih, M.Si  
NIP. 19621212 199201 2 001

Wiji Utami, S.E, M.Si  
NIP. 19740120 200012 2 001

Menyetujui,  
Ketua Program Studi  
S1- Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih S.E., M.M.  
NIP. 19780525 200312 2 002

**PENGESAHAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) AREA  
JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Musyafak

NIM : 120810201187

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

9 Maret 2017

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Penguji Utama : Chairul Soleh, S.E., M.Si. : (.....)**

**NIP. 19690306 199903 1 001**

**Penguji Anggota: Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, S.E., M.Si. : (.....)**

**NIP. 19661020 199002 2 001**

**Penguji Anggota: Dr. Handriyono, M.Si. : (.....)**

**NIP. 19620802 199002 1 001**

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember



**Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak**  
**NIP. 19710727 199512 1 001**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

1. Ibu Umi Ilhamiyah tercinta dan terkasih.
2. Nenek Rodiah tercinta.
3. Tante Siti Rosidah tercinta.
4. Teman berjuang Nispul Laili terbaik yang menemani dalam susah maupun senang.
5. Teman-teman yang telah banyak membantu.
6. Karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember yang sudah membantu.
7. Bapak dan Ibu guru sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi.
8. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**MOTTO**

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagi kamu. Dan boleh jadi kamu mencintai sesuatu, padahal ia amat buruk bagi kamu. Allah Maha mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui”

(QS. Al-Baqarah: 216)

"Tidaklah ada pemberian dari orang tua kepada anaknya yang lebih utama daripada budi pekerti yang baik

(HR. Tirmidzi)

“Barang siapa yang melakukan perbuatan baik, ia akan mendapatkan pahala (dalam perbuatan itu) dan pahala orang yang menirunya tidak di kurangi pahalanya sedikitpun. Dan barang siapa yang melakukan perbuatan yang jelek, ia akan menanggung dosa dan orang-orang yang menirunya dengan tidak di kurangi dosanya sedikitpun”

(HR. imam muslim)

## RINGKASAN

**Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember;** Musyafak; 120810201187; 2017; 72 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Pada suatu perusahaan Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting. Hal ini dikarenakan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat menentukan kemajuan suatu perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) telah dianggap menjadi suatu aset yang penting bagi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan merupakan salah satu faktor penentu yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan sumber daya yang berkualitas, perusahaan dapat berkembang pesat. Apabila perusahaan ingin berkembang dengan pesat, perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan. Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan yakni kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi. Tujuan dari adanya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis mengenai: (1) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember, (2) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember, dan (3) pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel yang lain. Data yang didapat berupa data primer dan sekunder. Data primer tersebut berupa hasil penyebaran kuisisioner dari 64 responden. Dimana responden dari penelitian ini adalah karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Jember. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel.

Hasil dari penelitian ini adalah Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,001. Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,001. Kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,002. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember dipengaruhi oleh kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi.

## SUMMARY

**The Effect of Leadership, Compensation and Competence on Performance in PT. PLN (Persero) Jember Area;** Musyafak; 120810201187; 2017; 72 Pages; Departmen of Manajemen Faculty of Economi and Business University of Jember.

In the all company human resources (HR) is an important factor. This is because the human resources (HR) can determine the progress of a company. Human resources (HR) has been considered to be an important asset for the company. Therefore, companies are required to manage the human resources owned by both for the survival and progress of the company. The quality of human resources in company is one of the determining factors that play an important role in achieving company's goals. With high quality of resources, company can growing rapidly. If the company wants to grow rapidly, company should be able to improve the performance of human resources in this case is employee. There are several factors to consider in improving performance of the employee these are compensation, training, and organizational commitment. The purpose of this research is to know and analyze: (1) the effect of leadership on the performance of employees of PT. PLN (Persero) Area Jember, (2) the effect of compensation to employee performance PT. PLN (Persero) Area Jember, and (3) the effect of the competence of the performance of employees of PT. PLN (Persero) Area Jember.

The analytical method used in this study is Multiple Linear Regression Analysis because for this study aims to determine the effect of one variable against another. Data obtained derived from primary data and secondary data. The primary data collected by results of questionnaires from 64 respondents. Where the respondents of this study is an permanent employees of PT. PLN (Persero) Jember Area. The sampling method used was census methods, so that the entire population sampled.

The results of this study are Leadership partial effect on employee performance shown by the level of significance that is equal to 0.001. Compensation partial effect on employee performance shown by the level of significance that is equal to 0.001. Competence partial effect on employee performance shown by the level of significance that is equal to 0.002. Based on hypothesis testing, it can be concluded that the performance of PT. PLN (Persero) Area Jember influenced by leadership, compensation and competency.

## PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang melimpahkan segala rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tentunya tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE,MM,Ak,CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih S.E.,M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Ibu Dr. Purnamie Titisari, S.E, M.Si selaku Dosen Wali.
5. Ibu Dra. Sudarsih, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
6. Ibu Wiji Utami, S.E, M.Si selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
7. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
8. Bapak Bogi Yuniar Rachman selaku Junior Officer Administrasi dan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) yang telah banyak membantu menyelesaikan skripsi.

9. Seluruh staf dan karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember, terima kasih telah memberikan bantuan informasi, pikiran, dukungan serta telah meluangkan waktu untuk penyelesaian skripsi ini.
10. Ibu tercinta Umi Ilhamiyah, nenek Rodiyah dan tante Siti Rosida yang telah memberikan kasih sayang, motivasi, doa serta dukungan moril maupun materil selama kuliah sampai terselesaikannya skripsi ini sebagai persyaratan menyanggah gelar sarjana.
11. Teman berjuang Nispul Laili yang telah memberikan motivasi, semangat, inspirasi dan dorongan untuk menyelesaikan skripsi.
12. Teman-teman masa kuliah Arif, Pandu Suci, Wiwin dan Alim yang selalu memberikan semangat dalam penyelesaian skripsi.
13. Sahabat-sahabatku PMII Rayon Ekonomi yang memberikan proses dalam berorganisasi.
14. Teman-teman kontrakan Puri Bunga Nirwana Chicco, Vino, Lusfi, dan Oir yang selalu membantu dalam menyelesaikan skripsi.
15. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2012 yang memberikan semangat, bantuan, dan kebersamaan selama masa kuliah serta penyelesaian skripsi.
16. Seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember yang sudah membantu dalam menyelesaikan skripsi.
17. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu diucapkan banyak terima kasih karena skripsi dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis berharap adanya kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pihak lain yang berkepentingan untuk kedepannya.

Jember, 9 Maret 2017

Penulis

**DAFTAR ISI**

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>MOTTO</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Kepemimpinan .....	8
2.1.2 Kompensasi .....	11
2.1.3 Kompetensi .....	15
2.1.4 Kinerja .....	18
2.2 Penelitian Terdahulu .....	20
2.3 Kerangka Konseptual .....	24
2.4 Hipotesis .....	25

**BAB 3. METODE PENELITIAN**

3.1	Rancangan Penelitian .....	28
3.2	Populasi dan Sampel .....	28
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	29
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	29
3.5	Identifikasi Variabel .....	30
3.6	Definisi Operasional Variabel .....	30
3.7	Skala Pengukuran .....	33
3.8	Metode Analisa Data.....	33
3.8.1	Uji Instrumen .....	33
3.8.2	Analisis Regresi Linier Berganda .....	35
3.8.3	Uji Asumsi Klasik .....	36
3.8.4	Uji Hipotesis .....	37
3.9	Kerangka Pemecahan Masalah .....	39

**BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum PT. PLN (Persero) Area Jember .....	41
4.1.1	Sejarah PT. PLN (Persero) Area Jember .....	41
4.1.2	Visi, Misi dan Moto PT. PLN (Persero) Area Jember.....	43
4.1.3	Maksud dan Tujuan PT. PLN (Persero) Area Jember.. ..	44
4.1.4	Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Jember .....	45
4.2	Deskripsi Pengurus .....	46
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian .....	53
4.3.1	Deskripsi Variabel Kepemimpinan.....	54
4.3.2	Deskripsi Variabel Kompensasi.....	54
4.3.3	Deskripsi Variabel Kompetensi.. ..	55
4.3.4	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.. ..	56
4.4	Uji Instrumen .....	57
4.4.1	Uji Validitas .....	57
4.4.2	Uji Reliabilitas .....	58
4.4.3	Uji Normalitas Data .....	59

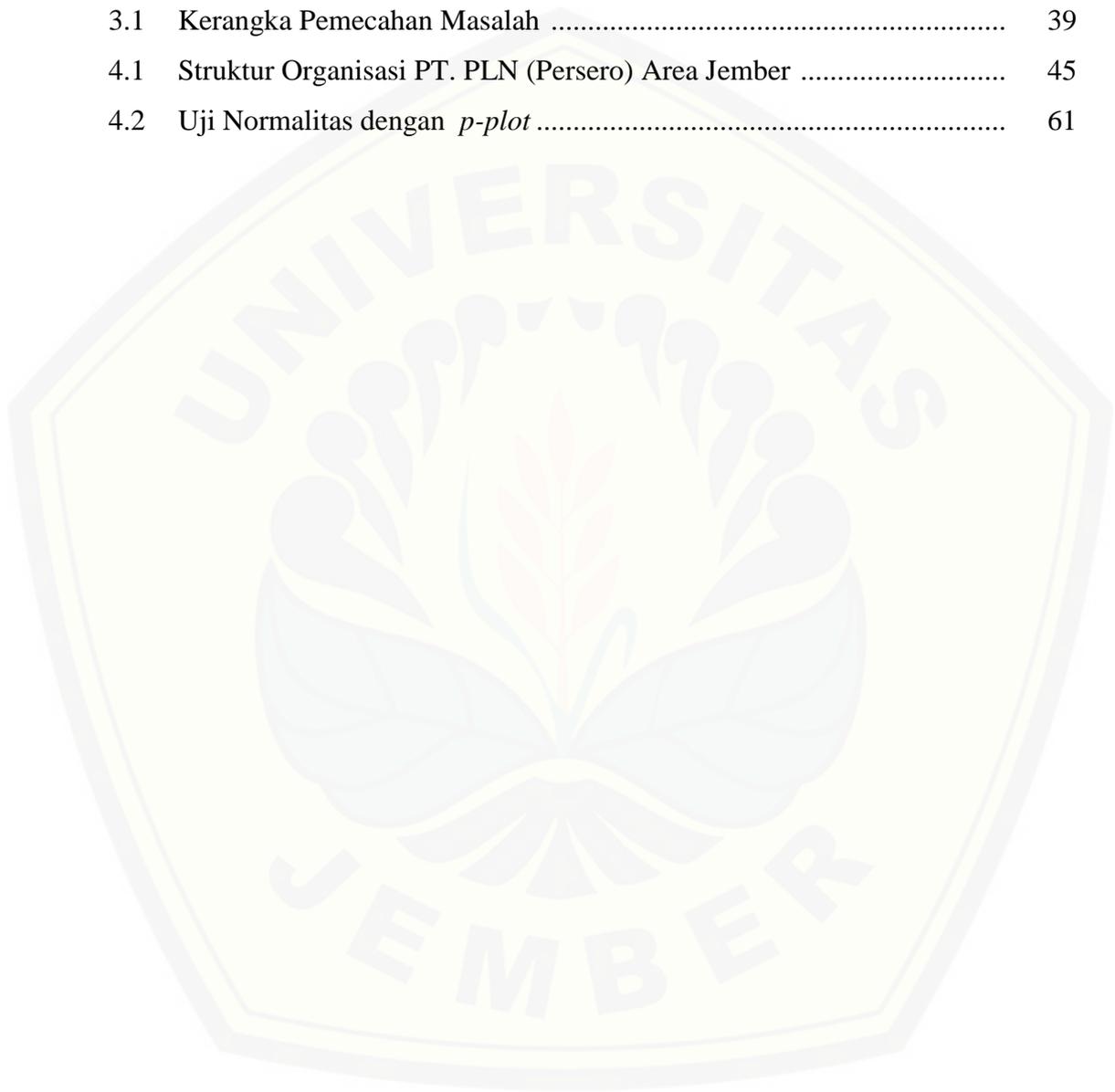
4.5	Analisis Regresi Linier Berganda .....	60
4.6	Uji Asumsi Klasik .....	61
4.6.1	Uji Normalitas Modal .....	61
4.6.2	Uji Multikolinieritas.....	62
4.6.3	Uji Heteroskedastisitas.....	63
4.7	Uji Hipotesis .....	63
4.7.1	Uji t .....	63
4.7.2	Koefisien Determinasi.....	64
4.8	Pembahasan .....	65
4.8.1	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan...	65
4.8.2	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	69
4.8.3	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan .....	71
4.9	Keterbatasan Penelitian .....	75
 <b>BAB 5. PENUTUP</b>		
5.1	Kesimpulan .....	76
5.2	Saran .....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>78</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>		<b>81</b>

**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	23
4.1 Kantor Pelayanan atau Rayon PT. PLN (Persero) Area Jember .....	42
4.2 Perusahaan PT. PLN (Persero) Area Jember .....	43
4.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kepemimpinan....	54
4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi... ..	55
4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kompetensi... ..	55
4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Karyawan ..	56
4.7 Hasil Uji Validitas .....	57
4.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	58
4.9 Hasil Uji Normalitas .....	59
4.10 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	60
4.11 Hasil Uji Multikolinieritas .....	68
4.12 Hasil Uji Glejser .....	62
4.13 Hasil Uji t.....	63
4.14 Hasil Uji Koefisienan Determinasi.....	65

**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
2.1 Kerangka Konseptual .....	24
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	39
4.1 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Jember .....	45
4.2 Uji Normalitas dengan <i>p</i> -plot .....	61



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
1. Surat Permohonan Izin Penelitian.....	81
2. Identitas Responden .....	82
3. Daftar Pernyataan Kuisisioner.....	83
4. Rekapitulasi Jawaban Responden .....	85
5. Jawaban Responden .....	87
6. Uji Instrumen .....	94
7. Analisis Regresi Linier Berganda .....	93
8. Uji Asumsi Klasik.....	102
9. Uji Hipotesis .....	104
10. R Tabel .....	106

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Semakin majunya jaman membuat persaingan diantara perusahaan menjadi semakin ketat. Persaingan teknologi, modal, dan juga sumber daya manusia antar perusahaan menjadi tinggi. Diantara ketiga persaingan tersebut, faktor Sumber Daya Manusia menjadi salah satu faktor yang sangat vital sebagai penentu keberhasilan perusahaan. Perusahaan dikatakan berhasil apabila terdapat manusia didalamnya yang dapat mengambil peranan dalam mengoperasikan teknologi maupun sebagai penghimpun modal atau mengalokasikan modal tersebut untuk pengoperasian perusahaan. Manusia dalam organisasi perusahaan perlu juga diperlakukan secara manusiawi sehingga dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Bagi perusahaan yang mengelola yang berjumlah ratusan bukan perkara yang mudah, jika dilihat dari karakteristik individu, perspektif budaya yang berbeda satu sama lain. Sehingga dibutuhkan keinginan dan keterampilan yang kuat untuk mencetak kader-kader yang mampu menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Setiap organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja. Masalah kinerja tentu tidak terlepas dari proses hasil dan daya guna, dalam hal ini kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2011:260) kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Sedangkan menurut Robbins (2008:171) kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Kinerja dari seorang juga dipengaruhi oleh kepemimpinan dari sebuah perusahaan. Di dalam sebuah perusahaan terdapat seseorang pemimpin yang

bertugas sebagai atasan yang mengatur segalanya yang berhubungan dengan perusahaan. Seorang pemimpin disini juga mempunyai peran sebagai orang yang bertanggung jawab atasnya. Kepemimpinan (leadership) didefinisikan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat agar efektivitasnya optimal (Robbins dan Judge, 2008:49). Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi berhasil dilaksanakan pula. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan (Handoko, 2008:8). Hasil penelitian George W. Lumbasi (2016) membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan, hal ini menyimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan juga akan lebih baik.

Peningkatan kinerja, juga dipengaruhi oleh pemberian kompensasi yang akan diberikan perusahaan atas hasil kerja. Pemberian kompensasi ini sangat penting bagi guna melakukan pekerjaan melebihi apa yang di inginkan perusahaan. Kompensasi yang diberikan secara benar, akan berpengaruh pada para karyawan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para sebagai dari hubungan kekaryawanan. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004:442). Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya (Hasibuan, 2003:117). Kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun majikan. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya (Mangkunegara, 2013:85). Menurut Handoko (2008:155) bila pengupahan dan

penggajian tidak di administrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan bila tidak keluar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka. Hasil penelitian Widyatmini dkk (2008) membuktikan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hubungan tersebut adalah positif, artinya semakin baik kompensasi yang diterima oleh karyawan maka kinerja karyawan juga semakin baik. Penelitian yang juga dilakukan oleh Alice (2014) membuktikan bahwa kompensasi mampu merangsang tingkat kinerja karyawan.

Peningkatan kompetensi kerja karyawan dalam suatu organisasi yang memadai berperan serta dalam kinerja karyawan yang nantinya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi pasti mempunyai suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pelaksanaan tugas yang efektif dari para karyawan. Pencapaian tujuan itu sendiri merupakan suatu sasaran yang dikehendaki dan sudah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi kerja yang tinggi membuat seorang karyawan akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kompetensi yang rendah seorang karyawan tidak akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik fundamental pada seseorang dan mengindikasikan cara-cara berperilaku atau berfikir. Adesuwa omorede (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sekaligus mempengaruhi tujuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Qamariah dan Fadli (2011) juga memperoleh hasil penelitian bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

Kinerja yang baik dalam suatu organisasi atau perusahaan tergantung juga dari kualitas sumber daya manusia. Dengan kualitas SDM yang baik, kinerja suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan dengan baik pula. Kinerja seorang merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja adalah

tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan (Hendry Simamora, 2003:338). Seseorang selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin dikarenakan dapat memotivasi dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku.

PT. PLN (Persero) Area Jember merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam industri kelistrikan. PT. PLN (Persero) Area Jember menyediakan pelayanan dan jaringan di mana mencakup dua wilayah yaitu Kabupaten Lumajang dan Kabupaten Jember. Luas daerah pelayanan untuk Kabupaten Jember sekitar 3.293 km<sup>2</sup> dan Kabupaten Lumajang sekitar 1.790 km<sup>2</sup>. Sistem pengelolaan pelanggan yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Jember merupakan gabungan antara *integrated* dan *stan alone* dengan mengoperasikan beberapa sistem dan aplikasi antara lain SIP3, PPOB, PRAQTIS, CMS (*Customer Management System*). Unit yang dibawah PT. PLN (Persero) Area Jember yaitu UP. Jember Kota, UJ. Jember Kota, Rayon Ambulu, Rayon Tanggul, Rayon Kalisat, Rayon Rambipuji, Rayon Kencong, Rayon Lumajang, Rayon Klakah dan Rayon Tempeh. Selain itu PT. PLN (Persero) Area Jember membawahi tujuh kantor jaga, yaitu Kantor Jaga Jatiroto, Kantor Jaga Yosowilangun, Kantor Jaga Mayang, Kantor Jaga Sukowono, Kantor Jaga Jenggawah, Kantor Jaga Pronojiwo dan Kantor Jaga Puger.

Listrik merupakan kebutuhan primer masyarakat, sehingga PT. PLN dalam hal ini sebagai penyedia dan penyalur listrik harus mampu melayani kebutuhan listrik masyarakat terutama di wilayah Jember dengan baik. Kepemimpinan yang efektif akan mempengaruhi kinerja, sehingga akan berdampak terhadap kualitas pelayanan masyarakat Jember. Berdasarkan hasil diskusi dengan salah satu karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember masih ditemui beberapa pekerjaan yang tidak terselesaikan tepat pada waktunya, karyawan yang datang terlambat, jarang masuk kerja dan tidak masuknya karyawan tanpa adanya keterangan. Hal tersebut menimbulkan pertanyaan apakah kepemimpinan dari manajer area yang kurang efektif, apakah kompensasi yang diberikan oleh pimpinan kurang memuaskan

karyawan dan apakah kompetensi yang dimiliki karyawan kurang memadai dengan standart kompetensi yang telah ditetapkan di PT. PLN (Persero) Area Jember. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menyampaikan visi dan misi perusahaan dengan baik terhadap karyawannya. Pemahaman yang baik antara pemimpin dan karyawan dalam hal tujuan perusahaan akan membuat perusahaan berjalan sesuai dengan keinginan pimpinan.

Pemberian kompensasi terhadap karyawan juga harus diperhatikan karena mempengaruhi produktifitas karyawan. Pemberian kompensasi yang adil bagi karyawan maupun perusahaan haruslah diperhatikan oleh pimpinan perusahaan. Dalam hal ini PT. PLN (Persero) Area Jember telah berupaya memberikan kompensasi yang adil dan tepat kepada karyawannya. Kompensasi yang adil menurut karyawan akan merangsang produktifitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Persaingan kompetensi di dalam perusahaan besar terutama di PT. PLN (Persero) Area Jember sangatlah tinggi. Hal itu dikarenakan karyawan dituntut untuk bekerja secara maksimal untuk melayani masyarakat di wilayah Jember. Setiap karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan secara efektif dan efisien. Karyawan diharuskan untuk menguasai ilmu di bidangnya sehingga pelayanan terhadap masyarakat tidak terganggu.

PT. PLN (persero) Area Jember saat ini sangat membutuhkan karyawan yang berkompeten untuk melayani kebutuhan listrik masyarakat yang semakin tahun semakin meningkat, oleh sebab itu PT. PLN (persero) Area Jember terus berupaya mengembangkan sistem rekrutmen yang valid dan *reliable* untuk menjaring lulusan-lulusan muda yang handal dan berbakat. Kompetensi mempunyai peran yang sangat penting, karna pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar untuk melakukan suatu pekerjaan. Untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memuaskan diperlukan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerja agar kinerja pegawai PT. PLN (persero) Jember dapat meningkat.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Jember? ;
- b. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Jember? ;
- c. Apakah kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Jember?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Jember;
- b. Menguji dan menganalisa pengaruh kompensasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Jember;
- c. Menguji dan menganalisa pengaruh kompetensi secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Jember.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi berbagai pihak antara lain : perusahaan, akademisi dan peneliti selanjutnya.

- a. Bagi Perusahaan

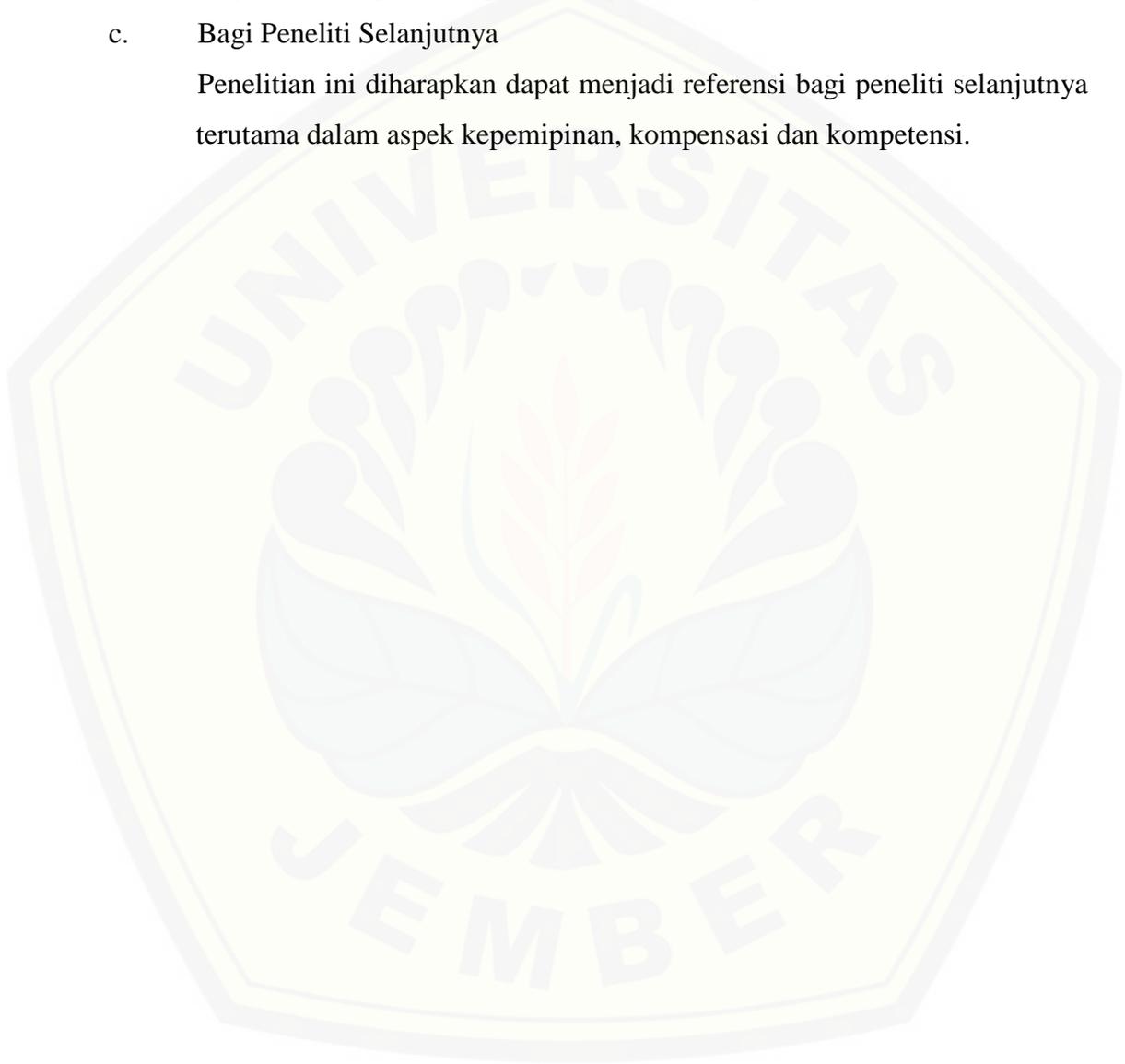
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak perusahaan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan mengenai kinerja terutama hal-hal yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi.

b. Bagi Akademisi

Sebagai bahan referensi atau kepustakaan bagi mereka yang membutuhkan informasi dalam bidang sumber daya manusia khususnya mengenai kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai dasar pertimbangan untuk dijadikan evaluasi.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya terutama dalam aspek kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Kepemimpinan

##### a. Definisi Kepemimpinan

Menurut Sudarman (2004:55), kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan itu erat kaitannya dengan bawahan atau orang lain dalam pencapaian tujuan. Menurut Nasution (2000:224), secara khusus kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mempengaruhi orang perorang, lewat komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan. Definisi ini mengandung arti, bahwa semua hubungan antar perseorangan dapat menyangkut kepemimpinan. Unsur kedua dalam definisi berhubungan adalah pentingnya komunikasi. Kejelasan dan ketelitian dalam berkomunikasi mempengaruhi perilaku dan hasil karya para pengikut (karyawan).

##### b. Tanggung jawab pemimpin

Kepemimpinan yang juga merupakan suatu seni dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan, memerlukan tanggung jawab orang yang berfungsi sebagai pemimpin. Menurut Heidjracman (dalam Martoyo 2000:180) mengatakan bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut :

- 1) menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya) ;
- 2) melengkapi para karyawan dengan sumber dana-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya ;
- 3) mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan mereka ;
- 4) memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi ;

- 5) mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan ;
- 6) menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif ;
- 7) menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya ; dan
- 8) menunjukkan perhatian pada karyawan.

Hal yang paling penting adalah tanggung jawab dalam memadukan seluruh kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut seharmonis mungkin, sehingga tercapainya tujuan organisasi tersebut efektif dan efisien. Dorongan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang yang telah berhasil dipengaruhi oleh seorang pemimpin, mungkin mengakibatkan suatu hasil atau tujuan yang sukses (berhasil) atau mungkin tidak sukses.

c. Kriteria seorang pemimpin

Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan bawahan dalam usaha pencapaian tujuan. Meskipun tidak ada sifat mutlak yang bisa didefinisikan, cukup wajar apabila kita menganggap bahwa seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memimpin orang lain dalam mencapai tujuan perusahaan dan mempunyai interaksi antara personal yang baik dan juga mempunyai kemampuan untuk bisa menyesuaikan diri dengan keadaan mungkin memperoleh keuntungan dan berbagai sifat tersebut di dalam menjalankan kepemimpinannya. Menurut Heidjrachman (2002:222), kriteria seorang pemimpin adalah keinginan untuk menerima tanggung jawab, kemampuan untuk bisa *perceptive*, kemampuan bersikap obyektif, kemampuan untuk menentukan prioritas dan kemampuan untuk berkomunikasi.

1) Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti dia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya terhadap apa yang dilakukan bawahannya. Pemimpin harus mampu mengatasi bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal. Semua pimpinan merasa bahwa pekerjaannya sangat menuntut waktu, usaha dan pengetahuan agar bisa menjalankan pekerjaan dengan efektif. Pemimpin

merasa bahwa pekerjaan lebih banyak menghabiskan energi daripada jabatan bukan pimpinan.

2) Kemampuan untuk bisa *perceptive*

*Perceptive* atau persepsi menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pemimpin haruslah mengenal tujuan perusahaannya sehingga mereka bisa bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Pemimpin memerlukan kemampuan untuk memahami bawahannya, sehingga dapat mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan mereka juga berbagai ambisi yang ada. Pemimpin harus juga mempunyai persepsi introspektif (memandang/menilai dirinya sendiri) sehingga bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.

3) Kemampuan bersikap obyektif

Obyektifitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau masalah secara rasional. Obyektifitas merupakan perluasan dari kemampuan *perceptive*. persepsi menimbulkan kepekaan terhadap faktor, kejadian dan kenyataan-kenyataan yang lain. Obyektifitas membantu pimpinan untuk meminimalisir faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

4) Kemampuan untuk menentukan prioritas

Seorang pemimpin yang pandai adalah seorang yang memiliki kemampuan untuk memilih atau menentukan mana yang penting dan mana yang tidak. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya sering terjadi masalah-masalah yang harus dipecahkan bukanlah datang satu persatu dengan lainnya.

5) Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

#### d. Indikator kepemimpinan

Menurut Yukl (2005:15-32) menyebutkan bahwa indikator-indikator dari perilaku kepemimpinan adalah kemampuan membangun hubungan, kemampuan mencari dan memberikan informasi, kemampuan membuat keputusan dan kemampuan mempengaruhi orang lain.

##### 1) Kemampuan Membangun Hubungan

Yaitu sikap/perilaku mendukung, mengembangkan, membimbing bawahan, membangun tim kerja, mengelola konflik, dan membentuk jaringan.

##### 2) Kemampuan Mencari dan Memberikan Informasi

Yaitu aktifitas memonitoring, menjelaskan dan menginformasikan ke bawahan.

##### 3) Kemampuan Membuat Keputusan

Yaitu dalam hal merencanakan, memecahkan masalah, berkonsultasi dan pendelegasian.

##### 4) Kemampuan Mempengaruhi Orang Lain

Yaitu dalam hal memotivasi, mengakui, dan memberikan imbalan kepada bawahan.

#### 2.1.2 Kompensasi

##### a. Definisi Kompensasi

Menurut Simamora (2002:540) kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Pada saat dikelola dengan benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya dan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Sedangkan menurut Nawawi (2001:315), kompensasi merupakan penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas disimpulkan bahwa kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan kepada pekerja sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan.

#### b. Komponen Kompensasi

Menurut Simamora (2002:541) kompensasi memiliki beberapa komponen yang dibagi dalam beberapa bentuk antara lain:

- 1) Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi.
- 2) Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.
- 3) Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana orang tersebut bekerja.

#### c. Tujuan kompensasi

Menurut Hasibuan (2001:120) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain :

##### 1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan. harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

##### 2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

##### 3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

##### 4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

##### 5) Stabilitas

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

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

8) Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemertintah dapat dihindarkan.

d. Karakteristik Kompensasi

Menurut simamora (2002:544) terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuannya. Karakteristik tersebut antara lain : arti penting, fleksibilitas, frekuensi, visibilitas, biaya.

1) Arti penting

Sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas diantara orang-orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi. Dengan demikian, tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan-imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para dan menerapkan berbagai imbalan-imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berada di dalam organisasi.

2) Fleksibilitas

Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik

dari anggota-anggota individu, dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan-imbalan memerlukan beberapa tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untung merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu-individu.

3) Frekuensi

Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, imbalan-imbalan yang sangat di dambakan ialah imbalan-imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya.

4) Visibilitas

Imbalan-imbalan mestilah betul-betul dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan. Imbalan-yang kelihatannya (*visible*) memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan.

5) Biaya

Sistem kompensasi nyata sekali tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan-imbalan yang tercakup. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, dan karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkannya, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi.

e. Indikator Kompensasi

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi menurut Simamora (2002:544) adalah sebagai berikut:

1) Upah dan gaji

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

## 2) Insentif

Insentif (*incentive*) adalah tambahan-tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Tujuan utama program insentif adalah mendorong dan mengimbali produktivitas dan efektivitas biaya.

## 3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan (*benefit*) asuransi kesehatan dan jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan ke karyawan adalah contoh-contoh program tunjangan.

## 4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas (*perquisites*) adalah tempat parkir khusus, kenikmatan/fasilitas di tempat kerja, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh

### 2.1.3 Kompetensi

#### a. Definisi Kompetensi

Menurut Sutrisno (2011:203), kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, di mana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Sedangkan menurut Kismiyati (2006:331) kompetensi adalah pengetahuan, ketrampilan, kemampuan atau karakteristik yang berhubungan dengan tingkat kinerja suatu pekerjaan seperti pemecahan masalah, pemikiran analistik atau kepemimpinan

#### b. Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer dalam Sutrisno (2011:203) mengemukakan bahwa kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan

efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku di dalam suatu tugas pekerjaan.

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dalam Sutrisno (2011:206) terdapat lima aspek, yaitu:

- 1) Motivasi  
sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.
- 2) Sifat  
sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.
- 3) Konsep diri  
sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu.
- 4) Pengetahuan  
Informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
- 5) Keterampilan  
Kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

c. Manfaat Penggunaan Kompetensi Karyawan

Sutrisno (2011:208) menyatakan bahwa saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky dalam Sutrisno (2011:208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu :

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan

dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.

- 2) Alat seleksi. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi memilih calon yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu.
- 3) Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga maupun untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horisontal.
- 4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang.
- 5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang akan dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.
- 6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model Kompetensi merupakan cara paling mudah untuk mengomunikasikan nilai dan hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja.

d. Indikator kompetensi

Untuk indikator variabel kompetensi karyawan menggunakan teori Gordon dalam Sutrisno (2011:204) yang terdiri dari:

- 1) Pengetahuan (*knowledge*)  
yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
- 2) Pemahaman (*understanding*)

yaitu kedalam kognitif, dan afektif yang dimiliki individu.

- 3) Kemampuan/ketrampilan (*skill*)  
adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- 4) Nilai(*value*)  
adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
- 5) Sikap (*attitude*)  
yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
- 6) Minat(*interest*)  
adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

#### 2.1.4 Kinerja

##### a. Definisi Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing selama periode tertentu. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja padanya. Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja. Menurut Hendry Simamora (2003:338) kinerja adalah tingkat dimana para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan. Selain itu, menurut Mangkunegara (2009:105) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku.

b. Jenis Kinerja

Menurut Moehriono (2010:63-64) dalam suatu organisasi dikenal ada 3 (tiga) jenis kinerja yang dapat dibedakan yaitu: operasional, administrative dan strategic.

1) Kinerja Operasional (*operation performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain sebagainya, yaitu seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.

2) Kinerja administrative (*administrative performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

3) Kinerja strategic (*strategic performance*)

Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan, dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukantentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Dalam suatu perusahaan, kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi dapat berpengaruh terhadap kinerjanya. Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001:109) terdapat berbagai faktor kinerja antara lain :

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan ;
- 2) Penempatan kerja yang tepat ;
- 3) Pelatihan dan promosi ;
- 4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya) ;
- 5) Hubungan dengan rekan kerja ;dan
- 6) Hubungan dengan pemimpin.

c. Indikator-indikator Kinerja

Sebuah organisasi didirikan tentunya dengan suatu tujuan tertentu. Sementara tujuan itu sendiri tidak sepenuhnya akan dapat dicapai jika tidak memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Artinya, pencapaian tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan olehakan berdampak secara menyeluruh terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorangharus memahami indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya. Menurut Moehriono (2010:80) mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- 2) efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- 3) kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) ketepatan waktu. Indikator ini mengukur ini apakah pekerjaan sudah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- 5) produktifitas. Indikator ini mengukur tingkat produktifitas suatu organisasi; dan
- 6) keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi serta lingkungan kerja para karyawannya ditinjau dari aspek keselamatan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan untuk menentukan beberapa hal, yaitu dijadikan dasar dan perbandingan yang berhubungan dengan teori sistematika penelitian yang dilakukan. Adapun penelitian terdahulu sebagai berikut :

Galang Agustyantono (2011) melakukan penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Reward terhadap Kinerja Karyawan di Perum Pegadaian Cabang Besuki. Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 32 orang dengan menggunakan teknik purposive

sampling. Peneliti menggunakan variabel bebas Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Reward (X3) sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y). Peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Reward berpengaruh secara signifikan secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Karyawan di Perum Pegadaian Cabang Besuki

Rahmila Sari (2012) melakukan penelitian bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 77 orang dengan menggunakan teknik studi sensus. Peneliti menggunakan variabel bebas yaitu Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Stress Kerja (X3) sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja (Y). Peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Motivasi dan Stress Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dengan determinasi sebesar 0,345 atau 34,5%. Kepemimpinan, Motivasi dan Stress Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja adalah variabel Kepemimpinan.

I Kadek Edy Sanjaya (2013) melakukan penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pada PT. Pande Agung Segara Dewata. Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 53 orang dengan menggunakan teknik studi sensus. Peneliti menggunakan variabel bebas Kompetensi (X1), Kompensasi (X2), Lingkungan Kerja (X3) sedangkan variabel terikat adalah Kinerja (Y). Peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja pada PT. Pande Agung Segara Dewata.

Cahyandini (2015) melakukan penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja pada PT. Summit Oto Finance Cabang Banyuwangi. Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 45 orang dengan menggunakan teknik studi

sensus. Peneliti menggunakan variabel bebas Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Kompensasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3) sedangkan variabel terikat adalah Kinerja (Y). Peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Oto Summit Finance Cabang Banyuwangi. Selain itu, kompensasi dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Oto Summit Finance Cabang Banyuwangi.



Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

<b>Nama Peneliti (Tahun)</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Objek Penelitian</b>	<b>Alat Analisis</b>	<b>Hasil dan Kesimpulan</b>
Agustyantono (2011)	Kempimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Reward (X3), Kinerja (Y)	Karyawan Perum Pegadaian Cabang Besuki	<i>Regresi Linear Bernda</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Reward terhadap Kinerja Karyawan.
Rahmila Sari (2012)	Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Stres kerja (X3) dan kinerja (Y)	Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar	<i>Regresi Linear Bernda</i>	Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan maupun parsial dari kepemimpinan, motivasi dan stres kerja terhadap kinerja.
I Kadek Edy Sanjaya (2015)	Kompetensi (X1), Kompensasi (X2), Lingkungan kerja (X3), kinerja (Y)	PT. Pande Agung Segara Dewata	<i>Regresi Linear Bernda</i>	Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PT. Pande Agung Segara Dewata.

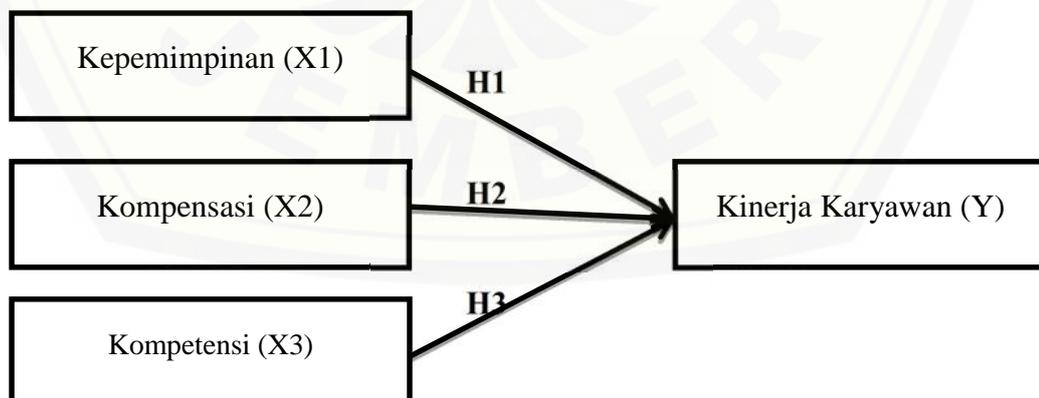
Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Objek Penelitian	Alat Analisis	Hasil dan Kesimpulan
Cahyandini (2015)	Gaya kepemimpinan demokratis (X1), kompensasi (X2) disiplin kerja (X3), kinerja (Y)	PT.Summit Oto Finance Cabang Banyuwangi	Regresi Linear Berganda	Gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi, dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Summit Oto Finan Cabang Banyuwangi.

Sumber: Data diperoleh dari berbagai sumber referensi, 2016

### 2.3` Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini menjadikan Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2) dan Kompetensi (X3) sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Adapun kerangka konseptual penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Kerangka konseptual

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi (Kuncoro, 2011:47). Dengan kata lain hipotesis muncul karena adanya penelitian terdahulu dan teori-teori berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Berdasarkan perumusan kerangka konseptual diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

### 2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Menurut Sudarman (2004:55), kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemimpin yang cakap tentunya dapat melakukan pantauan langsung serta mengarahkan dan memberikan masukan positif bagi karyawannya, hal ini akan memunculkan minat karyawan untuk bekerja lebih giat dan menghasilkan hasil kerja yang maksimal. Menurut Ardana dkk (2008: 96) pemimpin yang efektif dalam teori atribusi adalah seorang yang konsisten dan tegas dalam mengambil keputusan, dengan begitu bawahan bisa menilai apakah pemimpin tersebut bisa dijadikan panutan sebelum pemimpin menilai kinerja bawahannya.

Berdasarkan hasil penelitian Agustyantono (2011) dan Rahmila Sari (2012) bahwa “kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja”. Penelitian yang juga dilakukan oleh George W. Lumbasi (2016) membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan, maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah sebagai berikut:

$H_1$  : Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember.

### 2.4.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (2002:540) kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi menjadikanakan menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas

terhadap perusahaan, karena hal tersebut maka perusahaan memberikan imbalan kepada berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan dengan adil dan tepat waktu akan menumbuhkan semangat kerja bagidalam meningkatkan produktivitas pekerjaannya. Selain itu kompensasi juga akan membuat disiplin menjadi baik sehingga kinerja akan semakin efektif. Cara yang bisa digunakan manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson,2000). Kompensasi tidak bisa dipisahkan dengan kinerja, yang dimaksud adalah jika kinerja tinggi maka kompensasi yang diharapkan juga tinggi (Ishak Arep, 2002:198).

Berdasarkan hasil penelitian I Kadek Edy Sanjaya (2015) dan Cahyandini (2015) bahwa “kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ”. Penelitian yang dilakukan oleh Alice (2014) membuktikan bahwa kompensasi mampu merangsang tingkat kinerja karyawan, maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada pegawai PT. PLN (Persero) Area Jember.

#### 2.4.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

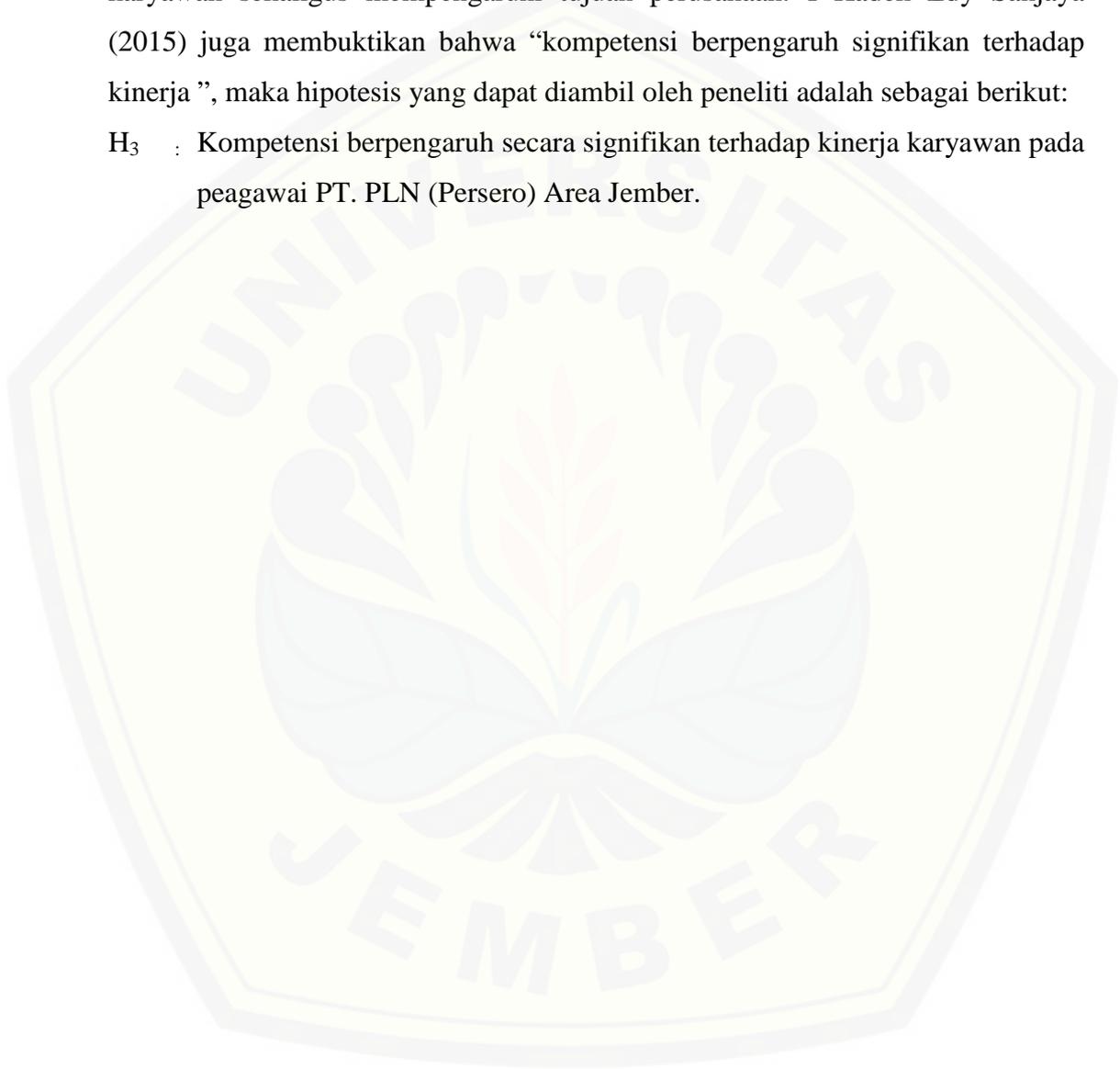
Mulyasa dalam Sutrisno (2011:203) mengemukakan kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. McAshan dalam Sutrisno (2011:203) menyatakan apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik.

Finch dan Crunkilton dalam Sutrisno (2011:204) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, ketrampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, ketrampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki

oleh SDM organisasi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian Adesuwa omorede (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sekaligus mempengaruhi tujuan perusahaan. I Kadek Edy Sanjaya (2015) juga membuktikan bahwa “kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja”, maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada pegawai PT. PLN (Persero) Area Jember.



### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian (Arikunto, 2006: 12). Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*. Explanatory research yaitu metode penelitian untuk meneliti ada tidaknya pola hubungan antara dua variabel atau lebih (Singarimbun dan Effendi, 2006:4). Jenis penelitian ini digunakan untuk menguji dua variabel bebas dan variabel terikat tersebut.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, suatu hal minat yang ingin peneliti investigasi (Arikunto dan Suharsini, 2006:121). Menurut Widiyanto (2005:5) populasi adalah suatu kelompok atau kumpulan subjek atau objek yang akan digeneralisasikan dari hasil penelitian. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Jember sebanyak 64 karyawan.

##### **3.2.2 Sampel**

Menurut Arikunto (2006:112) mengatakan bahwa apabila subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Tetapi jika jumlah subjek besar, dapat diambil antara 10-15% atau 15-25% atau lebih. Jadi dalam penelitian ini populasi bertindak sebagai sampel yaitu 64 karyawan karena jumlah subjek kurang dari 100 orang. Oleh karena itu metode pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. PLN (persero) Area Jember.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah hasil kuisioner yang berupa tanggapan responden terhadap indikator pada masing-masing variabel penelitian. Data kuantitatif tersebut kemudian diubah dalam bentuk angka dan diolah menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistik. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer

Sumber data yang diperoleh langsung dari PT. PLN (Persero) Area Jember. Data primer dalam penelitian adalah struktur organisasi PT. (Persero) Area Jember, Jumlah karyawan yang bekerja, deskripsi karyawan tetap dan karakteristik karyawan tetap yang ada.

2. Data sekunder

Data yang digunakan sebagai pendukung data primer. Data sekunder dalam penelitian ini menggunakan buku atau literatur yang berhubungan dengan penelitian tersebut.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data bertujuan untuk mendapatkan data-data yang sesuai dan dibutuhkan dalam penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan objek penelitian. Data yang didapat dari wawancara ini adalah data gambaran umum tentang pengaruh kepemimpinan, kompensasi, kompetensi dan kinerja PT. PLN (Persero) Area Jember.

- b. Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada para responden, kemudian responden akan mengisinya sesuai dengan

pendapat dan persepsi responden. Data yang didapat dari kuesioner ini adalah tentang data kepemimpinan, kompensasi, kompetensi dan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Jember.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok rumusan masalah yang diajukan, maka variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel independen atau variabel penyebab diposisikan tidak terpengaruhnya oleh variabel sebelumnya atau variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Pada penelitian ini adalah Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ) dan Kompetensi ( $X_3$ ).

b. Variabel Terikat

Variabel Terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri. Dalam penelitian ini adalah Kinerja ( $Y$ ).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan variabel yang digunakan dalam penelitian untuk mempermudah pengukuran dan memberikan penyerderhanaan serta pemahaman terhadap pembahasan pada penelitian ini. Dalam penelitian ini, definisi operasional variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Variabel Bebas (*Independent Variabel*)

- 1) Kepemimpinan ( $X_1$ ) merupakan upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Adapun indikator dari kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a) Kemampuan membangun hubungan dengan karyawan

Tingkat kemampuan pimpinan PT. PLN (Persero) Area Jember memberikan arahan kepada karyawan dan memberikan intruksi kerja kepada karyawannya.

- b) Kemampuan mentransformasikan informasi  
Tingkat aktifitas pimpinan PT. PLN (Persero) Area Jember memberikan dan menjelaskan informasi *internal* perusahaan maupun informasi *eksternal* perusahaan kepada karyawannya.
  - c) Kemampuan mengambil keputusan  
Tingkat pimpinan PT. PLN (Persero) Area Jember mampu mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi dengan efektif.
  - d) Kemampuan memberi motivasi kepada karyawan  
Tingkat pimpinan PT. PLN (Persero) Area Jember dalam hal memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan menjadi lebih baik.
- 2) Kompensasi (X2) merupakan apa yang diterima oleh para karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi adalah sebagai berikut:
- a) Gaji, yaitu imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan tetap secara teratur setiap bulan.
  - b) Insentif, yaitu tambahan-tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.
  - c) Tunjangan, yaitu merupakan kompensasi tambahan yang bertujuan untuk mengikat karyawan tetap agar tetap bekerja pada PT. PLN (Persero) Area Jember
- 3) Kompetensi (X3) merupakan suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan oleh PT. PLN (Persero) Area Jember. Indikator variabel kompetensi karyawan menggunakan teori Gordon dalam Sutrisno (2011:204) terdiri dari :
- a) Pengetahuan (knowledge)  
yaitu kesadaran karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember dalam bidang kognitif.

- b) Pemahaman (*understanding*)  
yaitu kedalam kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember.
  - c) Kemampuan/ketrampilan (*skill*)  
adalah sesuatu yang dimiliki oleh karyawan PT. PLN (Persero) area Jember yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
  - d) Nilai (*value*)  
adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
  - e) Sikap (*attitude*)  
yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
- b. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)
- 1) Kinerja karyawan (Y) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Menurut Moehriono (2010:80) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :
    - a) Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
    - b) Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
    - c) Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
    - d) Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur ini apakah pekerjaan sudah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.

- e) Produktifitas. Indikator ini mengukur tingkat produktifitas suatu organisasi.
- f) Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi serta lingkungan kerja para karyawannya ditinjau dari aspek keselamatan.

### 3.7 Skala Pengukuran

Pada penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Tujuan pengukuran adalah menerjemahkan karakteristik data empiris kedalam bentuk yang dapat dianalisa oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2011:93) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dalam skala likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Penelitian ini menggunakan skala likert dari 1 – 5 untuk setiap jawaban responden selanjutnya dibagikan ke dalam lima kategori yaitu :

- a. Jawaban Sangat Setuju (SS), dengan bobot nilai 5.
- b. Jawaban Setuju (S), dengan bobot nilai 4.
- c. Jawaban Cukup Setuju (CS), dengan bobot nilai 3.
- d. Jawaban Tidak Setuju (TS), dengan bobot nilai 2;
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), dengan bobot nilai 1.

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Uji validitas untuk mengetahui sejauh mana validitas sebuah data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. 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%, kemudian

hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan, dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:70) :

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

keterangan :

r = Korelasi product pearson moment

X= Nilai variabel

Y= Nilai total variabel

n = Jumlah data

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi product moment pearson's. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi <5% (Prayitno, 2010:70).

#### b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relative konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:75). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subyek yang sama. Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha ( ) yang menggunakan metode *cronbach* dengan rumus sebagai berikut : (Prayitno, 2010:75)

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

keterangan :

= koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha*>0,60 (Prayitno, 2010:75).

c. Uji Normalitas data

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis statistik parametris yaitu uji normalitas data. Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah variabel residual memiliki distribusi normal. Apabila data pengamatan tidak berdistribusi normal maka parametrik tidak bisa digunakan karena statistik dalam analisis parametrik diturunkan dari distribusi normal (Sugiyono, 2012:239). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan kolmogrov-smirnov test dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

Kriteria pengujian dengan melihat besaran Kolmogorov-smirnov test adalah sebagai berikut:

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

### 3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Metode ini menghubungkan satu variabel dependen dengan banyak variabel independen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja. Sedangkan variabel bebasnya adalah kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi. Model hubungan kinerja dengan variabel-variabel bebasnya tersebut disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut : (Firdaus, 2004:70)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

keterangan :

Y= Kinerja

a = Konstanta

X<sub>1</sub>= Kepemimpinan

X<sub>2</sub>= Kompensasi

$X_3$  = Kompetensi

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien Regresi

$e$  = Standard Error

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah uji yang dilakukan untuk menganalisis asumsi-asumsi dasar yang harus dipenuhi dalam penggunaan regresi. Dalam uji asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan, antara lain:

#### a. Uji normalitas model

Pengujian kenormalan data dilakukan untuk mengetahui data yang dianalisis berdistribusi normal atau tidak (Prayitno, 2010: 79). Pada penelitian ini digunakan uji p-Plot. Pada prinsipnya normalitas data dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik atau dengan histogram residualnya. Dasar pengambilan keputusan :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model asumsi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model asumsi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2011: 110-112).

#### b. Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas bisa dilihat dari nilai tolerance dan nilai VIF (Varian Inflation Factor) dari masing-masing variabel. (Ghozali, 2011:105). Di mana apabila nilai tolerance  $< 0,1$  atau nilai VIF  $> 10$  artinya variabel bebas terdapat multikolinearitas.

#### c. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Heteroskedastisitas terjadi jika variance berbeda, sedangkan jika variance tetap sama maka terjadi homoskedastisitas. Uji yang digunakan adalah

uji glejtser (glejtser test), yaitu dengan meregresikan variabel-variabel bebas terhadap nilai absolute residualnya. (Ghazali, 2011:139). Di mana jika signifikansi lebih besar dari 0,5 berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.8.4 Uji Hipotesis

#### a) Uji Parsial ( Uji t )

Uji statistik t pada dasarnya untuk menguji apakah variabel independen (kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi) terhadap variabel dependen (kinerja) secara terpisah. Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  secara terpisah, maka digunakan uji t. Rumusnya adalah : (Priyatno, 2010:142)

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

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

bi = koefisien regresi

Se (bi) = *standart error* dari koefisien regresi

Formulasi hipotesis uji t :

#### 1) Merumuskan hipotesis

$$H_0 : bi = 0, i=1,2,3$$

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

$$H_a : bi \neq 0, i=1,2,3$$

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

#### 2) *Level of significane* 95% dengan $\alpha = 5\%$ .

#### 3) Kriteria pengambilan keputusan

- a) Jika  $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$  :  $H_0$  diterima berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

b) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$ :  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

b. Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Adapun formulasi yang digunakan menurut Sugiyono (2012:83) sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{b_1X_1Y + b_2X_2Y + b_3X_3Y}{Y^2}$$

di mana:

$R^2$  = Koefisien penentu berganda

b = Koefisien regresi

Y = Kinerja

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Kompensasi

$X_3$  = Kompetensi

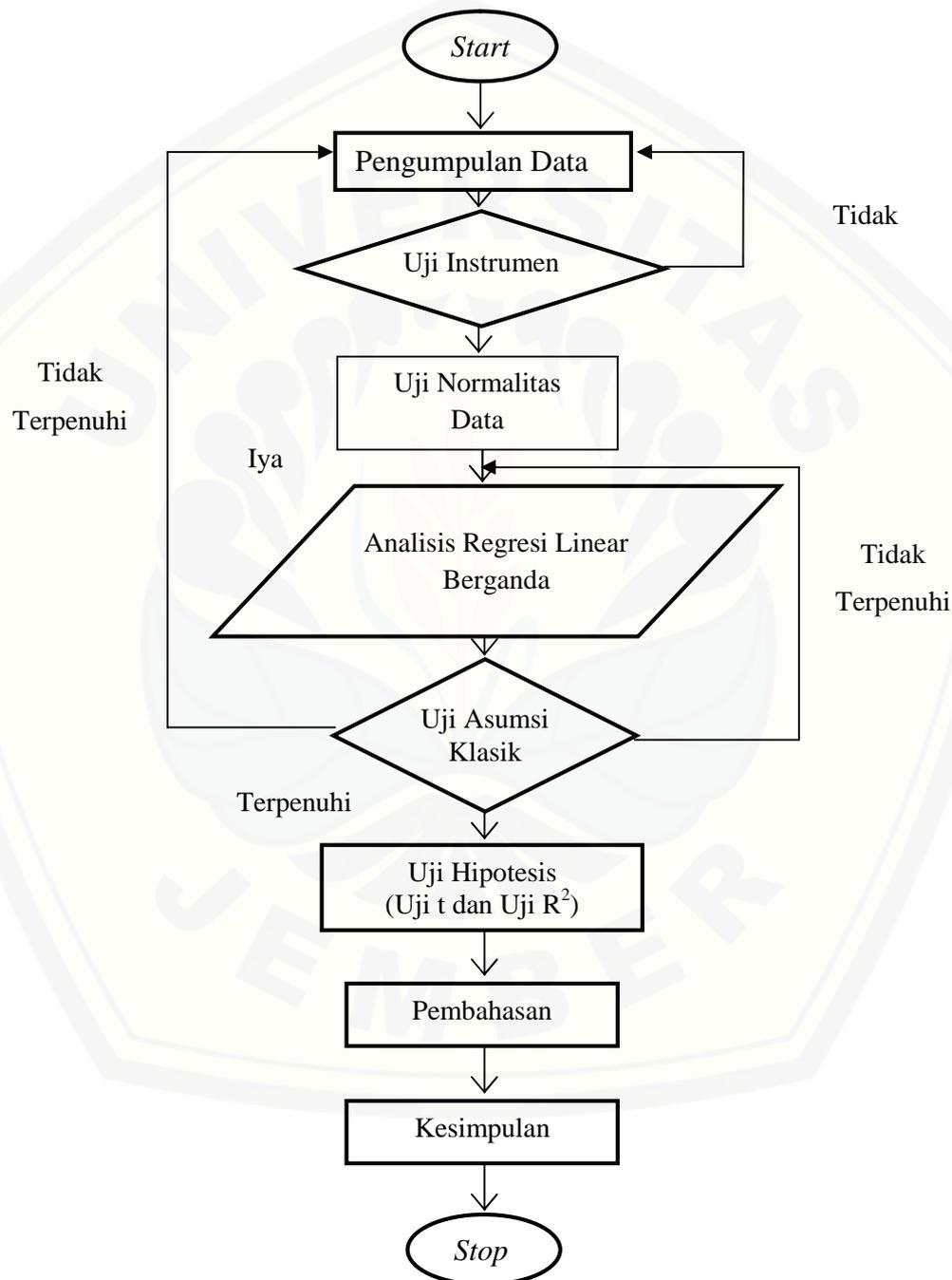
Nilai  $R^2$  terletak antara 0 dan 1

a)  $R^2 = 0$ , berarti tidak ada hubungan antara X dan Y.

b)  $R^2 = 1$ , berarti ada hubungan variabel X dan Y yang sempurna.

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah bertujuan untuk menjelaskan tahap-tahap yang dilakukan mulai dari awal penelitian hingga penelitian selesai. Alur pemecahan masalah dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.2 berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun keterangan kerangka pemecahan masalah dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Start, merupakan tahap awal persiapan penelitian.
- b. Pengumpulan data, dimulai dari peneliti mencari data-data yang diperlukan dalam penelitian. Data yang diperlukan berupa informasi dari daftar pustaka ataupun diperoleh secara langsung dengan menyebarkan kuisioner berupa pertanyaan maupun wawancara pada responden.
- c. Uji instrumen, uji ini merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui data yang diperoleh valid dan reliabel atau tidak. Jika tidak valid atau reliabel perlu dilakukan perbaikan ulang.
- d. Uji normalitas data, yaitu tahap untuk mengetahui apakah data yang diteliti berdistribusi normal atau tidak.
- e. Uji asumsi klasik, uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.
- f. Pengujian hipotesis dalam pengujian ini menggunakan uji t yakni untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pada setiap variabel yang diukur.
- g. Pembahasan, dalam tahap ini peneliti melakukan pembahasan dan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
- h. Kesimpulan, menyatakan temuan-temuan sebagai hasil selama melakukan penelitian.
- i. Stop, hasil akhir dari seluruh penelitian.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

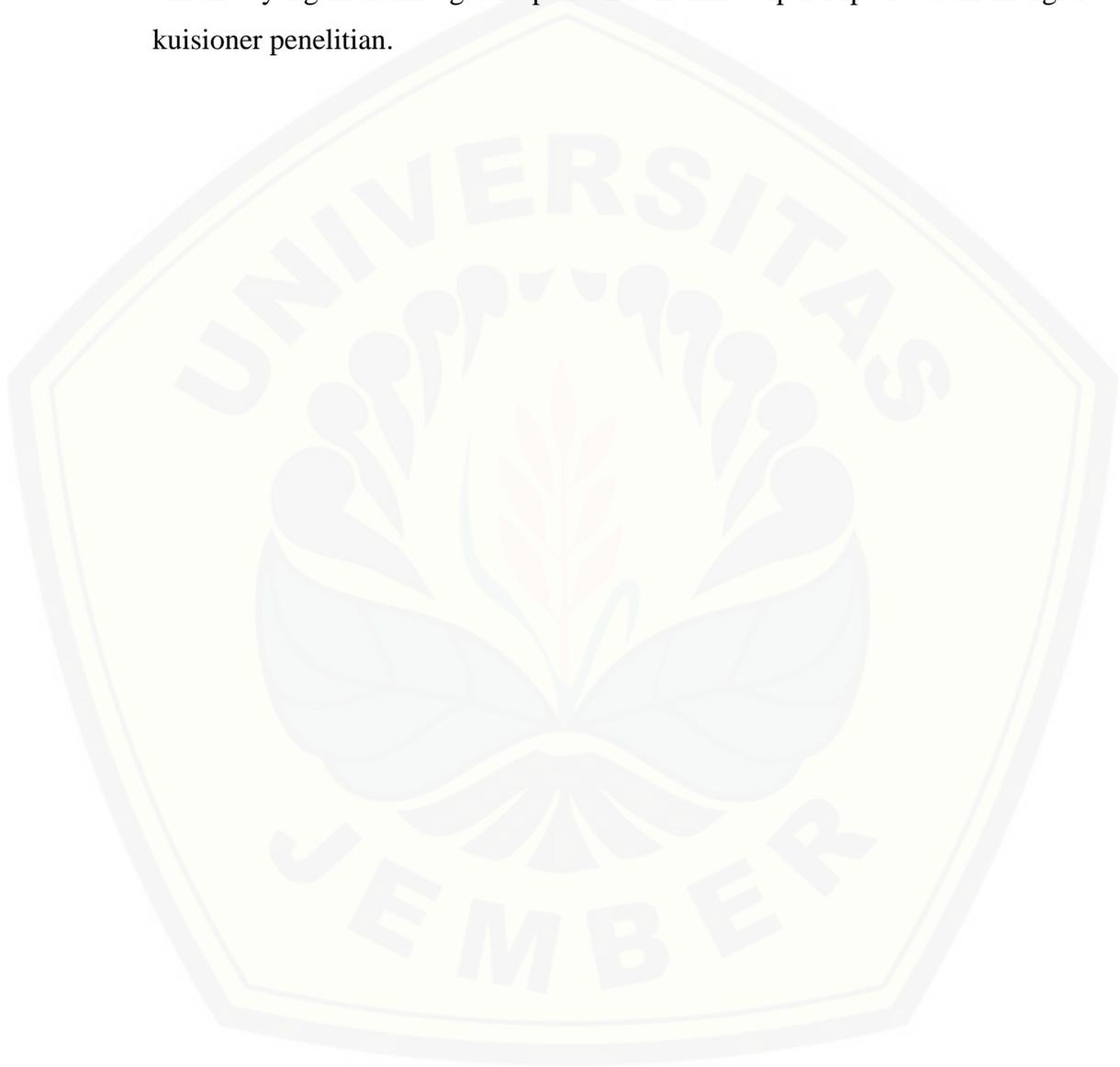
1. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) Area Jember menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Ini membuktikan bahwa Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan.
2. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) Area Jember menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Ini membuktikan bahwa Kompensasi yang baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan.
3. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) Area Jember menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Ini membuktikan bahwa Kompetensi yang baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan.

### 5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, saran yang ingin disampaikan antara lain :

1. Kinerja yang dimiliki oleh karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember sangat baik namun tentunya kinerja ini harus tetap ditingkatkan. Selain itu pimpinan harus memperhatikan saran dari karyawan PT. PLN (persero) Area Jember dan memberikan kompensasi secara benar sehingga karyawan PT. PLN (persero) Area Jember merasa terpuaskan dan termotivasi dalam bekerja di perusahaan. Peningkatan Kompetensi harus dilakukan oleh pimpinan agar karyawan PT. PLN (persero) Area Jember mampu menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

2. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya kuisisioner yang disebar menggunakan teknologi melalui kuisisioner dengan *link.bit.ly* agar lebih efisien waktu dan *paperless*.
3. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan sebaiknya kuisisioner yang disebar dikemas yang menarik agar responden semakin berpartisipasi dalam mengisi kuisisioner penelitian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I komang, Ni Wayan Mujiati, Anak Agung Ayu Sriathi. 2008. *PerilakuKeorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Firdaus, Muhammad. 2004. *Ekonometrika Suatu Pendekatan dan Eektivitas Kelompok*. Bengkulu: Rineka Cipta.
- Galang, Agustyantono. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Reward terhadap Kinerja Pegawai di Perum Pegadaian Cabang Besuki*. Skripsi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Gary, Yukl. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Gujarati, D. 1991. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_ 1999. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Hadari Nawawi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hani, Handoko T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Heidjrachman, Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hon H.Y. Alice. 2014. *Are we paid to be creative? The effect of compensation gap on creativity in an expatriate context* No.1 Vol 679. Hal : 9
- Imam, Ghozali. 2011. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Ketiga*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_ 2007. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Inneke Qamariah dan Fadli, 2011, *Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indonesia Asahan Aluminium Kuala Tanjung*, Jurnal Ekonom, Vol 14, No. 2 April 2011.

- Kismiyati, T. 2006. "Standar Kompetensi Pustakawan" dalam Media Pustakawan Vol. 13 No 1 dan 2 Juni 2006. Jakarta: Perpustakaan Nasional.
- Lumbasi, G. 2016. *The Effect Of Participative Leadership Style On The Performance Of COYA Senior Managers In Kenya* No. 5 Vol 4. Hal : 17-47
- Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marliana B Winanti. 2011. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)*.
- Moehriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis Robert L. dan Jackson John. 2009. *Human Resource Management*. Jakarta. Salemba Empat.
- Mudrajad, Kuncoro dan Suhardjono. 2011. *Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta :BPFE
- Nasution. 2000. *Manajemen Personalialia (aplikasi dalam perusahaan)*. Jakarta: djambatan.
- Nitisemito, Alex S. 2001. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Omoredede, Adesuwa. (2013). *Obsessive passion, competence, and performance in a project management context* No. 31. Hal : 877-888
- Permadi, Endang. (2008). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Distrik Pangkal Pinang. Universitas Widyatama*: Tidak diterbitkan.
- Prayitno.2010. *Paham Analisa Data Statistik*. Yogyakarta: MediaKom.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Tehnik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran.Edisi pertama*. Yogyakarta: Gava Media.
- Qamariah, Inneke dan Fadli, 2011. Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung. *Jurnal Ekonomi*, 14(2): h:63-73

- Robbins, Stephen P. 2008. *Organizational Behaviour (Perilaku Organisasi)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, Singgih. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sari, Rahmila. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stres kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*. Jurnal Analisis, Juni 2012, Vol.1 No.1 : 87 – 93
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Simamora, Henry, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: YKPN
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 2006, *Metode Penelitian Survey ( Editor )*, LP3ES, Jakarta
- Singgih, Santoso. 2004. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS versi 11.5*. Jakarta: Gramedia
- Sudarman.2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudrajat. 1988. *Mengenal Ekonometrika Pemula*. Cetakan ke Dua. Bandung: CV. Ari-nico.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Widyatmini, dan Luqman Hakim. 2008. *Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok*. *Jurnal Ekonomi Bisnis* No.2 Vol.13. hal : 163-170.
- Winanti, Marliana Budhiningtias. 2011. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)*. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 7(2): h:249-267.

### Lampiran 1. Surat Permohonan Izin Penelitian

Yth. Bapak/ Ibu/ Sdr/i  
PT. PLN (Persero) Area Jember  
di tempat,

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Sdr/i untuk memberikan informasi dengan mengisi pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini dengan jujur dan sebenarnya. Judul dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Jember”**.

Informasi yang Bapak/ Ibu/ Sdr/i berikan hanya digunakan dalam kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diperoleh oleh dari Bapak/ Ibu/ Sdr/i.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/ Ibu/ Sdr/i yang berkanan untuk meluangkan waktu mengisi kuisisioner, peneliti mengucapkan terima kasih.

Peneliti

Musyafak

NIM. 120810201187

**Lampiran 2. Identitas Responden****Lembar Kuisisioner**

## 1. Identitas Responden

- a. Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
- b. Nama :
- c. Umur : tahun
- d. Jenis Kelamin : Perempuan/Laki-laki (coret yang tidak perlu)
- e. Jabatan :
- f. Lama Bekerja : tahun
- g. Pendidikan Terakhir :

## 2. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

Setiap pertanyaan terdapat lima jawaban. Berikan tanda cek list ( ) pada salah satu jawaban dari setiap pertanyaan sesuai dengan apa yang anda alami dan rasakan selama bekerja. Pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan kondisi perusahaan pada realitasnya. Terdapat lima pilihan jawaban dengan keterangan sebagai berikut:

- a. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 : Setuju (S)
- c. Skor 3 : Cukup Setuju (CS)
- d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

### Lampiran 3. Daftar Pernyataan Kuisisioner

#### a. Kepemimpinan (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Pimpinan selalu memberikan bimbingan dan memberikan intruksi kepada karyawan tetap					
2	Pimpinan selalu memberikan dan menjelaskan informasi tentang perusahaan					
3	Pimpinan selalu dapat mencari solusi dan membuat keputusan dengan efektif					
4	Pimpinan selalu dapat memotivasi karyawan tetap					

#### b. Kompensasi (X2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu mendapatkan gaji secara teratur setiap bulan					
2	Saya mendapatkan insentif jika saya melakukan pekerjaan melebihi standart yang ditentukan					
3	Perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawan tetap					

## c. Kompetensi (X3)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu mendalami pengetahuan dalam bidang kognitif					
2	Saya selalu memahami dan mendalami pengetahuan kognitif dan afektif untuk melakukan tugas					
3	Saya dapat melaksanakan pekerjaan yang dibebankan sesuai keterampilan yang saya miliki					
4	Saya selalu melaksanakan pekerjaan dengan jujur dan terbuka					
5	Saya selalu melaksanakan pekerjaan dengan hati senang					

## d. Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai keinginan perusahaan					
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan biaya serendah mungkin					
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan konsumen					
4	Saya selalu melakukan pekerjaan secara benar dan tepat waktu					
5	Saya selalu meningkatkan produktifitas kerja demi tujuan organisasi					
6	Perusahaan selalu menjamin keselamatan dan kesehatan karyawan					

**Lampiran 4. Rekapitulasi Jawaban Responden**  
**HASIL KUISIONER KARYAWAN TETAP**  
**PT. PLN (PERSERO) AREA JEMBER**

No	X1					X2				X3					Y							
	1	2	3	4	Jumlah	1	2	3	Jumlah	1	2	3	4	5	Jumlah	1	2	3	4	5	6	Jumlah
1	4	4	4	3	15	4	2	5	11	4	4	4	3	3	18	4	4	2	3	3	4	20
2	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	4	23
3	3	4	3	4	14	4	3	4	11	4	5	4	4	4	21	4	3	4	4	4	4	23
4	5	4	5	4	18	5	3	4	12	5	4	4	4	4	21	4	5	4	5	4	5	27
5	4	4	4	4	16	4	3	4	11	5	5	4	5	4	23	3	4	4	4	4	3	22
6	3	4	3	4	14	4	3	4	11	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	3	4	22
7	4	3	4	3	14	3	2	4	9	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	5	24
8	5	5	5	5	20	4	3	4	11	4	5	4	4	4	21	4	5	5	4	4	4	26
9	3	3	3	3	12	2	2	3	7	3	4	3	4	3	17	2	3	3	3	3	3	17
10	5	5	5	5	20	4	3	4	11	4	5	4	4	4	21	2	5	5	4	4	4	24
11	5	5	5	5	20	4	3	4	11	4	5	4	4	4	21	4	5	5	4	4	4	26
12	5	5	5	5	20	4	3	4	11	4	5	4	4	4	21	4	5	5	4	4	4	26
13	5	5	5	5	20	4	3	4	11	4	5	4	4	4	21	4	5	5	4	4	4	26
14	5	5	4	3	17	4	3	4	11	4	5	4	4	4	21	2	4	3	4	2	4	19
15	5	5	4	3	17	4	3	4	11	4	5	4	4	4	21	3	4	3	4	2	4	20
16	4	5	4	5	18	4	5	3	12	5	4	4	4	4	21	4	4	5	3	5	4	25
17	4	3	4	3	14	4	3	4	11	4	4	4	4	4	20	5	4	3	4	3	4	23
18	5	3	4	3	15	4	3	5	12	5	5	5	5	5	25	4	4	3	5	2	5	23
19	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	4	25
20	5	4	4	3	16	4	3	3	10	4	5	4	4	5	22	4	4	3	3	4	5	23
21	4	4	4	4	16	4	3	5	12	4	5	5	4	4	22	4	4	4	4	4	5	25
22	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
23	5	4	4	4	17	5	5	5	15	5	5	5	4	5	24	4	4	4	4	4	5	25
24	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	4	22
25	5	4	4	4	17	4	3	4	11	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	4	22
26	5	4	4	4	17	4	3	4	11	4	4	4	4	4	20	1	4	4	4	4	4	21
27	4	4	4	4	16	4	3	4	11	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	16	3	4	3	10	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	4	23
29	5	5	4	4	18	3	4	3	10	4	4	4	4	3	19	2	4	4	3	4	4	21
30	5	4	4	4	17	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
31	5	5	5	5	20	5	5	5	15	4	4	3	3	3	17	4	5	5	5	3	4	26
32	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	5	29
33	5	4	5	4	18	5	4	5	14	4	5	5	5	4	23	4	5	4	5	4	4	26
34	4	4	4	4	16	4	4	4	12	5	4	5	5	5	24	4	4	4	4	5	4	25

35	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	3	4	18
36	4	3	4	3	14	4	3	3	10	3	4	3	3	3	16	4	4	3	3	4	3	21
37	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
38	4	4	4	5	17	4	4	4	12	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	5	5	26
39	4	5	5	5	19	4	5	5	14	5	5	4	4	5	23	4	4	5	5	5	5	28
40	4	4	4	5	17	4	4	4	12	5	4	3	4	5	21	4	5	4	4	4	5	26
41	3	4	3	5	15	3	4	5	12	3	4	5	4	3	19	4	3	4	5	4	3	23
42	5	4	4	4	17	4	4	3	11	4	4	3	3	5	19	4	4	4	3	3	5	23
43	5	4	5	5	19	3	3	4	10	3	3	4	4	4	18	4	3	3	4	4	4	22
44	5	4	5	5	19	5	4	3	12	5	4	3	3	5	20	4	5	4	3	3	5	24
45	4	5	4	4	17	3	4	3	10	3	4	3	3	5	18	4	3	4	3	3	5	22
46	5	4	4	4	17	3	3	4	10	3	3	4	3	4	17	4	3	3	4	3	4	21
47	3	4	5	5	17	3	3	3	9	3	3	3	3	4	16	4	3	3	3	3	4	20
48	3	3	4	3	13	3	3	4	10	3	3	4	5	4	19	3	3	3	4	5	4	22
49	3	5	5	4	17	3	3	4	10	3	3	4	3	4	17	4	3	3	4	3	4	21
50	5	3	5	4	17	3	3	4	10	3	3	4	5	5	20	4	3	3	4	5	5	24
51	4	3	3	4	14	4	3	3	10	4	3	3	4	4	18	4	4	3	3	4	4	22
52	4	5	3	3	15	4	5	3	12	4	5	3	3	4	19	2	4	5	3	3	4	21
53	3	4	3	4	14	3	4	3	10	3	4	3	4	5	19	4	3	4	3	4	5	23
54	3	3	4	3	13	3	3	4	10	3	3	4	3	4	17	4	3	3	4	3	4	21
55	3	4	3	3	13	3	4	3	10	3	4	3	3	5	18	4	3	4	3	3	5	22
56	3	5	3	3	14	3	5	3	11	3	5	3	3	3	17	4	3	5	3	3	3	21
57	4	3	3	3	13	4	3	3	10	4	3	3	3	4	17	3	4	3	3	3	4	20
58	4	4	3	4	15	4	4	3	11	4	4	3	4	4	19	4	4	4	3	4	4	23
59	3	3	5	4	15	3	3	5	11	3	3	5	4	4	19	4	3	3	5	4	4	23
60	3	4	3	3	13	3	4	3	10	3	4	3	3	4	17	4	3	4	3	3	4	21
61	4	3	3	3	13	4	3	3	10	4	3	3	3	4	17	2	4	3	3	3	4	19
62	4	4	3	4	15	4	4	3	11	4	4	3	4	4	19	2	4	4	3	4	4	21
63	3	3	5	4	15	3	3	5	11	3	3	5	4	4	19	4	3	3	5	4	4	23
64	3	4	3	3	13	3	4	3	10	3	4	3	3	4	17	4	3	4	3	3	4	21

## Lampiran 5. Jawaban Responden

X1.1

		Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
valid	.00	16	25.0	25.0	25.0
	.00	25	39.1	39.1	64.1
	.00	23	35.9	35.9	100.0
total		64	100.0	100.0	

X1.2

		Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
valid	.00	14	21.9	21.9	21.9
	.00	34	53.1	53.1	75.0
	.00	16	25.0	25.0	100.0
total		64	100.0	100.0	

X1.3

		Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
valid	.00	16	25.0	25.0	25.0
	.00	31	48.4	48.4	73.4

.00	17	26.6	26.6	100.0
total	64	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid .00	19	29.7	29.7	29.7
.00	30	46.9	46.9	76.6
.00	15	23.4	23.4	100.0
total	64	100.0	100.0	

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid .00	1	1.6	1.6	1.6
.00	21	32.8	32.8	34.4
.00	36	56.3	56.3	90.6
.00	6	9.4	9.4	100.0
total	64	100.0	100.0	

**X2.2**

		Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
valid	.00	5	7.8	7.8	7.8
	.00	32	50.0	50.0	57.8
	.00	20	31.3	31.3	89.1
	.00	7	10.9	10.9	100.0
total		64	100.0	100.0	

**X2.3**

		Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
valid	.00	22	34.4	34.4	34.4
	.00	31	48.4	48.4	82.8
	.00	11	17.2	17.2	100.0
total		64	100.0	100.0	

**X3.1**

		Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
--	--	---------------	-------------	------------------	------------------------

valid	.00	19	29.7	29.7
	.00	34	53.1	82.8
	.00	11	17.2	100.0
total		64	100.0	

X3.2

		Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
valid	.00	13	20.3	20.3	20.3
	.00	33	51.6	71.9	71.9
	.00	18	28.1	100.0	100.0
total		64	100.0		

X3.3

		Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
valid	.00	20	31.3	31.3	31.3
	.00	35	54.7	85.9	85.9

.00	9	14.1	100.0
total	64	100.0	

**X3.4**

	Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
valid .00	18	28.1	28.1	
.00	38	59.4	87.5	
.00	8	12.5	100.0	
total	64	100.0		

**X3.5**

	Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
valid .00	8	12.5	12.5	
.00	42	65.6	78.1	
.00	14	21.9	100.0	
total	64	100.0		

**Y.1**

	Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
--	---------------	-------------	------------------	------------------------

valid	.00	1	1.6	1.6
	.00	10	15.6	17.2
	.00	4	6.3	23.4
	.00	47	73.4	96.9
	.00	2	3.1	100.0
total		64	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid	.00	20	31.3	31.3	
	.00	33	51.6	82.8	
	.00	11	17.2	100.0	
total		64	100.0		

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid	.00	1	1.6	1.6	
	.00	21	32.8	34.4	
	.00	31	48.4	82.8	

.00	11	17.2	100.0
total	64	100.0	

Y.4

	Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
valid .00	23	35.9	35.9	35.9
.00	32	50.0	50.0	85.9
.00	9	14.1	14.1	100.0
total	64	100.0	100.0	

Y.5

	Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
valid .00	3	4.7	4.7	4.7
.00	21	32.8	32.8	37.5
.00	33	51.6	51.6	89.1
.00	7	10.9	10.9	100.0
total	64	100.0	100.0	

Y.6

		Fre quency	P ercent	Valid Percent	Cumul ative Percent
valid	.00	5	7.8	7.8	7.8
	.00	43	67.2	67.2	75.0
	.00	16	25.0	25.0	100.0
total		64	100.0	100.0	

**Lampiran 6. Uji Instrumen**

**a. Uji Validitas**

**Correlations**

		X 1.1	X 1.2	X 1.3	X 1.4	X 1
1.1	Pearson Correlation	1	.348**	.504**	.318*	.737**
	Sig. (2-tailed)		.005	.000	.010	.000
	N	64	64	64	64	64
1.2	Pearson Correlation	.348**	1	.285*	.476**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.005		.022	.000	.000
	N	64	64	64	64	64
1.3	Pearson Correlation	.504**	.285*	1	.571**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.022		.000	.000
	N	64	64	64	64	64

	N	6 4	6 4	6 4	6 4	6 4
1.4	Pearson	.3	.4	.5	1	.7
	Correlation	18*	76**	71**		84**
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0		.0
	N	10 6 4	00 6 4	00 6 4	00 6 4	00 6 4
1	Pearson	.7	.6	.7	.7	1
	Correlation	37**	91**	89**	84**	
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0	.0	.0
	N	00 6 4	00 6 4	00 6 4	00 6 4	00 6 4

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

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

**Correlations**

		X 2.1	X 2.2	X 2.3	X 2
2.1	Pearson	1	.2	.3	.7
	Correlation		37	16*	46**
	Sig. (2-tailed)		.0	.0	.0
	N	59 6 4	59 6 4	11 6 4	00 6 4

2.2	Pearson	.2		-	.6
	Correlation	.37	1	.057	.40**
	Sig. (2-tailed)	.0		.6	.0
	N	59		53	00
		6	6	6	6
		4	4	4	4
2.3	Pearson	.3	-		.6
	Correlation	.16*	.057	1	.07**
	Sig. (2-tailed)	.0	.6		.0
	N	11	53		00
		6	6	6	6
		4	4	4	4
2	Pearson	.7	.6	.6	1
	Correlation	.46**	.40**	.07**	
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0	
	N	00	00	00	
		6	6	6	6
		4	4	4	4

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

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

**Correlations**

		X	X	X	X	X	X
		3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3
3.1	Pearson		.4	.2	.4	.3	.7
	Correlation	1	91**	72*	41**	51**	63**
	Sig. (2-tailed)		.0	.0	.0	.0	.0
N		6	6	6	6	6	6
		4	4	4	4	4	4
				30	00	04	00
3.2	Pearson	.4	1	.2	.2	.1	.6
	Correlation	91**		38	85*	38	56**
	Sig. (2-tailed)	.0		.0	.0	.2	.0
N		6	6	6	6	6	6
		4	4	4	4	4	4
				58	23	77	00
3.3	Pearson	.2	.2	1	.6	.1	.6
	Correlation	72*	38		33**	26	70**
	Sig. (2-tailed)	.0	.0		.0	.3	.0
N		6	6	6	6	6	6
		4	4	4	4	4	4
			58		00	22	00
3.4	Pearson	.4	.2	.6	1	.2	.7
	Correlation	41**	85*	33**		59*	67**
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0		.0	.0
N		6	6	6	6	6	6
		4	4	4	4	4	4
			23	00		38	00
3.5	Pearson	.3	.1	.1	.2	1	.5
	Correlation	51**	38	26	59*		28**
	Sig. (2-tailed)	.0	.2	.3	.0		.0
N		6	6	6	6	6	6
		4	4	4	4	4	4
			77	22	38		00
3	Pearson	.7	.6	.6	.7	.5	1
	Correlation	63**	56**	70**	67**	28**	
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0	.0	.0	
		00	00	00	00	00	

N	6	6	6	6	6	6
	4	4	4	4	4	4

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

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

Correlations

		.1	.2	.3	.4	.5	.6
.1	Pearson Correlation		.014	034	208	133	248*
	Sig. (2-tailed)		912	792	099	296	048
	N	4	4	4	4	4	4
.2	Pearson Correlation	.014		483**	240	195	191
	Sig. (2-tailed)	912		000	056	122	131
	N	4	4	4	4	4	4
.3	Pearson Correlation	034	483**		140	333**	042
	Sig. (2-tailed)	792	000		270	007	743
	N	4	4	4	4	4	4
.4	Pearson Correlation	208	240	140		244	102
							568**

	Sig. (2-tailed)	099	056	270		052	421	000
	N	4	4	4	4	4	4	4
.5	Pearson Correlation	133	195	333**	244		135	613**
	Sig. (2-tailed)	296	122	007	052		286	000
	N	4	4	4	4	4	4	4
.6	Pearson Correlation	248*	191	042	102	135		457**
	Sig. (2-tailed)	048	131	743	421	286		000
	N	4	4	4	4	4	4	4
	Pearson Correlation	519**	603**	610**	568**	613**	457**	
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	
	N	4	4	4	4	4	4	4

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

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

### b. Uji Reliabilitas

X1

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	5

X2

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	4

X3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	6

Y

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.720	7

**c. Uji Normalitas Data**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

				X	X	X	Y
				1	2	3	
N				6	6	6	6
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean			4	4	4	4
				1	1	1	2
	Std. Deviation			6.0938	1.0156	9.7188	2.9219
				2	1	2	2
Most Extreme Differences	Absolute			.19465	.41973	.20006	.38584
	Positive			.	.	.	.
	Negative			121	223	124	112
				.	.	.	.
				121	223	124	112
				-	-	-	-
Test Statistic				.098	.175	.113	.085
Asymp. Sig. (2-tailed)				.	.	.	.
				121	223	124	112
				208 <sup>c</sup>	187 <sup>c</sup>	161 <sup>c</sup>	245 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**Lampiran 7. Analisis Regresi Linier Berganda**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 <sup>a</sup>	.669	.653	1.40607

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

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	239.987	3	79.996	4.0462	.000 <sup>b</sup>
	Residual	118.623	60	1.977		
	Total	358.609	63			

a. Dependent Variable: Y

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

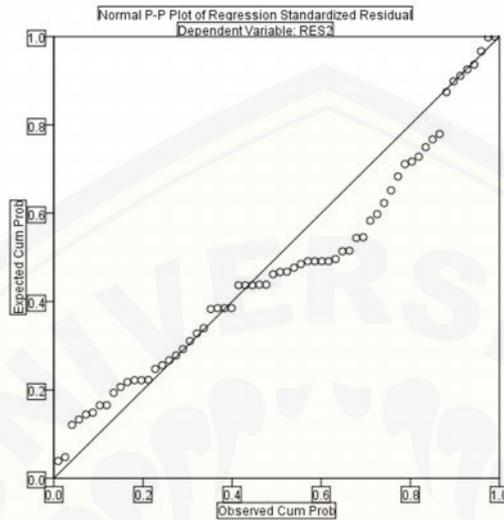
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.147	1.745		2.377	.021
	X1	.354	.097	.326	3.649	.001
	X2	.589	.167	.351	3.528	.001
	X3	.334	.105	.308	3.195	.002

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran 8. Uji Asumsi Klasik**

**a. Normalitas Model**



**b. Uji Multikolinearitas**

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

Model	Mo	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.	Collinearity Statistics	
			Std. Error	Beta		Tolerance	VIF
1	(Constant)	.147	1.745	.377	.021		
	X1	.354	.097	.326	.649	.001	.692
	X2	.589	.167	.351	.528	.001	.558
	X3	.334	.105	.308	.195	.002	.685

a. Dependent Variable: Y

## c. Uji Heteroskedastisitas

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.154	1.038		-.148	.883
X1	.013	.058	.034	.231	.818
X2	-.149	.099	-.249	-1.502	.138
X3	.134	.062	.347	1.162	.251

a. Dependent Variable: RES2

**Lampiran 9. Uji Hipotesis**

**a. Uji t**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.147	1.745		2.377	.021
X1	.354	.097	.326	3.649	.001
X2	.589	.167	.351	3.528	.001
X3	.334	.105	.308	3.195	.002

a. Dependent Variable: Y

**b. Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	239.987	3	79.996	4.462	.000 <sup>b</sup>
Residual	118.623	60	1.977		
Total	358.609	63			

a. Dependent Variable: Y

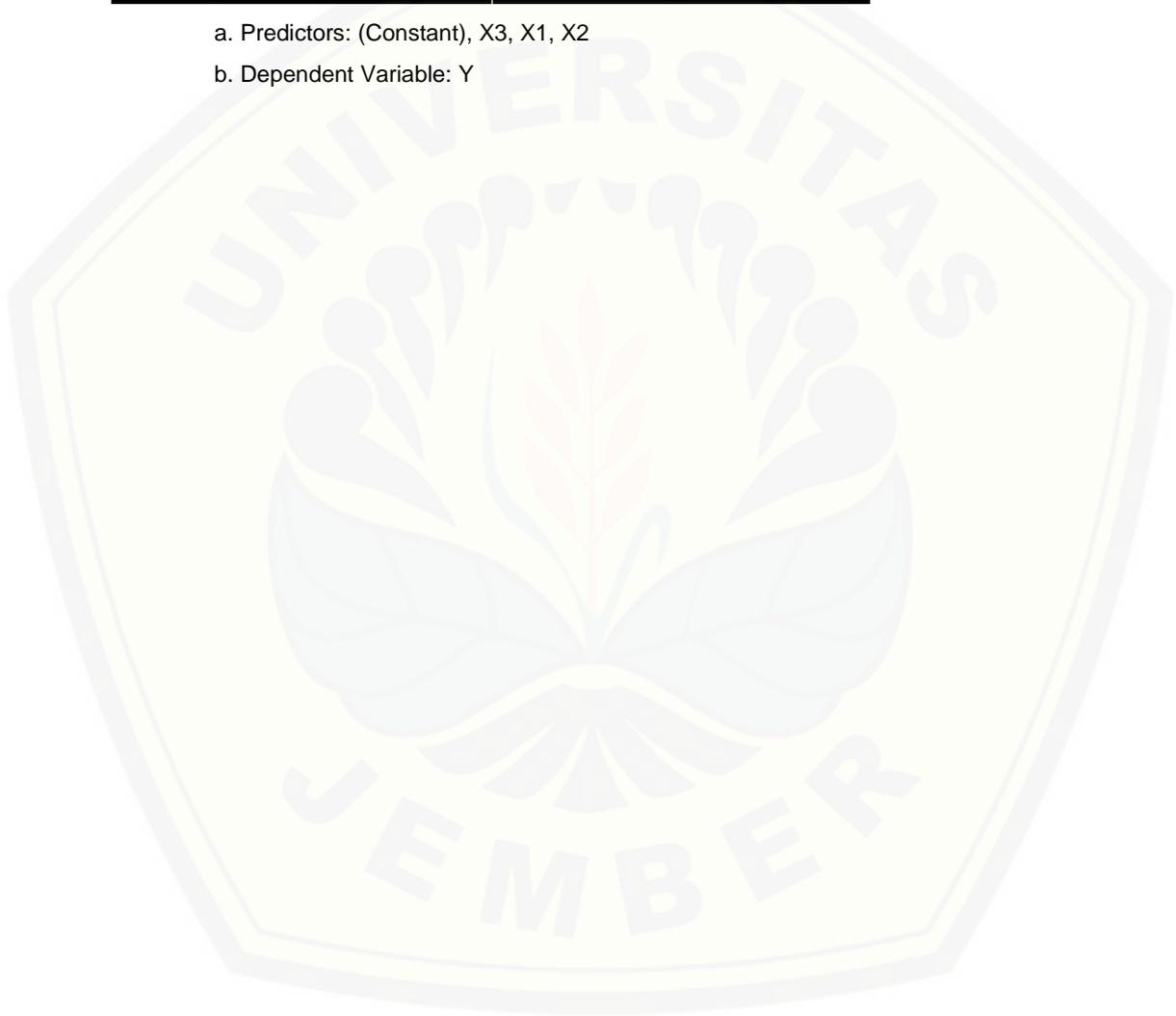
b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

**c. Uji Koefisienan Determinasi****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 <sup>a</sup>	.669	.653	1.40607

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

b. Dependent Variable: Y



Lampiran 10. R tabel

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081