



**PENGARUH INSENTIF DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN TETAP PADA PTPN XII
KALISELOGIRI BANYUWANGI**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Jurusan Manajemen (S1)
dan mencapai gelar sarjana

Oleh:

Wiwi Yulianti
NIM. 120810201003

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

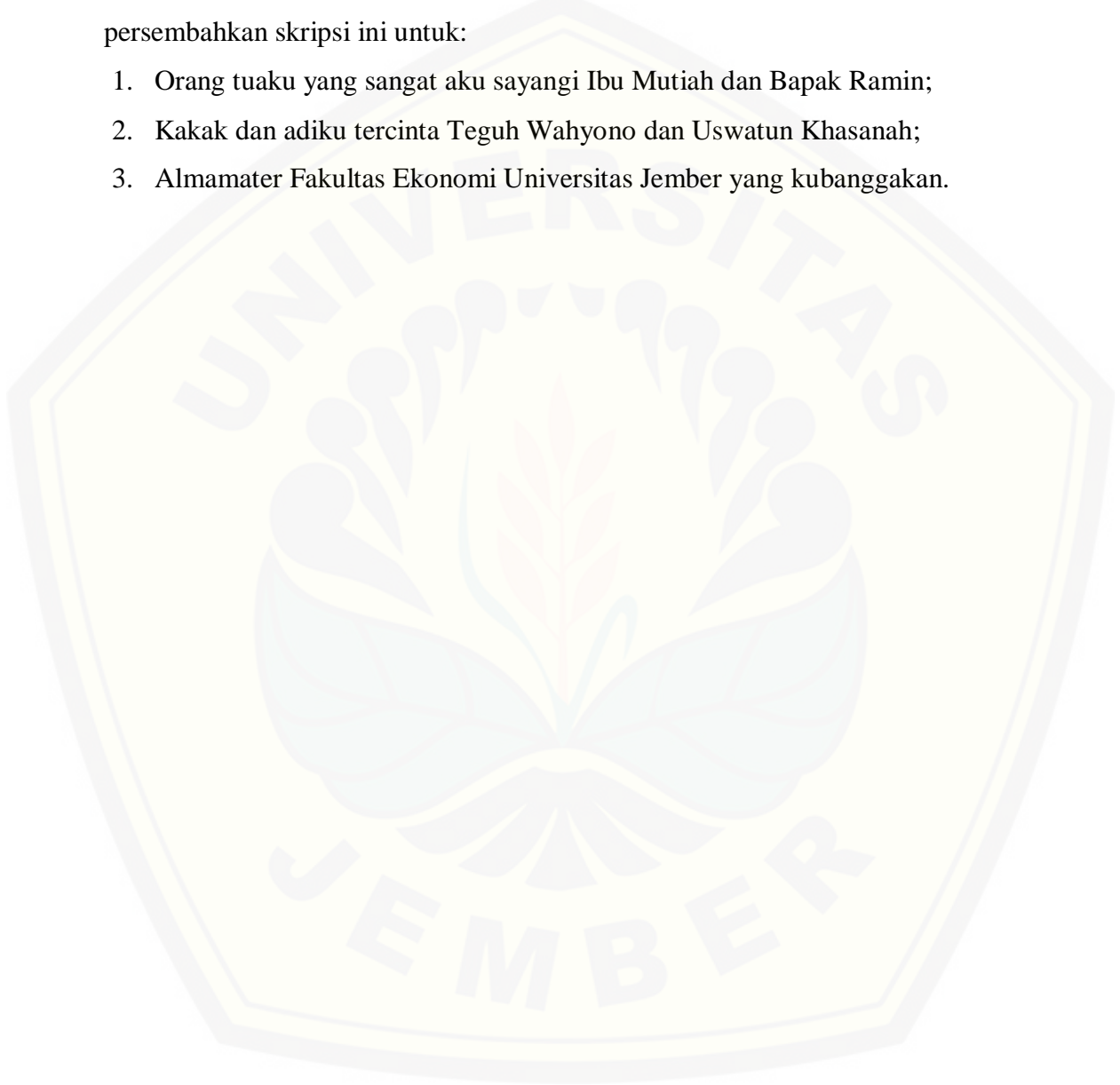
UNIVERSITAS JEMBER

2016

PERSEMBAHAN

Dengan Menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang, saya persembahkan skripsi ini untuk:

1. Orang tuaku yang sangat aku sayangi Ibu Mutiah dan Bapak Ramin;
2. Kakak dan adiku tercinta Teguh Wahyono dan Uswatun Khasanah;
3. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang kubanggakan.



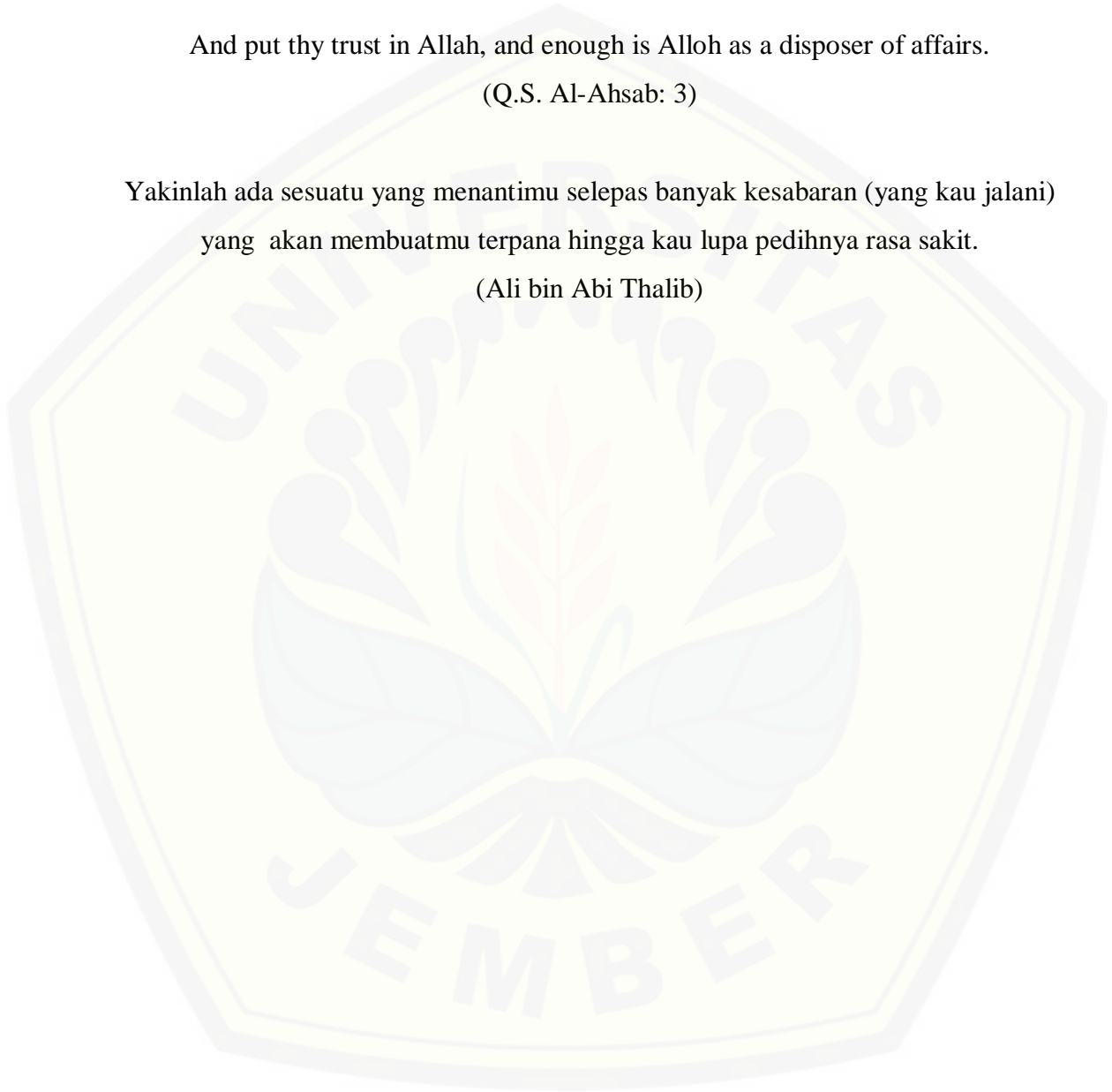
MOTTO

And put thy trust in Allah, and enough is Allah as a disposer of affairs.

(Q.S. Al-Ahsab: 3)

Yakinlah ada sesuatu yang menantimu selepas banyak kesabaran (yang kau jalani)
yang akan membuatmu terpana hingga kau lupa pedihnya rasa sakit.

(Ali bin Abi Thalib)



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI
SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Wiwi Yulianti

NIM : 120810201003

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian yang berjudul " PENGARUH INSENTIF DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP PADA PTPN XII KALISELOGIRI BANYUWANGI'' adalah benar-benar karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, April 2016

Yang menyatakan,

Wiwi Yulianti

NIM. 120810201003

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : PENGARUH INSENTIF DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP PADA
PTPN XII KALISELOGIRI BANYUANGI.

Nama Mahasiswa : Wiwi Yulianti

N I M : 120810201003

Jurusan : S1 Manajemen

Tanggal Persetujuan :

Pembimbing I

Pembimbing II,

Drs. NG. Krishnabudi, M. Agb
NIP. 196304021988021001

Chairul Soleh, SE, M. Si
NIP. 196903061999031001

Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM
NIP. 197805252003122002

SKRIPSI

**PENGARUH INSENTIF DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN TETAP PADA PTPN XII KALISELOGIRI BANYUWANGI**

Oleh:

Wiwil Yulianti

NIM. 120810201003

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Drs. NG. Krishnabudi, M. Agb

Dosen Pembimbing II : Chairul Soleh, SE, M. Si

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH INSENTIF DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN TETAP PADA PTPN XII KALISELOGIRI BANYUWANGI**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Wiwi Yulianti

NIM : 120810201003

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

25 Mei 2016

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

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Drs. Sampeadi M.S. (.....)
NIP 195604041985031002

Sekretaris : Hadi Paramu MBA. Ph.D. (.....)
NIP 196901201993031002

Anggota : N. Ari Subagio S.E., M.Si. (.....)
NIP 197311092000031002

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Dekan

Dr. M. Fathorrazi, SE, M.Si.
NIP 19630614 199002 1 001

RINGKASAN

PENGARUH INSENTIF DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP PADA PTPN XII KALISELOGIRI BANYUWANGI.

Wiwi Yulianti; 120810201003; 2016; 134 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

PT Perkebunan Nusantara XII Kaliselogiri (PTPN XII Kaliselogiri) adalah salah satu unit usaha milik PT Perkebunan Nusantara XII (PTPN XII), memiliki sumber daya manusia sebanyak 1026 karyawan. Relatif banyaknya jumlah karyawan tersebut tentu memerlukan manajemen yang baik agar dapat memenuhi tujuan perusahaan dan juga keinginan karyawan. Upaya perusahaan dalam memenuhi tujuan tersebut adalah dengan menerapkan sistem insentif yang diberikan pada karyawan dan adanya kepemimpinan yang baik oleh pimpinan.

Penelitian ini dilakukan di PTPN XII Kaliselogiri Kabupaten Banyuwangi . Penentuan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PTPN XII Kaliselogiri Kabupaten Banyuwangi, dimana seluruh karyawan tetap yang berjumlah 52 karyawan tersebut juga dijadikan juga sebagai sampel.

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden yaitu karyawan tetap PTPN XII Kaliselogiri Kabupaten Banyuwangi . Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan Kuisisioner. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa insentif dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan yang dapat diketahui dengan nilai F hitung sebesar 127,731 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000, yang berarti nilai probabilitas signifikansi $< 0,05$, sedangkan hasil yang diperoleh dari f tabel dengan $df_1 = 2$ $df_2 = 49$ pada $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 3,19 yang berarti F hitung $> F$ tabel ($127,731 > 3,19$), sehingga dengan adanya dengan adanya insentif yang diberikan oleh perusahaan dan adanya kepemimpinan yang tepat oleh Manajer maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PTPN XII Kaliselogiri Kabupaten Banyuwangi .

SUMMARY

INCENTIVE EFFECT AND LEADERSHIP ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES KEEP PTPN XII KALISELOGIRI BANYUWANGI. Wiwi Yulianti; 120810201003; 2016; 134 pages; Management Faculty of Economics, University of Jember.

PT Perkebunan Nusantara XII Kaliselogiri (PTPN XII Kaliselogiri) is a business unit owned by PT Perkebunan Nusantara XII (PTPN XII), has human resources as many as 1026 employees. The relatively large number of employees would require good management in order to meet company objectives and also the desire of employees. The company's efforts in meeting this goal is to implement a system of incentives given to employees and their good leadership by management. This research was conducted in PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi. Determination of the population in this study adalah all permanent employees PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi, where all permanent employees numbering 52 employees is also used as well as a sample.

The data used in this study are primary data obtained directly from respondents are permanent employees of PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi. Data collection methods used in this study using a questionnaire. Results from this study showed that incentives and leadership significantly influence employee performance which can be determined by the calculated F value of 127.731 with a significance probability of 0.000, which means that the probability of significance < 0.05 , whereas the results obtained from the f table with $DF1 = 2$ $DF2 = 49$ at $\alpha = 0.05$ is equal to 3.19, which means $F_{count} > F_{table}$ ($127.731 > 3.19$), so that with the incentives given by the company and the right leadership by the Manager will increase performance of employees at PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi.

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**PENGARUH INSENTIF DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP PADA PTPN XII KALISELOGIRI BANYUWANGI**”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

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

1. Dr. H. M. Fathorrozi, M.si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
3. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE, MM. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
4. Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik;
5. Drs. NG. Krishnabudi, M. Agb dan Choirul Soleh, SE., M.Si., Ak. selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
6. Dosen manajemen yang telah memberikan pemahaman mengenai manajemen;
7. Mama, Bapak, mas Teguh, Uus dan keluargaku yang selalu memberi semangat, doa, dan dukungan untukku dalam menyelesaikan skripsi ini;
8. Sahabat-sahabatku seperjuangan MM dan MMF , kos kelinci, Keluarga MAHAPURA
9. Teman-teman seperjuangan Manajemen angkatan 2012 Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
10. Semua pihak yang membantu terselesaikannya penulisan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu;

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 05 April 2016

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	5
2.2 Pengertian Insentif	5
2.2.1 Jenis-jenis Insentif.....	6
2.2.2 Tujuan Pemberian Insentif	7
2.2.3 Sistem Pemberian Insentif.....	8
2.2.4 Indikator-indikator Insentif.....	9

2.3 Kepemimpinan.....	12
2.3.1 Pengertian Kepemimpinan.....	12
2.3.2 Teori-teori Kepemimpinan.....	13
2.3.3 Sumber-sumber Kekuasaan.....	15
2.3.4 Peran Pemimpin.....	16
2.3.5 Proses-Proses Mempengaruhi	17
2.3.6 Ciri-Ciri Pemimpin	17
2.3.7 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan	19
2.3.8 Indikator Kepemimpinan.....	21
2.4 Kinerja.....	21
2.4.1 Pengertian Kinerja.....	21
2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	22
2.4.3 Penilaian Kinerja.....	23
2.4.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	24
2.4.5 Metode-Metode Penilaian	25
2.4.6 Indikator Kinerja.....	27
2.5 Pengaruh Antar Variabel.....	28
2.5.1 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja	28
2.5.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja	29
2.5.3 Pengaruh Insentif dan Kepemimpinan Kinerja.....	29
2.6 Penelitian Terdahulu.....	30
2.7 Kerangka Konseptual.....	32
2.8 Perumusan Hipotesis.....	33

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian.....	34
3.2 Populasi dan Sampel.....	34
3.1.1 Populasi.....	34
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	35

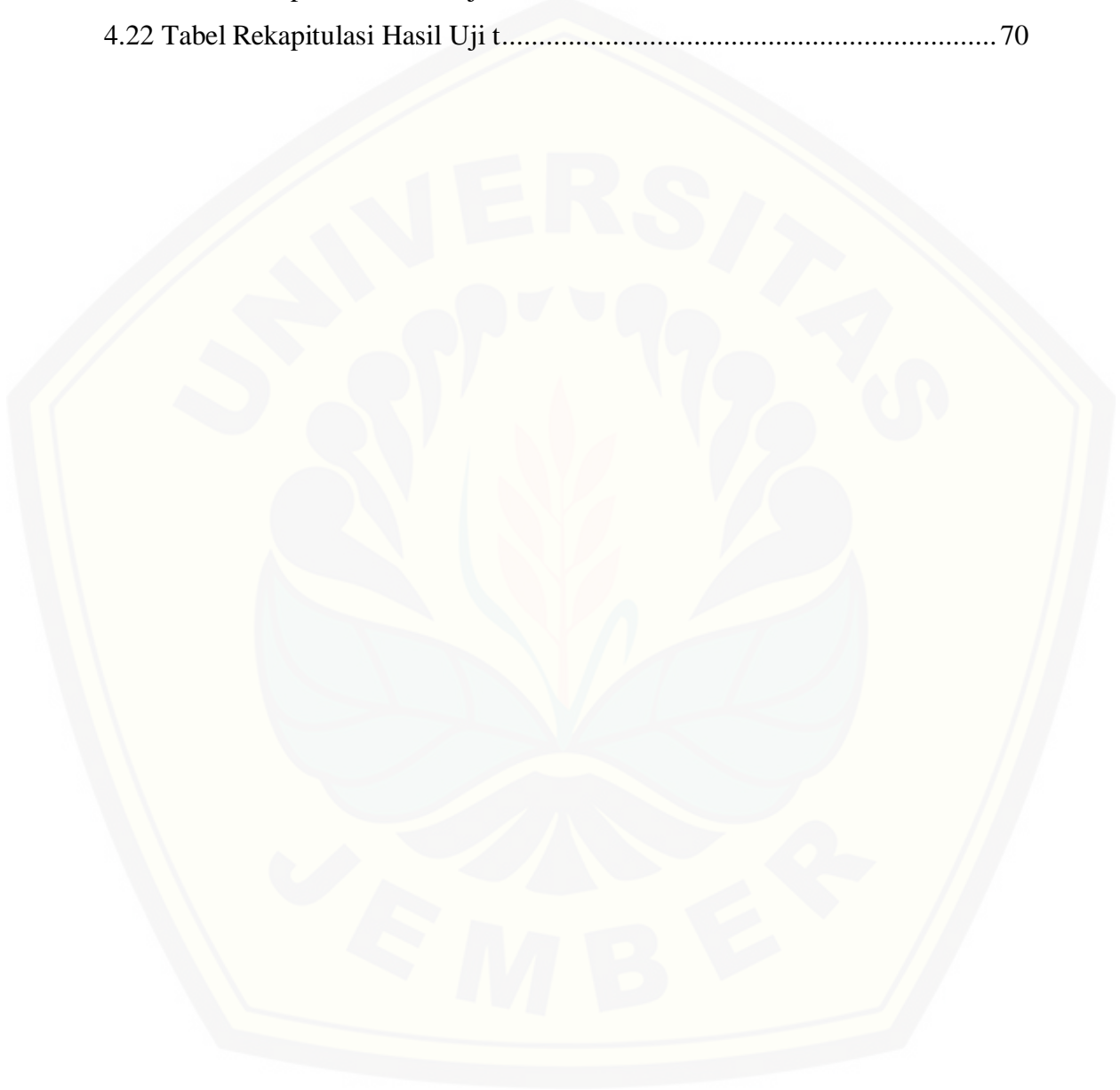
3.3.1	Jenis Data.....	35
3.3.2	Sumber Data	35
3.4	Metode Pengumpulan Data	35
3.5	Identifikasi Variabel.....	36
3.6	Devinisi Operasional Variabel.....	36
3.7	Skala Pengukuran.....	38
3.8	Metode Analisis Data.....	41
3.8.1	Analisis Deskriptif	41
3.9	Uji Instrumen.....	43
3.10	Analisis Regresi Linier Berganda	45
3.11	Uji Asumsi Klasik	46
3.12	Uji Hipotesis.....	47
3.13	Kerangka Pemecahan Masalah.....	49
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Sejarah Singkat Perkebunan.....	51
4.1.1	Visi dan Misi PTPN XII Kaliselogiri	52
4.1.2	Struktur Organisasi PTPN XII Kaliselogiri.....	53
4.1.3	Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab	54
4.2	Analisis Deskriptif	
4.2.1	Deskriptif Responden.....	55
4.2.2	Deskriptif Variabel	59
4.3	Uji Instrumen	64
4.3.1	Uji Validitas.....	64
4.3.2	Uji Reliabilitas	65
4.3.3	Uji Normalitas	66
4.4	Analisis Regresi Linear Berganda.....	67
4.5	Uji Asumsi Klasik	68
4.4.1	Uji Multikolinieritas.....	68
4.4.2	Uji Heteroskedastisitas.....	69

4.6 Uji Hipotesis.....	70
4.6.1 Uji t	70
4.6.2 Uji F	70
4.6.3 Uji Koefisien Determinasi	71
4.7 Pembahasan Hasil Penelitian	71
4.7.1 Pengaruh Insentif dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	72
4.7.2 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan.....	73
4.7.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan....	77
BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	80
5.2 Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....	81
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR TABEL

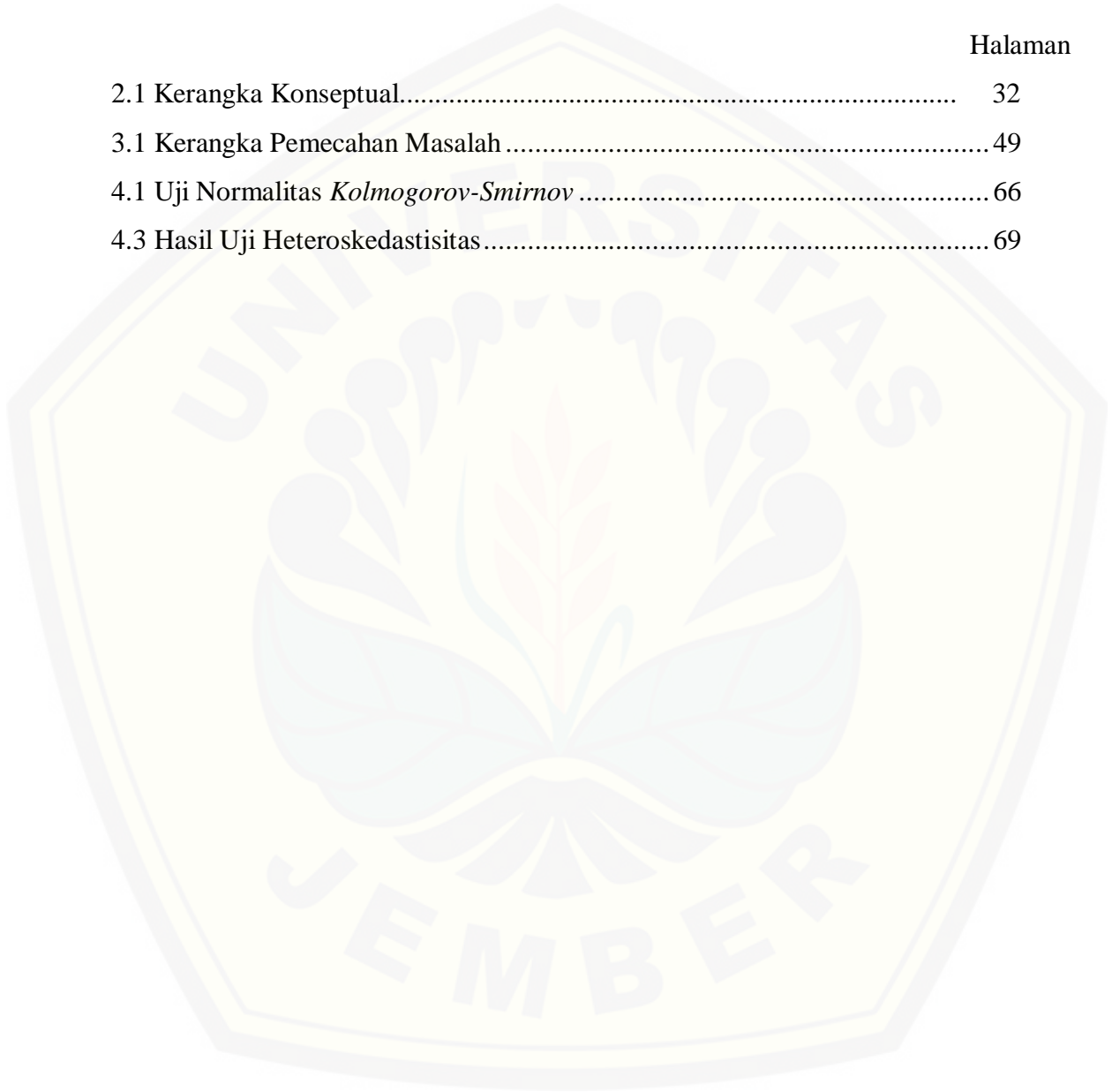
	Halaman
2.1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	30
3.1 Tabel Data Karyawan.....	34
4.1 Tabel Distribusi Usia Responden.....	56
4.2 Tabel Distribusi Jenis Kelamin Responden.....	56
4.3 Tabel Distribusi Pendidikan Terakhir Responden	57
4.4 Tabel Distribusi Status Perkawinan Responden	57
4.5 Tabel Distribusi Masa Kerja Responden.....	58
4.6 Tabel Distribusi Frekuensi Insentif berdasarkan indikator bonus	59
4.7 Tabel Distribusi Frekuensi Insentif berdasarkan indikator fasilitas	59
4.8 Tabel Distribusi Frekuensi Insentif berdasarkan indikator jaminan kesehatan	59
4.9 Tabel Distribusi Frekuensi Insentif berdasarkan indikator tunjangan sosial.....	60
4.10Tabel Distribusi Frekuensi Insentif berdasarkan indikator promosi jabatan	60
4.11Tabel Distribusi Frekuensi Kepemimpinan berdasarkan indikator peran pengambilan keputusan.....	61
4.12Tabel Distribusi Frekuensi Kepemimpinan berdasarkan indikator peran informasional.....	61
4.13 Tabel Distribusi Frekuensi Kepemimpinan berdasarkan indikator peran interpersonal.....	62
4.14 Tabel Distribusi Frekuensi Kinerja berdasarkan indikator kualitas.....	62
4.15 Tabel Distribusi Frekuensi Kinerja berdasarkan indikator kuantitas	63
4.16 Tabel Distribusi Frekuensi Kinerja berdasarkan indikator tanggung jawab.....	63
4.17 Tabel Distribusi Frekuensi Kinerja berdasarkan indikator kerjasama	63
4.18 Tabel Rekapitulasi Statistik Deskriptif Penelitian	64

4.19 Tabel Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas	66
4.20 Tabel Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	67
4.21 Tabel Rekapitulasi Hasil Uji Multikolinieritas	68
4.22 Tabel Rekapitulasi Hasil Uji t.....	70



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual.....	32
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	49
4.1 Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	66
4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	69



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Permohonan Bantuan Pengisian Kuisisioner.....	84
2. Kuisisioner Penelitian.....	85
3. Statistik Deskriptif Data Responden.....	87
4. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	91
5. Uji Instrumen.....	96
6. Uji Asumsi Klasik.....	103
7. Analisis Regresi Linier Berganda.....	105
8. Rekapitulasi Jawaban dan Data Responden	107



**PENGARUH INSENTIF DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN TETAP PADA PTPN XII KALISELOGIRI BANYUWANGI**

SKRIPSI

Oleh:

WIWI YULIANTI

NIM. 120810201003

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

2016

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berperan penting dalam perusahaan, hal ini dikarenakan di dalamnya terdapat manusia yang berperan sebagai sumberdaya paling penting dibandingkan dengan sumberdaya lain seperti uang ataupun mesin. Fungsi MSDM sendiri adalah sebagai penggerak dari sumber daya manusia yang pemikirannya dipengaruhi oleh banyak faktor yang akan berpengaruh terhadap prestasinya. Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan dan juga motivasi, di mana kemampuan dan motivasi harus di tumbuhkan oleh pimpinan perusahaan dengan perilaku kepemimpinannya yang senantiasa berorientasi pada tugas dan hubungan baik sehingga terbentuk karyawan yang mampu dan mau bekerja dengan semangat yang tinggi.

Menurut Robbins (2008:262) uang adalah pendorong yang penting untuk motivasi kerja. Uang menjadi penting bagi karyawan karena merupakan alat pertukaran, dan dalam teori penguatan uang dijadikan sebagai imbalan atas kinerja, sehingga akan mendorong karyawan untuk memberikan kinerjanya semaksimal mungkin. Insentif menjadi salah satu cara dalam memotivasi kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2011:118) mengemukakan bahwa "Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan sebagai pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi". Dewasa ini sistem insentif dapat digolongkan pada dua kelompok utama yaitu sistem insentif pada tingkat individual dan pada tingkat kelompok yang bisa diberikan dalam bentuk uang, lingkungan kerja yang baik dan juga partisipasi. Insentif untuk tingkat individual ini bisa berupa *piecework*, bonus, komisi, jaminan sosial berupa rumah dinas, fasilitas dan insentif bagi para eksekutif, sedangkan insentif pada tingkat kelompok berupa insentif produksi, bagi keuntungan dan pengurangan biaya (Siagian, 2003). Insentif juga bisa dikategorikan lagi menjadi insentif material

(bonus uang atau barang, komisi) dan insentif non material (penghargaan, kenaikan jabatan).

Salah satu faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kepemimpinan. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang akan dicapai bersama (*share goal*) yang di kemukakan oleh Hemhill & Coons (1957:7) dalam Yukl (2001:4). Adanya kemampuan memimpin dengan baik dari pimpinan, maka karyawan akan lebih merasa nyaman dan memiliki semangat yang tinggi dalam memberikan kinerjanya pada perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2006:67). Kinerja karyawan ini seringkali menjadi permasalahan yang ada dalam perusahaan, dimana seorang karyawan terkadang tidak memberikan kinerjanya secara maksimal begitu saja, hal ini bisa di pengaruhi karena tidak terpenuhinya keinginan karyawan. Keinginan itu bisa berupa pemberian gaji secara tepat waktu, tunjangan, jaminan kesehatan, dan juga pemeberian insentif terhadap kinerja karyawan.

PT Perkebunan Nusantara XII Kaliselogiri (PTPN XII Kaliselogiri) adalah salah satu unit usaha milik PT Perkebunan Nusantara XII (PTPN XII), terletak di Desa Ketapang Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi yang memiliki tujuan yaitu meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu. Usaha pokok dari perkebunan ini adalah budidaya kopi yang di pasarkan di dalam negeri maupun luar negeri. Selain budidaya kopi , PTPN XII Kaliselogiri juga melakukan pengembangan usaha berupa penanaman kayu yang nantinya tanaman kayu ini akan dijadikan sebagai alternatif lain jika tanaman kopi mengalami penurunan.

PTPN XII Kaliselogiri memiliki sumber daya manusia sebanyak 1026 karyawan yang bekerja pada lima bagian. Relatif banyaknya jumlah karyawan

tersebut tentu memerlukan manajemen yang baik agar dapat memenuhi tujuan perusahaan dan juga keinginan karyawan. Upaya perusahaan dalam memenuhi tujuan tersebut adalah dengan menerapkan sistem insentif yang diberikan pada karyawan. Bentuk insentif ini berupa pemberian rumah dinas di sekitar lokasi perkebunan yang diberikan kepada setiap karyawan yang tinggal di lokasi tersebut. Fasilitas penuh berupa air dan juga jaminan kesehatan demi kenyamanan karyawan, dan berekreasi bersama setelah hari raya. Bagi karyawan yang berprestasi, akan diberikan promosi jabatan yang dilakukan setiap tahun. Pemberian insentif ini juga berupa bonus, baik berupa bonus harian, bonus individu maupun bonus tim. Pemberian insentif ini di harapkan dapat menumbuhkan semangat karyawan dalam bekerja, memberikan kontribusinya kepada perusahaan dan juga dapat memenuhi semua kebutuhan pribadinya dan dapat meningkatkan kesejahteraan hidupnya.

Adanya berbagai fasilitas yang diberikan perusahaan, ternyata masih terdapat fasilitas yang belum tersedia, yaitu fasilitas listrik. Karyawan hanya mengandalkan energi dari mesin diesel dan MHP dalam aktivitas perusahaan sehingga menyebabkan aktivitas karyawan terbatas. Hal tersebut juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang menurun . Penurunan kinerja tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh kurangnya fasilitas listrik saja, tetapi juga karna kurangnya pengawasan dari pimpinan. Hal tersebut dapat dilihat dari kurangnya interaksi sosial dan partisipasi antara pimpinan dengan karyawan. Dari kurangnya pengawasan tersebut maka terjadi penurunan semangat kerja karyawan yang menyebabkan adanya karyawan yang bermalas-malasan dan sering datang terlambat.

Berdasarkan berbagai uraian latar belakang diatas, peneliti berusaha untuk mengetahui adanya pengaruh insentif dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan mengambil judul “Pengaruh Insentif dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Tetap pada PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dapat di tarik suatu rumusan masalah yaitu Apakah Insentif dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Tetap pada PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Insentif dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Tetap pada PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain :

1. Bagi Instansi

Perusahaan dapat menyempurnakan sistem insentif dan kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan sehingga terciptanya kinerja yang berkualitas dan tercapainya tujuan perusahaan.

2. Bagi Akademisi

Memberikan manfaat bagi pengembangan pengetahuan dan dapat digunakan sebagai informasi dalam bidang Manajemen.

3. Bagi Peneliti

Menambah wawasan penulis karena dapat mengimplementasikan ilmu yang di dapat selama di bangku kuliah secara nyata khususnya mengetahui pengaruh dari pemberian insentif terhadap kinerja karyawan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Insentif

Sebuah perusahaan pasti terdapat suatu kompensasi. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Bangun, 2012:255). Kompensasi bisa di terima dalam berbagai bentuk, diantaranya yaitu dengan bentuk finansial dengan sistem pembayaran langsung yang berupa gaji pokok (upah, gaji) dan kompensasi variabel berupa insentif dan bonus.

Insentif adalah sarana yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah di tentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para karyawan dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana - rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas perusahaan. Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada karyawan yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian di atas, di bawah ini ada beberapa ahli manajemen mengemukakan pengertian mengenai insentif. Menurut Hasibuan (2011:118) mengemukakan bahwa "Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi". Insentif juga dapat dikatakan sebagai suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak perusahaan terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap perusahaan (Mangkunegara, 2006:89).

Begitu pula menurut Handoko (2002:176) mengemukakan bahwa " Insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk

melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar - standar yang telah ditetapkan".

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan, bahwa Insentif adalah salah satu bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas dasar kinerjanya dan bertujuan untuk mendorong semangat kerja dari karyawan tersebut. Sehingga semakin tinggi prestasi karyawan, maka semakin tinggi pula insentif yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini bertujuan agar adanya kinerja karyawan yang meningkat dan tujuan dapat tercapai.

2.1.1 Jenis-Jenis Insentif

Jenis - jenis insentif dalam suatu perusahaan harus dituangkan secara jelas sehingga dapat di ketahui oleh karyawan dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah semangat kerja bagi karyawan yang bersangkutan.

Menurut ahli manajemen sumber daya manusia Siagian (2003:268), jenis - jenis insentif tersebut adalah :

a. *Piece work*

Piece work adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja karyawan berdasarkan hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

b. Bonus

Bonus adalah insentif yang diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

c. Komisi

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga - tenaga penjualan.

d. Insentif bagi eksekutif

Insentif bagi eksekutif ini adalah insentif yang diberikan kepada karyawan khususnya manajer atau karyawan yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

Berdasarkan pengertian di atas maka jenis - jenis Insentif adalah :

a. Insentif material

Dapat diberikan dalam bentuk uang dan barang :

- 1) Bonus
- 2) Komisi
- 3) Pembagian laba(*Profit Sharing*)
- 4) Fasilitas

b. Insentif Non-material

Dapat diberikan dalam bentuk :

- 1) Pemberian piagam penghargaan
- 2) Pemberian promosi (kenaikan jabatan)
- 3) Pemberian pujian lisan atau tulisan

Adanya jenis - jenis insentif ini maka perusahaan mampu mendorong semangat dan gairah kerja karyawan sehingga karyawan akan terus menjaga dan meningkatkan hasil kerjanya dan pada akhirnya pula akan meningkatkan keuntungan tersendiri dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak yaitu :

a. Bagi perusahaan :

- 1) Mempertahankan karyawan yang terampil dan cakap
- 2) Loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan
- 3) Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja karyawan yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu dan penjualan yang meningkat.

b. Bagi karyawan :

- 1) Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterima pembayaran diluar gaji pokok .
- 2) Meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

2.1.3 Sistem Pemberian Insentif

Menurut Rivai (2004:387) mengemukakan bahwa “Salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan karyawan lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika perusahaan ingin mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan perusahaan.”

a. Bonus Tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Kedua, bonus memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kinerja.

b. Insentif Langsung

Sistem ini tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

c. Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada *output* individu.

d. Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh perusahaan seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok.

e. Pembagian Keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana tujuan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Ketiga, program gabungan yang membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

f. Bagi Hasil

Program bagi hasil (*gainsharing*) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubadzir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.

2.1.4 Indikator-indikator Pemberian Insentif

Menurut Dessler (2001:155) ada beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif antara lain sebagai berikut:

a. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat

tidak *favourable* bagi karyawan yang bekerja lambat atau karyawan yang sudah berusia agak lanjut.

b. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja.

c. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu perusahaan. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada perusahaan di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang karyawan semakin tinggi loyalitasnya pada perusahaan, dan semakin mantap dan tenangnya dalam perusahaan. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol, sehingga mungkin sekali karyawan muda (*junior*) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh karyawan senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul di mana para karyawan junior yang energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

d. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan/instansi.

e. Keadilan dan Kelayakan

1) Keadilan

Dalam sistem insentif bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan (*output*), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para karyawan yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap karyawan penerima insentif tersebut.

2) Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif didalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja karyawan yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan karyawan mengenai insentif tersebut.

3) Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu perusahaan. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun rangking dalam penentuan insentif.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Dalam dunia perusahaan, seorang pemimpin memiliki peran yang dominan, krusial, dan kritikal dalam upaya meningkatkan kinerja para karyawan, baik pada tingkat individual maupun pada tingkat kelompok. Dominan, krusial dan kritikalnya peranan tersebut terlihat dalam peranan, fungsi dan pengenalan tipologi serta kemampuan menggunakan gaya kepemimpinan yang sifatnya situasional.

Menurut Jacob & Jaques (1990:281) dalam Yukl (2001:4) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah “perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang akan dicapai bersama (share goal)” yang di kemukakan oleh Hemhill & Coons (1957:7) dalam Yukl (2001:4).

Kepemimpinan adalah ”pengaruh antarpribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.” yang di kemukakan oleh Tannenbaum, Weschler, dan Massarik (1961:24) dalam Yukl (2001:4).

Pengertian kepemimpinan juga dikemukakan oleh Matutina (1993:116) kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang-orang atau pemimpin mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain dalam suatu perusahaan agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya (Bangun, 2012:339).

Kepemimpinan juga dapat di artikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya (Siagian, 2002:62) .

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam rangka mempengaruhi karyawan (bawahan) untuk dapat melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga akan terwujudnya tujuan perusahaan.

2.2.2 Teori-teori Kepemimpinan

Dalam suatu perusahaan, kelompok, masyarakat, peranan pimpinan sangat dibutuhkan, karena tanpa pimpinan yang bersangkutan, maka kegiatan perusahaan bisa jadi tidak berjalan. Untuk lebih memahami kepemimpinan, maka terdapat beberapa teori yang di kemukakan oleh Matutina (1993:117), antara lain :

a. Teori Sifat

Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, maka sifat-sifat ini perlu dimiliki oleh seorang pemimpin untuk dapat mempertahankan kedudukannya cukup lama dan dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dengan efektif. Namun demikian, dengan adanya teori sifat ini kurang memberikan pedoman atau dukungan yang jelas dan tegas dalam menentukan seseorang sebagai pemimpin, di samping itu sifat-sifat tersebut tidak dapat diterapkan dalam setiap situasi karena setiap manusia mempunyai aspirasi, pola-pola berfikir dan keinginan yang berbeda, sehingga menuntut adanya sifat atau pola kepemimpinan yang berbeda.

b. Teori Situasi

Dalam teori ini, unsur-unsur gaya bahasa, kecerdasan, kestabilan, kegigihan, kecakapan, kelincahan dan keuletan adalah yang sangat penting untuk menentukan seorang pemimpin.

c. Teori *Eclectic*

Seorang pemimpin harus mempunyai sifat kepemimpinan mempunyai teman untuk bekerjasama menuju suatu tujuan, dan mempunyai situasi kelompok di mana golongan pemimpin dan golongan yang di pimpin saling baku membaku. Antara sifat kepemimpinan, sikap dan kepribadian kelompok pengikut serta situasi masa kini dan masa depan harus ada perpaduan pendapat

yang memungkinkan suatu tujuan tercapai, sebab pemimpin yang berhasil dalam suatu keadaan tertentu belum berarti berhasil dalam situasi lain.

d. Teori Keseimbangan

Dengan teori ini seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan dan sifat yang saling mengimbangi. Maksudnya seorang pemimpin yang agresif namun harus penuh dengan pertimbangan apabila ia keras maka ia (pemimpin) harus mengerti perasaan orang lain dan yang sejenisnya.

e. Teori Pemusatan Energi Fisik

Menurut teori ini, apabila seseorang tidak mempunyai bakat khusus dan mengakui akan kelemahan-kelemahan yaitu dengan bekerja keras dan menfokuskan seluruh dayanya pada suatu bidang tertentu sehingga melebihi orang-orang di sekitarnya dalam bidang tersebut.

f. Teori Kompensasi

Teori ini mengungkapkan bahwa sesuatu yang tidak berdaya atau yang lemah akan dikompensir oleh yang kuat atau yang mempunyai kemampuan. Teori inipun berlaku untuk seluruh penghuni bumi ini. Di antara orang-orang yang lemah, atau orang yang tidak mempunyai kemampuan atau yang tidak mempunyai kecerdasan lahirlah seorang yang berbakat dan jenis untuk memimpin mereka.

g. Teori Konjungtur

Menurut teori ini seorang pemimpin dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor tertentu, dan faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut dapat muncul bersamaan pada saat-saat tertentu. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- 1) Kemampuan. Kemampuan ini adalah kemampuan yang ada sejak lahir seperti bakat, sifat dan kemampuan pengalaman.
- 2) Adanya situasi atau kondisi yang mendesak yang memerlukan keahlian khusus untuk mempersainginya.
- 3) Adanya kesempatan pemimpin untuk menunjukkan kemampuannya atau sebagai relawan dalam menangani suatu kemacetan.
- 4) Timbulnya suatu pemahaman yang spontan atas beberapa hal yang sebelumnya tidak diperhatikan oleh pihak lain padahal hubungan tersebut

sangat mempunyai arti untuk menuelesaikan suatu permasalahan yang sedang dihadapi.

h. Teori Genetik

Suatu teori yang mengungkapkan bahwa terjadinya seseorang menjadi pimpinan didasarkan atas keturunan atau dengan pengertian lain, bahwa untuk menjadi seorang pemimpin harus mempunyai darah kepemimpinan, maksudnya yaitu estafet kepemimpinan tersebut turun temurun dari nenek moyangnya. Kepemimpinan ini dalam era modernisasi sulit diterima dengan semakin terdesak oleh muncul dan berkembangnya aliran baru yang lebih dominan dan lebih diterima dengan dihayati masyarakat banyak.

i. Teori Ekologi

Suatu kepemimpinan yang lahir dari perpaduan antara pengalaman lingkungan dan keturunan. Di samping keturunan seseorang itu harus mempunyai pengalaman yang didapat dari pendidikan dan latihan.

j. Teori Sosial

Menurut teori ini seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki kemampuan (bakat, sifat) dan kemampuan yang diperoleh dari pengalaman yaitu pendidikan latihan yang ditekuni dan dipraktikan dalam masyarakat dan mendapat dukungan dari kelompok masyarakat di sekitarnya.

2.2.3 Sumber-Sumber Kekuasaan

Sumber-sumber kekuasaan menurut Yukl (2001:177) antara lain:

a. Kekuasaan Memberi Penghargaan (*Reward Power*)

Kekuasaan memberi penghargaan adalah persepsi dari seorang karyawan bahwa pimpinan mempunyai kendali terhadap sumber daya yang penting dan penghargaan yang diinginkan oleh seorang karyawan. Kekuasaan ini berasal dari bentuk wewenang formal untuk mengalokasikan sumber daya dan imbalan.

b. Kekuasaan Memaksa

Pimpinan menerapkan kekuasaan memaksa kepada karyawan membuat dasar pada wewenang memberi hukuman yang memiliki variasi pada berbagai perusahaan yang berbeda.

c. Kekuasaan Berdasarkan Referensi

Kekuasaan berdasarkan referensi diperoleh dari keinginan orang lain untuk menyenangkan seseorang pimpinan yang memiliki perasaan kasih, penghormatan dan kesetiaan yang kuat. Kekuasaan ini biasanya lebih besar bagi seseorang yang bersahabat, menarik, mempunyai daya tarik dan dapat dipercaya.

d. Kekuasaan Berdasarkan Keahlian (*Expert Power*)

Pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan tugas adalah sumber utama kekuasaan di dalam perusahaan. Pengetahuan yang unik mengenai cara terbaik untuk melaksanakan tugas atau menyelesaikan masalah penting memberikan pengaruh potensial kepada karyawan, rekan sejawat.

e. Kekuasaan Terhadap Informasi (*Information Power*)

Kendali atas informasi merupakan sumber pengaruh ke atas dan ke bawah dan kepada orang yang posisinya sejajar. Tipe kekuasaan ini melibatkan akses terhadap informasi vital dan kendali atas distribusi informasi kepada pihak lain.

f. Kekuasaan terhadap Ekologi (*Ecological Power*)

Kontrol terhadap lingkungan fisik, teknologi dan perusahaan kerja memberikan kesempatan tidak langsung untuk mempengaruhi orang lain, karena perilaku sebagian ditentukan oleh persepsi tentang kesempatan dan keterbatasan, perilaku tersebut dapat diubah dengan membangun kembali situasinya.

2.2.4 Peran Pemimpin

Titisari (2006: 5) menjelaskan bahwa peranan pemimpin dalam kepemimpinannya di suatu perusahaan ada tiga bentuk, antara lain :

a. Peran pengambilan keputusan, yang diukur dengan:

- 1) Kemampuan menentukan strategi bisnis perusahaan (sebagai entrepreneur)
- 2) Kemampuan bernegosiasi dalam perusahaan

b. Peranan yang bersifat informasional, yang diukur dengan:

- 1) Kemampuan menyampaikan informasi kepada bawahan dengan baik dalam perusahaan (sebagai juru bicara)
- 2) Kemampuan mengawasi bawahan (sebagai monitor)
- c. Peranan yang bersifat interpersonal, yang diukur dengan:
 - 1) Kemampuan memberi dorongan atau motivasi
 - 2) Kemampuan bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

2.2.5 Proses-Proses Mempengaruhi

a. Kepatuhan Instrumental (*Instrumental Compliance*)

Motivasi karyawan dalam melaksanakan tindakan yang diminta dengan tujuan mendapatkan imbalan, sehingga pemberian motivasi tersebut melalui instruksi berwujud kekuasaan pimpinan yang di kontrol terhadap imbalan .

b. Internalisasi (*Internalization*)

Kekuasaan pimpinan diperoleh dari pengetahuan yang mendalam mengenai nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan karyawan dan kemampuan mengkomunikasikan suatu permintaan yang rasional dan emosional.

c. Identifikasi Personal (*Identification*)

Motivasi dari karyawan kemungkinan agar diterima dan dihormati. Karyawan menerima bahkan meniru perilaku pimpinan atau mengambil alih sikap yang sama untuk menyenangkan pimpinan. Kekuasaan pimpinan diperoleh dari daya tariknya terhadap karyawan yaitu pengaruh *intentional* dan *unintentional*.

2.2.6 Ciri-ciri Pemimpin

Dengan mengamati pemimpin yang ada, baik di perusahaan yang sangat menonjol peranannya akan dapat disimpulkan bahwa, para pemimpin tersebut memiliki sifat-sifat tertentu. Menurut Nasution (2000:224) pengamatan tersebut dapat dikatakan bahwa untuk menjadi pemimpin yang baik harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Mempunyai kemampuan melebihi orang lain. Seorang pemimpin tidak mau jadi orang nomor dua, juga mempunyai keinginan mengatasi dan mengungguli

- orang lain. Pemimpin juga harus penuh inisiatif dan sanggup bekerja keras serta ulet untuk dapat mencapai tujuan.
- b. Mempunyai rasa tanggung jawab yang besar. Seorang pemimpin tidak akan pernah merasa takut untuk memilih/memikul tanggung jawab terhadap orang lain atau pekerjaan yang sukar sekalipun.
 - c. Mau bekerja keras. Seorang pemimpin akan selalu sanggup bekerja keras dan tidak kenal lelah, ia mempunyai daya tahan yang kuat untuk bekerja keras dalam jangka waktu lama. Hal ini untuk dapat memberi contoh atau memotivasi pada bawahan.
 - d. Pandai bergaul. Seorang pemimpin yang baik, selalu pandai bergaul dengan teman sejawat, ia akan berusaha mengenai baik temannya serta memahami segala persoalannya.
 - e. Memberi contoh bekerja dengan semangat pada bawahan. Seorang pemimpin selalu menjadi pelopor dan selalu memberi contoh bagaimana cara bekerja keras dan bersemangat sehingga bawahan dengan sendirinya terimbau untuk ikut bekerja dengan semangat.
 - f. Memiliki rasa integritas. Pemimpin harus mempunyai rasa bersatu padu dengan kelompok yang ada dalam perusahaannya.

Banyak ulasan mengenai kepemimpinan yang memusatkan perhatian pada pengenalan ciri-ciri pemimpin yang efektif. Pendekatan ini didasarkan kepada asumsi bahwa kita dapat menemukan sejumlah ciri-ciri dari pemimpin yang efektif.

Adapun teori kepemimpinan yang didasarkan kepada ciri, antara lain :

1) Kecerdasan

Seorang pemimpin mempunyai kecerdasan yang lebih baik dibandingkan dengan lainnya.

2) Kepribadian

Kewaspadaan dan kehati-hatian, ketulusan hati, kepercayaan diri berhubungan erat dengan kepemimpinan yang efektif.

3) Ciri Fisik

Para ahli mengatakan bahwa perusahaan memerlukan orang yang secara fisik besar supaya ditaati oleh bawahan.

4) Kemampuan Mengawasi

Kemampuan ini sangat wajib dimiliki karena tanpa kemampuan mengawasi kemungkinan besar tujuan tidak akan dicapai. Kalau setiap rencana tidak dapat dicapai berarti pemimpin tersebut bukan pemimpin yang efektif, dan begitu juga sebaliknya.

2.2.7 Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Dalam dunia perusahaan, terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang dapat di gunakan oleh para pemimpin. Macam- macam gaya kepemimpinan dalam perusahaan ini biasa di pengaruhi oleh situasi, kondisi, kemauan dan kematangan dari para bawahan itu sendiri, sehingga seorang pemimpin harus memiliki dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai. Berikut adalah macam-macam gaya kepemimpinan yang di kemukakan oleh Siagian (2002:75-82).

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Gaya kepemimpinan Otokratik yang terdapat dalam suatu perusahaan atau perusahaan biasanya meletakkan seorang pemimpin sebagai sumber kebijakan. Pemimpin merupakan segala-galanya sedangkan bawahan dipandang sebagai orang yang melaksanakan perintah. Oleh karena itu bawahan hanya menerima instruksi saja dan tidak diperkenankan membantah maupun mengeluarkan ide atau pendapat. Sehingga bawahan biasanya tidak dapat mengembangkan kreatifitasnya dalam perusahaan. Dalam posisi demikian juga para anggota atau bawahan tidak terlibat dalam soal keorganisasian. Pada gaya kepemimpinan ini segala sesuatunya ditentukan oleh pemimpin sehingga keberhasilan perusahaan terletak pada pemimpin.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis biasanya memberikan tanggungjawab dan wewenang kepada semua pihak, sehingga ikut terlibat aktif dalam perusahaan,

anggota diberi kesempatan untuk memberikan usul serta saran dan kritik demi kemajuan perusahaan. Gaya kepemimpinan ini memandang bawahan sebagai bagian dari keseluruhan perusahaannya, sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Pemimpin mempunyai tanggungjawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol dan mengevaluasi serta mengkoordinasi.

c. Gaya Kepemimpinan *Laissez faire*

Pada gaya kepemimpinan *laissez faire*, pemimpin biasanya memberikan kebebasan mutlak kepada para bawahan. Semua keputusan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. Dimana para bawahan boleh bertindak sesuai dengan keyakinan masing-masing asal saja kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan perusahaan tetap tercapai. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin cenderung bertindak mengarah pada tindak tanduk yang memperlakukan bawahan sebagai rekan sekerja.

d. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Dalam gaya kepemimpinan paternalistik, seorang pemimpin biasanya beranggapan bahwa bawahan merupakan seseorang yang belum dewasa, pemimpin selalu berusaha untuk melindungi para bawahan. Sehingga dalam hal ini pemimpin biasanya tidak memberikan wewenang kepada para bawahan untuk mengambil suatu keputusan dan memberikan ide, bawahan akan terbatas dalam pengembangan kreasi dan inovasinya. Gaya kepemimpinan paternalistik ini juga biasa dengan sebutan gaya kepemimpinan yang kepatuhan, karena dengan sifatnya yang selalu berusaha untuk melindungi bawahannya.

e. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Dalam gaya kepemimpinan kharismatik, seorang pemimpin adalah seseorang yang sangat di hormati oleh para bawahannya. Pemimpin dalam gaya ini mempunyai daya tarik yang tinggi dari dalam dirinya, dan pembawaan yang luar biasa dalam mempengaruhi para bawahannya, sehingga banyak para bawahan yang mengikuti dan mempercayainya sebagai pemimpin. Pemimpin ini mempunyai inspirasi, potensi, keyakinan yang tinggi pada dirinya,

sehingga memberikan totalitasnya dalam memimpin para bawahannya, dan para bawahannya selalu percaya dengan kualitasnya sebagai pemimpin.

2.2.8 Indikator Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2002:121) yang menjadi indikator kepemimpinan adalah :

- a. Iklim saling mempercayai
- b. Penghargaan terhadap ide karyawan
- c. Memperhitungkan perasaan karyawan
- d. Memperhatikan kenyamanan kerja karyawan
- e. Memperhatikan kesejahteraan karyawan
- f. Memperhatikan faktor kepuasan kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan padanya
- g. Pengakuan atas status karyawan secara tepat dan profesional.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan. Jadi kinerja merupakan hasil atau *output* dari suatu proses. Jika *output* tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Simamora dalam Sri (2009:49) melihat kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan. Mangkunegara, 2006:67, mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lawer and Poter dalam Sri (2009:49) menyatakan bahwa kinerja adalah “*succesfull role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatannya.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat di tarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan capaian atau hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan, baik secara

individu maupun kelompok dari hasil pembelajaran dan keinginan untuk mendapatkan prestasi dalam perusahaan.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi kerja
- b. Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Aspek kualitatif meliputi :

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin atau peralatan
- d. Kemampuan mengewalusi

Pelaksanaan setiap tugas atau pekerjaannya karyawan dipacu untuk memiliki kinerja yang tinggi agar perusahaan mampu bergerak cepat mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja yang baik akan menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan atau perusahaan.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Seorang pemimpin dalam suatu perusahaan sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tetap tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor individu dan situasi kerja.

Ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Variabel individual, meliputi : sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat, motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.

2. Variabel situasional :

- a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari : metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi).
- b. Faktor sosial dan perusahaan, meliputi : peraturan-peraturan perusahaan, sifat perusahaan, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Mazura (2012) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu karyawan , yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan perusahaan.

2.3.3 Penilaian kinerja

Menurut Attwod dan Dimmock (1999:116) mengartikan bahwa penilaian kinerja merupakan proses menentukan nilai karyawan bagi perusahaan dengan maksud meningkatkannya. Dalam hal ini pemimpin mempunyai tujuan dalam penilaian kinerja, antara lain:

- a. Membantu meningkatkan kinerja yang sudah ada.
- b. Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan.
- c. Menilai kebutuhan pelatihan dan penembangan
- d. Menyepakati rencana untuk pengembangan karyawan dimasa depan.
- e. Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat.
- f. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka.
- g. Memberikan konsultasi kepada karyawan mengenai peluang karier.
- h. Menentukan taraf kinerja karyawan untuk maksud peninjauan gaji.
- i. Mendorong para manajer untuk berfikir dengan cermat mengenai kinerja staf mereka pada umumnya dan berbagai faktor yang mempengaruhinya, termasuk gaya kepemimpinan dan perilaku mereka sendiri.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Penilaian kerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif.

Beberapa kesalahan yang mungkin dilakukan oleh penilai dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, antara lain :

- a. *Hallo effect* yaitu kecenderungan untuk membiarkan suatu pengamatan atau pendapat pribadi tentang hal tertentu mempengaruhi yang lain.
- b. *Stereotype* mendasarkan penilaian pada konsep yang telah terbentuk di pikiran penilai tentang apa yang diharapkan, bukan didasarkan kenyataan yang sesungguhnya terjadi.
- c. Standar subyektif yaitu pengertian atau kriteria yang artinya berbeda antar individu pengguna.
- d. Kecenderungan memusat yaitu penilaian yang menilai sama setiap orang dan mengabaikan perbedaan-perbedaan yang signifikan diantara para pekerja.
- e. Perilaku terakhir terlalu menekankan pada perilaku yang paling akhir dan melupakan masalah-masalah atau hasil yang dicapai masa lalu.
- f. Bisa terlalu lunak dan terlalu keras, dimana penilai terlalu lunak karena tidak ingin merusak hubungan dengan pekerja atau justru sebaliknya.
- g. Bisa sebaliknya pekerja menerima penilaian yang tidak sesuai karena keadaan yang tidak berhubungan dengan prestasi yang sesungguhnya.

2.3.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian hasil kerja seorang karyawan tentang persyaratan kinerja

- b. Mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat, dan kemudian menetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

2.3.5 Metode-Metode Penilaian

Dari Handoko (2001:142) disebut berbagai macam metode dan teknik dalam melakukan penilaian. Tidak ada metode yang paling baik, akan tetapi yang ada adalah metode yang sesuai dan disepakati bersama oleh bawahan dan atasan serta manajemen. Metode yang dimaksud adalah seperti tersebut di bawah ini:

a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Metode ini mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi masa lalu tidak dapat diubah, tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya mereka dimana umpan balik ini bisa mengarahkan perbaikan-perbaikan prestasi. Tidak ada satupun teknik yang sempurna, masing-masing mempunyai kebaikan dan kelemahan. Teknik penilaian tersebut antara lain :

1) *Rating Scale*

Bentuk penilaian kinerja yang tertua dan ini paling banyak digunakan dalam perusahaan. Pada metode ini, pekerjaan seseorang dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting dan berkaitan dengan masalah pekerjaan tersebut. Andalan, inisiatif, pencapaian hasil, tingkat

kehadiran, sikap, kerja sama, kualitas hasil dan sebagainya, dinilai dengan kategori seperti istimewa, baik, cukup/rata-rata, fair/kurang dan kurang sekali. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

2) *Checklist*

Metode penelitian checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilaian. Penilaian tinggal memilih yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Metode checklist bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

3) Metode Peristiwa Kritis

Merupakan metode penelitian yang mendasarkan yang catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan. Berbagai peristiwa dicatat oleh personalia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan. Kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis.

4) Metode Peninjauan Lapangan

Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu personalia dalam penilaian karyawan. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut.

5) Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

6) Metode Evaluasi Kelompok

Penilaian seperti ini dilakukan oleh atasan langsung. Metode penilaian kelompok digunakan untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan.

b. Metode Penelitian Berorientasi Masa Depan

Penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi dimasa mendatang. Teknik yang bisa digunakan adalah :

1) Penilaian Diri (*Self Appraisals*)

Teknik ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensip cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

2) Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisals*)

Penilaian ini umumnya erdiri dari wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi lainnya. Penilaian psikologis biasanya dilakukan oleh psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang.

3) Pendekatan *Manajemen By Objectives* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.

4) Teknik Pusat Penelitian

Teknik pusat penelitian adalah suatu bentuk penilaian yang distandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai.

2.3.6 Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau

melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja karyawan antara lain :

a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

2.4 Pengaruh Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh insentif terhadap kinerja

Insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Dengan adanya pemberian insentif tersebut tentu karyawan akan lebih bersemangat untuk bekerja dengan maksimal, dan mengejar prestasi kerja tersebut, karena semakin tinggi prestasi kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula insentif yang akan diberikan oleh perusahaan.

2.4.2 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

Seorang karyawan pasti membutuhkan pengawasan dalam bekerja untuk dapat memberikan kinerjanya dengan lebih maksimal. Dalam hal ini kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mendorong semangat tersebut, sehingga dengan adanya kepemimpinan yang tepat kepada karyawan maka karyawan akan lebih bergairah dalam bekerja dengan terciptanya suasana dan hubungan kerja yang baik dengan pimpinan dari adanya pemberian pengawasan dan perhatian. Sehingga kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4.3 Pengaruh Insentif dan Kepemimpinan terhadap Kinerja.

Insentif diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi, di maksudkan agar karyawan mau bekerja dengan baik dan dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat menambah kemauan kerja karyawan sehingga terciptanya suatu kinerja yang berkualitas sesuai dengan tujuan perusahaan. Sedangkan kepemimpinan merupakan perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang akan dicapai bersama. Dengan adanya pengawasan dan peran serta dari pimpinan dalam hal ini yaitu manajer, maka karyawan akan memberikan kinerjanya semaksimal mungkin. Karyawan akan meyakini bahwa dengan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara pula. Sehingga pemberian insentif dan kepemimpinan bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Penelitian	Hasil
1.	Rudi Hartono (2012)	Kepemimpinan (X1), Disiplin (X2), Insentif (Z), Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan, disiplin dan insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif pada PT. Teguh Jaya Bina Sentosa Semarang.
2.	Mazura, dkk (2012)	Insentif (X), Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Regresi Linier Sederhana	Pengaruh Insentif terhadap Kinerja pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis Berpengaruh Positif .
3.	Jessica Martha Kusuma (2012)	Insentif (X1), Motivasi (X2), Disiplin (X3), Kinerja(Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Insentif, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Sidomuncul Semarang.
4.	Hujaimatul Fauziah (2012)	Insentif (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Insentif dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Bandar Lampung

Sumber: Data diolah dari berbagai sumber referensi, 2016

Penelitian yang dilakukan oleh Rudi Hartono (2012) bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan mengenai kepemimpinan, disiplin,

insentif dan kinerja karyawan pada PT. Teguh Jaya Bina Sentosa Semarang, dengan variabel bebas yang diteliti yaitu kepemimpinan, disiplin dan insentif dan variabel terikat yaitu kinerja. Teknik analisis yang digunakan yaitu meliputi analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menggunakan 50 responden. Hasil penelitian Hartono menyatakan bahwa Kepemimpinan, disiplin dan insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif. Penelitian Hartono terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel kepemimpinan, insentif dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Mazura, dkk (2012) bertujuan untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, dengan variabel bebas yaitu insentif dan variabel terikat yaitu kinerja. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier sederhana dengan jumlah responden sebanyak 50 responden. Hasil dari penelitian Mazura yaitu Pengaruh Insentif terhadap Kinerja pegawai Negeri Sipil Berpengaruh Positif dan Signifikan. Penelitian Mazura terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel insentif dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Jesicca (2012) bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari insentif, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Sidomuncul Semarang, dengan variabel bebas yaitu insentif, motivasi dan disiplin kerja, variabel terikat yaitu kinerja. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, dengan jumlah responden sebanyak 88 responden. Hasil penelitian Jesicca yaitu Insentif, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Jesicca terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel insentif dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hujaimatul (2012) bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari insentif dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dinas Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Bandar Lampung, dengan variabel bebas yaitu insentif dan motivasi, variabel terikat yaitu kinerja. Teknik analisis yang

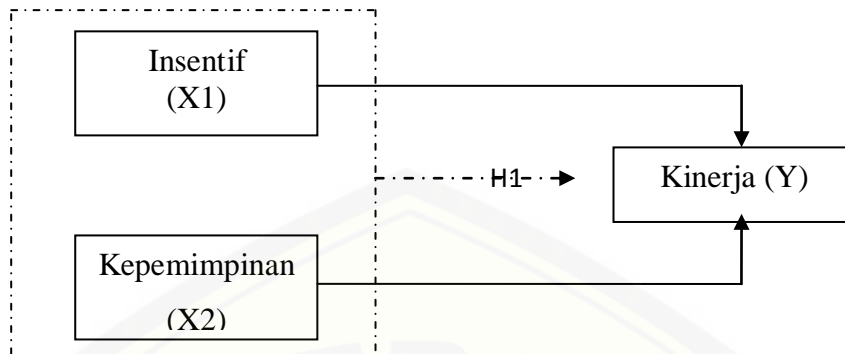
digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Penelitian Hujaimatul tidak disebutkan jumlah responden yang digunakan. Hasil penelitian ini yaitu Insentif dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Hujaimatul terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel insentif dan kinerja.

2.6 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu gambaran umum tentang hubungan variabel-variabel yang ada dalam suatu penelitian. Objek yang dipakai dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi yang memiliki tujuan yaitu meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu. Usaha pokok dari perkebunan ini adalah budidaya kopi yang di pasarkan di dalam negeri maupun luar negeri. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, tentu harus ada karyawan yang bekerja dengan baik dan pimpinan yang memimpin dengan baik. Kinerja karyawan yang maksimal dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan, dimana motivasi ini bisa ditumbuhkan dengan adanya pemberian insentif dan pengawasan dari pimpinan. Adanya pemberian insentif ini di harapkan dapat menumbuhkan semangat karyawan dalam bekerja, memberikan kontribusinya kepada perusahaan dan juga dapat memenuhi kebutuhan karyawan, sedangkan pemberian pengawasan dimaksudkan agar karyawan lebih semangat dan disiplin dalam bekerja sehingga kinerja karyawan maksimal.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan tinjauan pustaka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan variabel insentif, kepemimpinan dan kinerja karyawan tetap pada PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi.

Berikut adalah gambar kerangka konseptual:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan : Parsial \longrightarrow
Simultan \dashrightarrow

Berdasarkan kerangka konseptual diatas dapat dilihat pengaruh antara insentif (X1) dan kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (Y).

2.7 Perumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Karena sifatnya sementara, maka perlu adanya pembuktian dan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul. Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian rumusan, maka hipotesis yang akan di gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Insentif dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Arikunto (2006:12) rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat di klasifikasikan sebagai penelitian *explanatory research* yaitu penelitian untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan.

Penelitian ini dilakukan pada PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi . Penelitian ini difokuskan pada pengaruh variabel bebas yaitu insentif dan kepemimpinan yang akan berpengaruh pada kinerja sebagai variabel terikat.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Siregar (2013:30) yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup dan sebagainya. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi yang dapat dilihat dari golongan IA sampai IVD seperti terlihat pada Tabel yang berjumlah 52 karyawan yang dijadikan sebagai sampel.

Tabel 3.1 Data Karyawan

Gol	Data Karyawan Per Afdeling RKAP 2014					Jumlah
	Kantor	Pabrik	Tetelan	Alas G.	WKS	
III A – IVD	1	1	1	1		4
IB – IID	6	9	6	6	6	33
IA	3	5	1	3	3	15

Sumber: Kantor Induk Kebun Kaliselogiri

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang di kuantitatifkan. Data kualitatif dalam penelitian ini yaitu berupa pernyataan yang terdapat dalam kuisisioner dan data kuantitatif adalah data yang berupa angka, yang diperoleh dari skor-skor jawaban dari pernyataan yang terdapat dalam kuisisioner yang diberikan kepada responden. berdasarkan angka yang diperoleh akan dianalisis lebih lanjut dalam analisis data.

3.3.2 Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012:225). Data primer ini berupa jawaban atas pernyataan pada kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan tetap PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi tentang Pengaruh Insentif dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2012:225). Data sekunder dalam penelitian ini meliputi arsip yang tersedia pada PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi, yaitu berupa data-data karyawan, data produksi perusahaan dan juga data terkait lainnya.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei, yaitu Kuisisioner (daftar pernyataan). Kuisisioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analisis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam perusahaan yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada (Siregar, 2013 :21).

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang akan diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 2 macam yaitu :

1. Variabel Bebas atau *Independent Variable* (X), yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab berubahnya variabel terikat (Sugiyono, 2012:59). Dalam penelitian ini variabel bebas dinotasikan dengan X, yaitu Insentif (X1) dan Kepemimpinan (X2).
2. Variabel Terikat atau *Dependent Variable* (Y), yaitu variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2012:59). Dalam penelitian ini variabel bebas dinotasikan dengan Y yaitu Kinerja.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan kegiatan menspesifikasikan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Insentif

Insentif dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan mengenai sistem pemberian insentif yang diterapkan oleh PTPN XII Kaliselogiri. Menurut Siagian (2003:268) variabel ini di ukur dengan indikator :

a) Bonus

Bonus adalah persepsi tentang insentif yang diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

b) Fasilitas (rumah dinas, air, listrik,dll)

Fasilitas ini berupa pemberian rumah dinas yang di lengkapi dengan pemenuhan kebutuhan air, listrik, tempat ibadah, tempat hiburan yang diberikan kepada karyawan yang mau bertempat tinggal di dekat lokasi perusahaan.

c) Jaminan Kesehatan

Jaminan kesehatan ini berupa tersedianya tempat pengobatan (puskesmas), perawatan serta pemeliharaan yang disediakan khusus untuk karyawan secara cuma-cuma.

d) Jaminan Sosial (transport rekreasi)

Jaminan sosial berupa pemberian transport rekreasi yang diadakan satu kali setiap tahun oleh perusahaan, biasanya dilaksanakan setelah hari raya Idul Fitri.

e) Promosi Jabatan

Promosi jabatan ini diadakan setiap tahun oleh perusahaan kepada karyawan yang memiliki kinerja dan prestasi kerja yang baik.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan mengenai peran kepemimpinan yang dijalankan oleh Manajer PTPN XII Kaliselogiri. Menurut Siagian (2002:66) variabel ini di ukur dengan indikator :

a) Peran Pengambilan Keputusan

Peran ini berisi tentang bagaimana manajer dalam menentukan strategi bisnis yang akan di gunakan dalam perusahaan, dan kemampuan manajer dalam bernegosiasi dalam perusahaan.

b) Peranan yang Bersifat Informasional

Peran ini berisi tentang bagaimana manajer dalam menyampaikan informasi kepada bawahan dan juga kemampuan manajer dalam mengawasi bawahannya dalam perusahaan.

c) Peranan yang Bersifat Interpersonal

Peran ini berisi tentang bagaimana manajer dalam memberikan suatu motivasi atau dorongan yang dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan, dan kemampuan manajer dalam bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dalam perusahaan .

3. Kinerja

Kinerja dalam penelitian ini merupakan persepsi manajer mengenai capaian hasil yang diperoleh karyawan baik secara kualitatif maupun kuantitatif, baik secara individu maupun kelompok sesuai dengan kewenangan tugas dan tanggung jawab dari PTPN XII Kaliselogiri. Menurut Mangkunegara (2009:67) variabel ini dapat diukur dengan :

a) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut yang akan digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Penelitian ini menggunakan skala ordinal yang digunakan dengan skala interval untuk studi perilaku (Danim, 2000:104). Metode yang digunakan adalah pengukuran likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau

sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Siregar, 2013:25). Dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan.

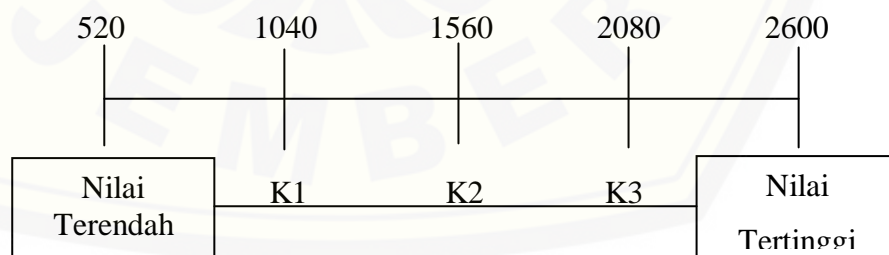
Untuk bentuk pilihan ganda diberi skor sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju = diberi skor 5
- b. Setuju = diberi skor 4
- c. Cukup Setuju = diberi skor 3
- d. Tidak Setuju = diberi skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju = diberi skor 1

Guna mempermudah dalam membaca dan menginterpretasikan data dan juga untuk dapat memaknai variabel penelitian, maka perlu ada kategori makna dari hasil kuisioner. Terdapat dua cara dalam mengkategorisasikan jawaban, yaitu dengan metode penjumlahan dan metode rata-rata. Penelitian ini menggunakan metode penjumlahan, yaitu dengan menjumlahkan seluruh skor jawaban responden pada setiap variabel. Berdasarkan variabel hasil penelitian, jawaban responden atau tanggapan dapat dikategorisasikan sebagai berikut :

- a. Insentif

Untuk kuisioner variabel insentif terdapat 5 indikator, maka dapat ditarik skala jawabannya untuk seluruh responden yang berjumlah 52 dengan nilai terendah 520 dan nilai tertinggi 2600.



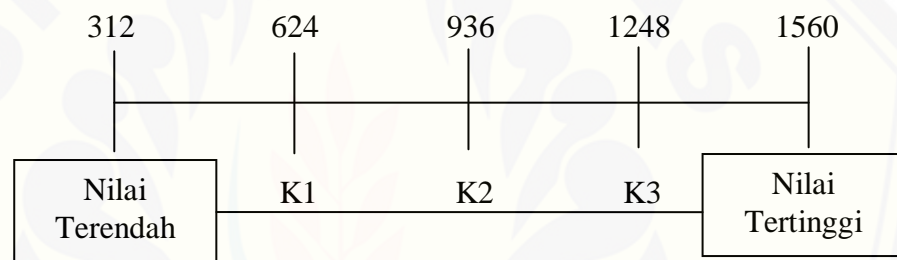
Keterangan :

- 1). Jika nilai yang dihasilkan $< K1$, maka dapat diartikan bahwa insentif sangat rendah/dipersepsi sangat negatif.

- 2). Jika nilai yang dihasilkan antara K1-K2, maka dapat diartikan bahwa insentif rendah/dipersepsi negatif.
- 3). Jika nilai yang dihasilkan antara K2-K3, maka dapat diartikan insentif tinggi/dipersepsi positif.
- 4). Jika nilai yang dihasilkan $\geq K3$, maka dapat diartikan insentif sangat tinggi/dipersepsi sangat positif.

b. Kepemimpinan

Untuk kuisioner variabel kepemimpinan terdapat 3 indikator, maka dapat ditarik skala jawabannya untuk seluruh responden yang berjumlah 52 dengan nilai terendah 312 dan nilai tertinggi 1560.

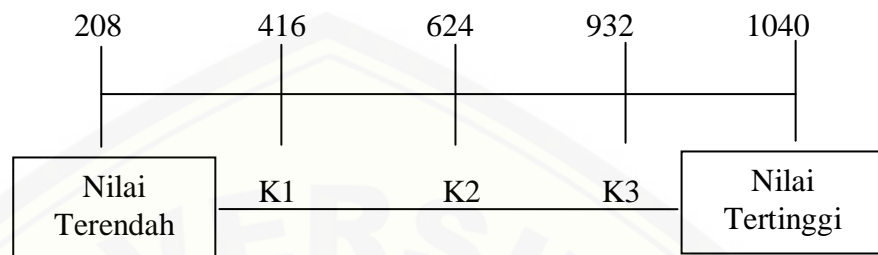


Keterangan :

- 1). Jika nilai yang dihasilkan $< K1$, maka dapat diartikan bahwa kepemimpinan sangat rendah/dipersepsi sangat negatif.
- 2). Jika nilai yang dihasilkan antara K1-K2, maka dapat diartikan bahwa kepemimpinan rendah/dipersepsi negatif.
- 3). Jika nilai yang dihasilkan antara K2-K3, maka dapat diartikan kepemimpinan tinggi/dipersepsi positif.
- 4). Jika nilai yang dihasilkan $\geq K3$, maka dapat diartikan kepemimpinan sangat tinggi/dipersepsi sangat positif.

c. Kinerja

Untuk kuisioner variabel kinerja terdapat 4 indikator, maka dapat ditarik skala jawabannya untuk seluruh responden yang berjumlah 52 dengan nilai terendah 208 dan nilai tertinggi 1040.



Keterangan :

- 1). Jika nilai yang dihasilkan $<K1$, maka dapat diartikan bahwa kinerja sangat rendah/dipersepsi sangat negatif.
- 2). Jika nilai yang dihasilkan antara $K1-K2$, maka dapat diartikan bahwa kinerja rendah/dipersepsi negatif.
- 3). Jika nilai yang dihasilkan antara $K2-K3$, maka dapat diartikan kinerja tinggi/dipersepsi positif.
- 4). Jika nilai yang dihasilkan $\geq K3$, maka dapat diartikan kinerja sangat tinggi/dipersepsi sangat positif.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode penelitian dengan cara mengumpulkan data-data sesuai dengan yang sebenarnya, kemudian data tersebut disusun, diolah dan dianalisis untuk dapat memberikan gambaran mengenai masalah yang ada (Sugiyono, 2008:105). Analisis deskriptif ini berisi tentang :

a. Deskripsi Karakter Responden (*Biological Character*)

Menurut Robbins (1996:78) karakter biografis responden di pengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1) Usia

Usia dan kinerja merupakan hal yang kemungkinan besar saling berhubungan, hal ini dikarenakan adanya alasan yaitu keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia, realitas bahwa angkatan kerja menua. Sehingga semakin tua usia seseorang, maka semakin kecil kemungkinannya untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain.

2) Jenis Kelamin

Terdapat hanya sedikit (jika ada) perbedaan penting antara pria dan wanita yang akan mempengaruhi kinerja seseorang. Penelitian-penelitian psikologis menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia untuk mengakui wewenang dan pria lebih agresif dan berkemungkinan lebih besar daripada wanita untuk memenuhi harapan atas keberhasilan, namun perbedaan-perbedaan itu tidak besar. Mengenai tingkat pengunduran diri karyawan, bukti menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang mencolok, tingkat pengunduran diri pria sama dengan wanita. Sedangkan penelitian tentang keabsenan, secara konsisten menunjukkan bahwa wanita memiliki tingkat keabsenan yang lebih tinggi dibanding pria.

3) Status Perkawinan

Riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih rendah tingkat keabsenannya, mempunyai tingkat pengunduran diri yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang tidak menikah.

4) Masa Kerja

Jika kita mendefinisikan senioritas sebagai masa kerja seseorang pada pekerjaan tertentu, kita dapat mengatakan bahwa bukti paling baru menunjukkan suatu hubungan positif antara senioritas dan produktivitas pekerjaan. Jika demikian, masa kerja yang diekspresikan sebagai pengalaman kerja, tampaknya tak menjadi dasar perkiraan yang baik terhadap produktivitas karyawan.

Penelitian tentang masa kerja dengan keabsenan menunjukkan bahwa senioritas berkaitan negative dengan keabsenan, perilaku masa lalu merupakan indikator peramalan terbaik untuk memperkirakan perilaku masa depan, bukti menunjukkan bahwa masa kerja pekerjaan terdahulu dari seorang karyawan merupakan indikator perkiraan yang ampuh atas pengunduran diri karyawan itu

dimasa mendatang. Bukti tersebut menunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan saling berkaitan positif.

b. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti, antara lain:

1) Insentif

Insentif adalah salah satu bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas dasar kinerjanya dan bertujuan untuk mendorong semangat kerja dari karyawan tersebut. Sehingga semakin tinggi prestasi karyawan, maka semakin tinggi pula insentif yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini bertujuan agar adanya peningkatan produktifitas perusahaan dan tujuan dapat tercapai.

2) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam rangka mempengaruhi karyawan (bawahan) untuk dapat melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga akan terwujudnya tujuan perusahaan.

3) Kinerja

Kinerja merupakan capaian atau hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan, baik secara individu maupun kelompok dari hasil pembelajaran dan keinginan untuk mendapatkan prestasi dalam perusahaan.

3.8.2 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Menurut Siregar (2013:46) bahwa uji validitas adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin di ukur (*a valid measure if it successfully measure the phenomenon*).

Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan atau pernyataan dengan total skor pengamatan (Arikunto, 2006:255). Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*. Rumus yang digunakan korelasi *Pearson Product Moment*, yaitu:

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

dimana :

r = koefisien korelasi

x= nilai indikator variabel

y= nilai total variabel

n= jumlah data sampel

Dasar pengambilan keputusan :

1. Jika r hasil positif, serta r hasil > r table, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hasil positif, serta r hasil < r table, maka variabel tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Siregar (2013:55) yang dimaksud dengan uji reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan software SPSS dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* yaitu dengan rumus sebagai berikut :

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

Dimana :

α = koefisien alat ukur

K = jumlah variabel independen dalam persamaan

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

Suatu variabel dikatakan reliabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas sebaiknya dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak sebelum data diolah berdasarkan model penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam suatu penelitian adalah data yang berdistribusi normal. Dalam penelitian ini,

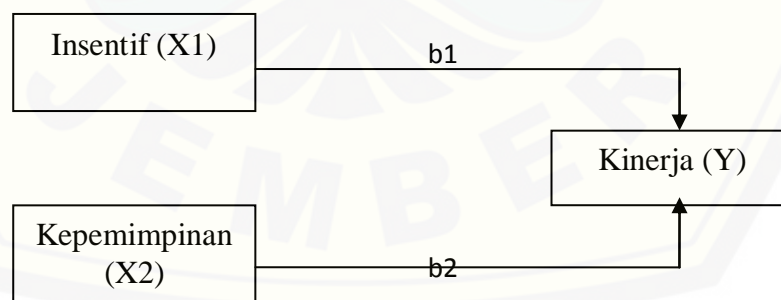
normalitas dilihat dengan *kolmogrow-smirnowtest* dengan derajat keyakinan α sebesar 5%. Uji dilakukan dengan ketentuan jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Priyatno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnov test* sebagai berikut:

- 1). Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2). Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.8.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan pengembangan dari regresi linier sederhana, yaitu sama-sama alat yang dapat digunakan untuk memprediksi permintaan di masa yang akan datang berdasarkan data masa lalu atau untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel bebas (*independent*) terhadap satu variabel tak bebas (*dependent*). Perbedaan penerapan metode ini hanya terletak pada jumlah variabel bebas yang digunakan. Penerapan metode regresi linier berganda jumlah variabel bebas yang digunakan lebih dari satu yang mempengaruhi satu variabel tak bebas (Siregar, 2013:301).

Pengaruh dua variabel bebas yang mempengaruhi satu variabel tak bebas disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 3.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Rumus analisis regresi linier berganda dengan 2 variabel bebas :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y : Variabel terikat

- a, b_1, b_2 : Konstanta
 X_1 : Variabel bebas pertama (Insentif)
 X_2 : Variabel bebas kedua (kepemimpinan)

3.8.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian yang ada dalam model regresi. Pengujian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri dari dua atau lebih variabel bebas/ *independent variable* ($X_1, X_2, X_3, X_4, \dots, X_n$), di mana akan diukur tingkat asosiasi (keeratn) hubungan/pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi (r). Multikolinearitas merupakan suatu keadaan dimana satu atau lebih variabel independen terdapat korelasi dengan variabel independen lainnya. Dalam menentukan ada tidaknya multikolinearitas, dapat digunakan dengan cara, yaitu (Sunyoto, 2011 :79)

- 1) Nilai *tolerance* adalah besarnya tingkat kesalahan yang dibenarkan secara statistik (a).
- 2) Nilai *variance inflation factor* (VIF) adalah faktor inflasi penyimpangan baku kuadrat.

Variabel bebas mengalami multikolinieritas jika a hitung $< a$ dan VIF hitung $> VIF$.

b. Uji Heteroskedastisitas

Sunyoto (2011 :82), dalam persamaan regresi berganda perlu juga diuji mengenai sama atau tidak varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama, disebut terjadi homoskedastisitas, dan jika variansnya tidak sama/berbeda disebut

terjadi heteroskedastisitas. Persamaan regresi yang baik adalah jika tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis uji asumsi heteroskedastisitas hasil output SPSS melalui grafik *scatterplot* antara *Z prediction* (ZPRED) yang merupakan variabel bebas (sumbu X= Y hasil prediksi) dan nilai residualnya (SPRESID) merupakan variabel terikat (sumbu Y= Y prediksi – Y riil).

Heteroskedastisitas terjadi jika pada *scatterplot* titik-titiknya mempunyai pola yang teratur, baik menyempit, melebar maupun bergelombang-gelombang.

3.8.5 Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji t. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 5% (0,05) sehingga apabila tingkat signifikansi > 0,05 dan nilai thitung lebih besar dari ttabel maka H_0 ditolak, H_a diterima yang berarti terjadi pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependennya, sedangkan apabila tingkat signifikansi < 0,05 dan nilai thitung kurang dari ttabel maka H_0 diterima, H_a ditolak yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependennya (Ghozali, 2011: 66).

Rumus untuk uji t yaitu :

$$t = \frac{b}{sb}$$

keterangan:

t = Hasil t hitung

b = Koefisien regresi variabel bebas

Sb = Kesalahan standar koefisien regresi yang dapat di tentukan dengan formula.

b. Uji F (Simultan)

Uji F (Simultan) dimaksudkan untuk menunjukkan signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat (Priyatno, 2010:144). Hipotesis dengan menggunakan uji F ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
2. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

c. Uji R^2 (Analisis Koefisien Determinasi)

Uji R^2 (Analisis Koefisien Determinasi) adalah analisis yang digunakan untuk mengukur seberapa besar presentase pengaruh variabel bebas yang hubungannya semakin dekat dengan variabel terikat (Priyatno, 2010:146).

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

Keterangan :

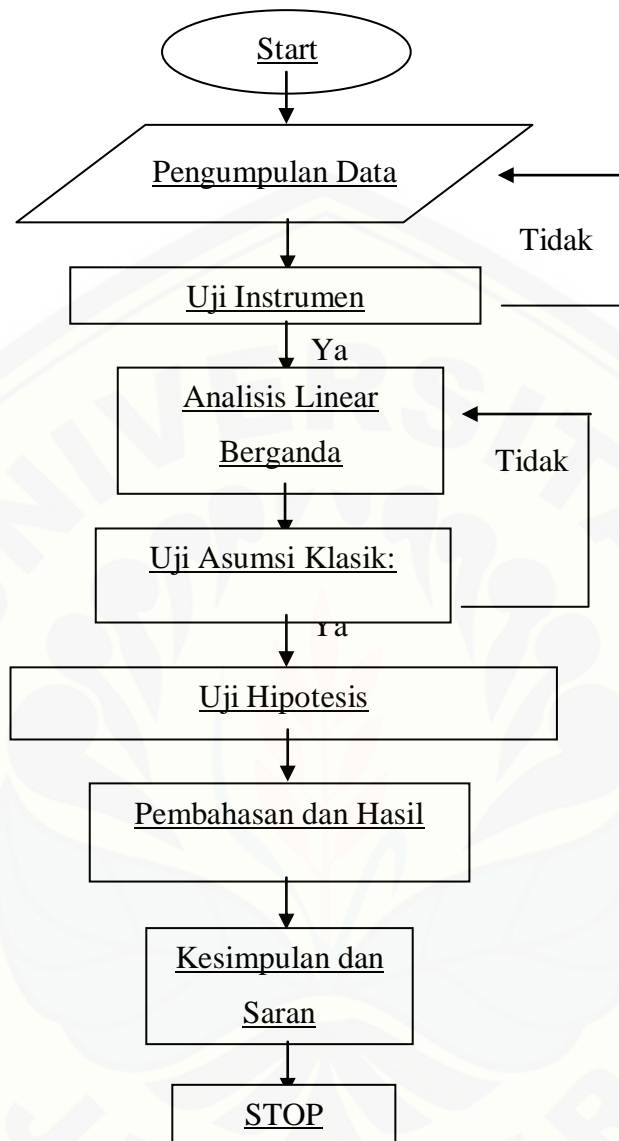
R^2 = Koefisien determinasi berganda

b = Koefisien regresi linier

Y = Variabel Terikat

X = Variabel Bebas

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Gambar Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

- a. Start
Merupakan tahap awal untuk mempersiapkan materi sebelum melakukan penelitian.
- b. Pengumpulan Data
Merupakan tahap pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebar kuisioner pada responden .
- c. Uji Instrumen
Merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui kevalidan dari penyebaran kuisioner dan untuk mengetahui konsisten hasil skala pengukuran. Jika hasil tidak valid, maka perlu dilakukan perbaikan ulang.
- d. Analisis Linier Berganda
Merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- e. Uji Asumsi Klasik
Uji klasik dalam penelitian ini meliputi uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.
- f. Uji Hipotesis
Merupakan uji yang digunakan untuk menguji signifian atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- g. Pembahasan dan Hasil
Merupakan penjelasan hasil dari penelitian sesuai dengan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan.
- h. Kesimpulan dan Saran
Merupakan proses penarikan kesimpulan dari hasil pembahasan berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran sesuai dengan hasil penelitian.
- i. Stop
Merupaan hasil akhir dalam penelitian yang dilakukan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Insentif yang diberikan PTPN XII Kaliselogiri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan hasil penelitian nilai t hitung $>$ t tabel sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya secara parsial insentif (X_1) berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan yang diberikan Manajer pada PTPN XII Kaliselogiri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan hasil penelitian nilai t hitung $>$ t tabel sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya secara parsial kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap kinerja karyawan.
3. Insentif dan kepemimpinan bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan hasil penelitian nilai F hitung $>$ F tabel sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel insentif dan kepemimpinan secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa saran sebagai berikut :

1. Pemberian insentif yang diberikan oleh PTPN XII Kaliselogiri sudah baik, tetapi sebaiknya untuk indikator fasilitas terutama fasilitas listrik perlu disempurnakan demi terwujudnya tujuan perusahaan dan juga karyawan.
2. Kepemimpinan yang dilakukan oleh Manajer PTPN XII Kaliselogiri sudah baik, tetapi sebaiknya untuk indikator peran informasional yaitu peran manajer sebagai pengawas perlu disempurnakan demi terwujudnya tujuan perusahaan dan juga karyawan.

3. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggali variabel-variabel lain sehingga dapat diketahui variabel-variabel apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Attwod, M dan Dimmock, S.1999. *Manajemen Personalia*. Bandung: ITB Bandung.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Erlangga.
- Danim, S. 2000. *Metode Penelitian Untuk Ilmu-Ilmu Prilaku*. Jakarta:Budi Aksara.
- Dessler, G. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid Kedua*. Jakarta: Prenhallindo.
- Fauziah, H. 2012. Pengaruh insentif dan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Marga Balai Besar Pelaksanaan jalan Nasional III Satker Pelaksanaan Jalan Nasional wilayah I Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, (2/1): 54-66.
- Ghozali, A. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 2*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Handoko, T. H. 2002. *Manajemen Personalia&Sumberdaya Manusia. Edisi 2. Cetakan keempatbelas*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Indrianto, N dan Supomo, B. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis: untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFPE.
- Jessica M. K., 2012. *Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja,dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawano Bagian Produksi PT. Sido Muncul Semarang)*. Semarang: Universitas Semarang.
- Maizar P., 2014. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Balai Wilayah Sumatera V*. Sumatera: Universitas Sumatera.
- Muizu, W. 2014. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Pekbis Jurnal* (2/1): 1-13.

- Mangkunegara, A.A. dan Anwar P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Resdakarya.
- Mangkunegara, A.A. dan Anwar P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Resdakarya.
- Matutina, Manurung, Sudarsono. 1993. *Manajemen Personalialia. Cetakan Pertama*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Mazura. Mujiono, dan Rosmida . 2012. Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus pasa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis). *Ilmiah Mahasiswa*, 1(1): 19-27.
- Nasution, M. 2002. *Manajemen Personalialia Aplikasi dalam Perusahaan. Cetakan Kedua*. Jakarta: Djambatan.
- Priyatno, D. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendaftaran. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Gava Media.
- Rivai, V dan Sagala, J. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. 2001. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siagian, S. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT.Rineka Cipta
- Siagian, S.2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesepuluh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar, S. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif: dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual dan SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung:ALFABETA.
- Sunyoto, D. 2011. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Titisari, P. 2006. *Kepemimpinan*. Jember:Universitas Jember.
- Yukl, G. 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi V. Jakarta: PT. Indeks.

LAMPIRAN 1

KUISIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu/Sdr
Karyawan PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi
Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya penyusunan tugas akhir (skripsi) yang merupakan syarat untuk menyelesaikan studi S1 dan guna memperoleh gelar sarjana S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk kesediaannya memberikan informasi dan menjawab pernyataan dalam kuisisioner yang berkaitan dengan penelitian yang saya ajukan. Adapun judul penelitian yang saya buat adalah **PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA TETAP KARYAWAN PADA PTPN XII KALISELOGIRI BANYUWANGI.**

Sesuai dengan etika penelitian, identitas Bapak/Ibu/Sdr akan dijamin kerahasiaannya. Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Saya sebagai peneliti memohon maaf apabila mengganggu waktu dan kesibukan Bapak/Ibu/Sdr sekalian. Kerjasama dari Bapak/Ibu/Sdr sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini.

Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya

Wiwil Yulianti
120810201003

LAMPIRAN 2

A. Karakteristik Responden

- c. Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
- d. Nama :
- e. Usia : Tahun
- f. Jenis Kelamin (P/L) :
- g. Pendidikan Terakhir : a.SMP
b.SMA/SMK
c.Strata 1 (S1)
- h. Status Perkawinan :
- i. Masa Kerja pada posisi Terakhir: Tahun

B. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

- i. Pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
- ii. Berilah tanda centang (✓) pada jawaban yang telah disediakan dan dianggap paling sesuai. Terdapat lima pilihan jawaban, yaitu:
- Sangat Setuju (SS) = skor 5
- Setuju (S) = skor 4
- Cukup Setuju (CS) = skor 3
- Tidak Setuju (TS) = skor 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1
- 3) Pastikan saudara tidak melewatkan kuisisioner yang tersedia.

A. Insentif

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	a.Saya menerima uang bonus sesuai dengan kinerja yang sudah saya berikan pada perusahaan.					
	b.Saya merasa puas dengan uang bonus yang saya terima dari perusahaan.					
2.	a.Saya menerima fasilitas rumah dinas, yang memadai.					
	b.Saya menerima fasilitas listrik yang memadai.					
3.	a.Saya menerima jaminan kesehatan yang memadai.					
	b.Saya menerima jaminan kesehatan secara cuma-cuma.					
4.	a.Saya menerima tunjangan sosial (transport rekreasi) dari perusahaan.					
	b.Saya merasa senang dengan adanya agenda rekreasi yang di adakan setiap tahun oleh perusahaan.					
5.	a.Saya menerima promosi jabatan sesuai dengan prestasi yang saya miliki.					
	b.Saya merasa lebih bersemangat dalam bekerja dengan adanya program promosi jabatan yang diadakan setiap tahun oleh perusahaan.					

B. Kepemimpinan

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	a.Manajer mampu menentukan strategi perusahaan dengan tepat.					
	b.Manajer mampu bernegosiasi dengan baik dalam perusahaan.					
2.	a.Manajer mampu menyampaikan informasi pada karyawan dengan baik.					
	b.Manajer mampu mengawasi kinerja karyawan secara maksimal.					
3.	a.Manajer mampu memberikan motivasi kepada karyawan.					
	b.Manajer mampu bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.					

C. Kinerja

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Karyawan selalu mengerjakan pekerjaan dengan rapi dan penuh ketelitian tanpa mengabaikan volume pekerjaan.					
2.	Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.					
3.	Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.					
4.	Karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih maksimal.					

LAMPIRAN 3

STATISTIK DESKRIPTIF DATA RESPONDEN

Statistics

		Usia	Jenis Kelamin	Status Perkawinan	Pendidikan Terakhir	Jumlah Tanggungan	Masa Kerja
N	Valid	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	1,9	1,9	1,9
2,00	5	9,6	9,6	11,5
Valid 3,00	31	59,6	59,6	71,2
4,00	15	28,8	28,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Keterangan:

- a. < 30 Tahun
- b. 31 – 40 Tahun
- c. 41 – 50 Tahun
- d. > 50 Tahun

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	46	88,5	88,5	88,5
Valid 2	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Keterangan:

1. Laki-laki
2. Perempuan

Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	7,7	7,7	7,7
Valid 2	42	80,8	80,8	88,5
Valid 3	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Keterangan:

- 1.SMP
- 2.SMA/SMK
- 3.S1

Status Perkawinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	51	98,1	98,1	98,1
Valid 2	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Keterangan:

- 1.Menikah
- 2.Belum Menikah

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	27	51,9	51,9	51,9
Valid 2,00	5	9,6	9,6	61,5
Valid 3,00	16	30,8	30,8	92,3
Valid 4,00	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Keterangan:

- 1.< 10 Tahun
1. 11 – 20 Tahun

2. 21 – 30 Tahun
3. > 30 Tahun



LAMPIRAN 4

STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

INSENTIF

X1.1a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	4	7,7	7,7	7,7
4,00	39	75,0	75,0	82,7
5,00	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X1.1b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	3,8	3,8	3,8
4,00	40	76,9	76,9	80,8
5,00	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X1.2a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	3,8	3,8	3,8
4,00	31	59,6	59,6	63,5
5,00	19	36,5	36,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X1.2b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	38	73,1	73,1	73,1
3,00	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X1.3a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	1,9	1,9	1,9
4,00	33	63,5	63,5	65,4
5,00	18	34,6	34,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X1.3b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	6	11,5	11,5	11,5
4,00	39	75,0	75,0	86,5
5,00	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X1.4a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	11	21,2	21,2	21,2
4,00	32	61,5	61,5	82,7
5,00	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X1.4b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	1,9	1,9	1,9
4,00	35	67,3	67,3	69,2
5,00	16	30,8	30,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X1.5a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	8	15,4	15,4	15,4
4,00	35	67,3	67,3	82,7
5,00	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X1.5b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	21	40,4	40,4	40,4
5,00	31	59,6	59,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

KEPEMIMPINAN

X2.1a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	4	7,7	7,7	7,7
4,00	39	75,0	75,0	82,7
5,00	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X2.1b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	3,8	3,8	3,8
4,00	40	76,9	76,9	80,8
5,00	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X2.2a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	3,8	3,8	3,8
4,00	32	61,5	61,5	65,4
5,00	18	34,6	34,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X2.2b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	38	73,1	73,1	73,1
3,00	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X2.3a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	36	69,2	69,2	69,2
5,00	16	30,8	30,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

X2.3b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	31	59,6	59,6	59,6
5,00	21	40,4	40,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

KINERJA

Y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	4	7,7	7,7	7,7
4,00	39	75,0	75,0	82,7
5,00	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	1,9	1,9	1,9
4,00	41	78,8	78,8	80,8
5,00	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	3,8	3,8	3,8
4,00	31	59,6	59,6	63,5
5,00	19	36,5	36,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	4	7,7	7,7	7,7
4,00	39	75,0	75,0	82,7
5,00	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

LAMPIRAN 5

UJI INSTRUMEN

Uji Validitas

Insentif

Correlations

		X1.1	X1.1	X1.2	X1.2	X1.3	X1.3	X1.4	X1.4	X1.5	X1.5	Total
		a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	X1
X1.1 a	Pearson	1	,450*	,530*	,676*	,259	,306*	,139	,124	,268	,081	,651*
	Correlation		*	*	*		*					*
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,063	,027	,326	,382	,055	,566	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X1.1 b	Pearson	,450*	1	,262	,366*	,614*	,410*	,021	,145	,063	,020	,556*
	Correlation		*		*	*	*					*
	Sig. (2-tailed)	,001		,060	,008	,000	,003	,882	,306	,659	,889	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X1.2 a	Pearson	,530*	,262	1	,591*	,308*	,259	,265	,221	,474*	,278*	,735*
	Correlation		*		*	*				*	*	*
	Sig. (2-tailed)	,000	,060		,000	,026	,063	,057	,115	,000	,046	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X1.2 b	Pearson	,676*	,366*	,591*	1	,292*	,237	,248	,172	,359*	,146	,698*
	Correlation		*	*	*	*				*	*	*
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000		,036	,091	,076	,222	,009	,301	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X1.3 a	Pearson	,259	,614*	,308*	,292*	1	,202	,284*	,161	,177	,144	,594*
	Correlation		*	*	*	*						*
	Sig. (2-tailed)	,063	,000	,026	,036		,150	,041	,255	,210	,309	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X1.3 b	Pearson	,306*	,410*	,259	,237	,202	1	,065	,289*	-,069	-,125	,433*
	Correlation		*				*					*
	Sig. (2-tailed)	,027	,003	,063	,091	,150		,649	,037	,629	,376	,001

X1.4 a	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Pearson	,139	,021	,265	,248	,284*	,065	1	,351*	,328*	,139	,531*
	Correlation Sig. (2- tailed)	,326	,882	,057	,076	,041	,649		,011	,017	,326	,000
X1.4 b	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Pearson	,124	,145	,221	,172	,161	,289*	,351*	1	,253	,084	,493*
	Correlation Sig. (2- tailed)	,382	,306	,115	,222	,255	,037	,011		,070	,554	,000
X1.5 a	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Pearson	,268	,063	,474*	,359*	,177	-,069	,328*	,253	1	,576*	,619*
	Correlation Sig. (2- tailed)	,055	,659	,000	,009	,210	,629	,017	,070		,000	,000
X1.5 b	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Pearson	,081	,020	,278*	,146	,144	-,125	,139	,084	,576*	1	,417*
	Correlation Sig. (2- tailed)	,566	,889	,046	,301	,309	,376	,326	,554	,000		,002
Tota IX1	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Pearson	,651*	,556*	,735*	,698*	,594*	,433*	,531*	,493*	,619*	,417*	1
	Correlation Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,002	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

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

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

Kepemimpinan

Correlations

		X2.1a	X2.1b	X2.2a	X2.2b	X2.3a	X2.3b	TotalX2
X2.1a	Pearson Correlation	1	,450**	,543**	,588**	,124	,318*	,788**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,381	,022	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.1b	Pearson Correlation	,450**	1	,278*	,366**	,141	,238	,631**
	Sig. (2-tailed)	,001		,046	,008	,319	,089	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.2a	Pearson Correlation	,543**	,278*	1	,539**	,006	,185	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000	,046		,000	,967	,190	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.2b	Pearson Correlation	,588**	,366**	,539**	1	-,029	,119	,665**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000		,839	,401	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.3a	Pearson Correlation	,124	,141	,006	-,029	1	,555**	,458**
	Sig. (2-tailed)	,381	,319	,967	,839		,000	,001
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.3b	Pearson Correlation	,318*	,238	,185	,119	,555**	1	,627**
	Sig. (2-tailed)	,022	,089	,190	,401	,000		,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
TotalX2	Pearson Correlation	,788**	,631**	,681**	,665**	,458**	,627**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	52	52	52	52	52	52	52

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

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

Kinerja

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Total Y
Y1	Pearson Correlation	1	,472**	,530**	1,000**	,927**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52
Y2	Pearson Correlation	,472**	1	,253	,472**	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000		,070	,000	,000
	N	52	52	52	52	52
Y3	Pearson Correlation	,530**	,253	1	,530**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000	,070		,000	,000
	N	52	52	52	52	52
Y4	Pearson Correlation	1,000**	,472**	,530**	1	,927**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	52	52	52	52	52
Total Y	Pearson Correlation	,927**	,647**	,739**	,927**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52

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

Uji Reliabilitas

Variabel Insentif

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1a	35,9615	7,097	,538	,737
X1.1b	35,9038	7,461	,434	,750
X1.2a	35,7308	6,671	,629	,721
X1.2b	37,7885	7,111	,607	,730
X1.3a	35,7308	7,220	,463	,746
X1.3b	36,0385	7,724	,279	,769
X1.4a	36,0962	7,187	,353	,764
X1.4b	35,7692	7,554	,350	,761
X1.5a	36,0385	6,979	,475	,744
X1.5b	35,4615	7,783	,265	,771

Variabel Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,716	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1a	19,4423	2,291	,648	,612
X2.1b	19,3846	2,633	,445	,678
X2.2a	19,2308	2,416	,471	,671
X2.2b	21,2692	2,593	,496	,664
X2.3a	19,2308	2,926	,229	,738
X2.3b	19,1346	2,589	,422	,685

Variabel Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	4,0962	,49545	52
Y2	4,1731	,43028	52
Y3	4,3269	,55026	52
Y4	4,0962	,49545	52

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,6923	2,570	1,60316	4

LAMPIRAN 6

UJI ASUMSI KLASIK

Uji Multikolinieritas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan, Insentif ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-3,161	1,288		-2,454	,018		
	Insentif	,148	,048	,272	3,100	,003	,425	2,352
	Kepemimpinan	,592	,075	,692	7,873	,000	,425	2,352

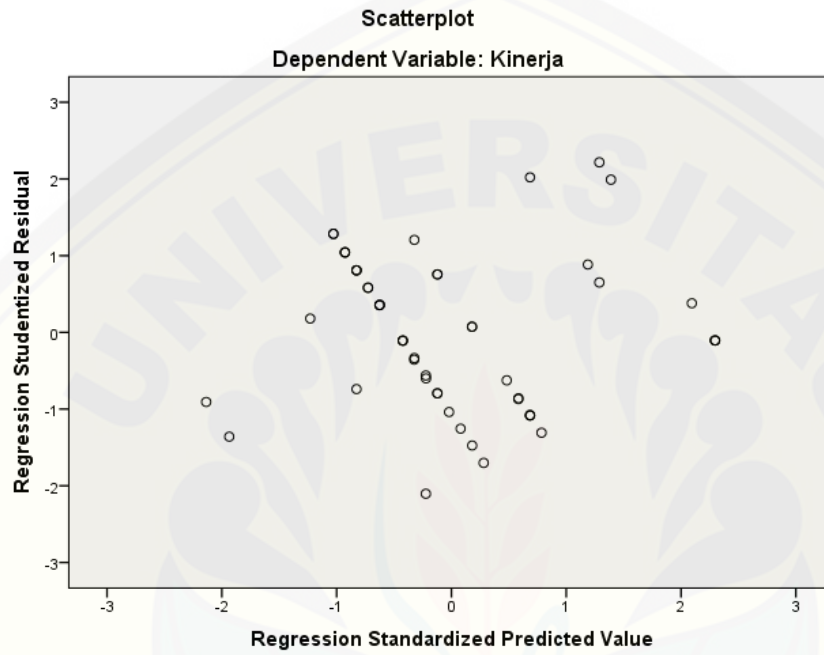
a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Insentif	Kepemimpinan
1	1	2,995	1,000	,00	,00	,00
	2	,003	29,677	,96	,07	,19
	3	,001	46,724	,04	,93	,81

a. Dependent Variable: Kinerja

Uji Heteroskedastisitas



LAMPIRAN 7

ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan, Insentif ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: Kinerja
 b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,916 ^a	,839	,832	,65614

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Insentif
 b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	109,981	2	54,991	127,731	,000 ^b
	Residual	21,095	49	,431		
	Total	131,077	51			

- a. Dependent Variable: Kinerja
 b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Insentif

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3,161	1,288		-2,454	,018
Insentif	,148	,048	,272	3,100	,003
Kepemimpinan	,592	,075	,692	7,873	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

LAMPIRAN 8

Rekapitulasi Jawaban Responden

Insentif

No. Res.	X1.1a	X1.1b	X1.2a	X1.2b	X1.3a	X1.3b	X1.4a	X1.4b	X1.5a	X1.5b	Jml.
1	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	44
2	4	5	4	2	5	4	4	4	4	5	41
3	4	3	4	2	4	3	5	4	4	4	37
4	4	4	5	2	5	4	5	4	5	5	43
5	4	3	4	2	4	3	5	4	4	5	38
6	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	44
7	4	4	4	2	4	5	4	4	4	5	40
8	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	40
9	4	4	5	2	4	5	4	5	4	4	41
10	4	5	4	2	5	5	4	5	4	4	42
11	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	38
12	5	4	5	3	3	4	3	4	5	5	41
13	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	45
14	4	5	4	2	5	4	4	4	4	5	41
15	4	4	5	2	4	4	5	5	4	4	41
16	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	37
17	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	43
18	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	39
19	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	44
20	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	36
21	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	39
22	4	4	4	2	4	4	3	4	4	5	38
23	4	4	5	2	4	4	3	4	4	5	39
24	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	38

25	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	41
26	5	4	5	3	4	3	4	4	5	5	42
27	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	35
28	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	41
29	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4	44
30	4	4	4	2	4	4	3	4	4	5	38
31	4	4	4	2	4	4	3	4	4	5	38
32	4	4	4	2	4	4	4	5	3	4	38
33	3	4	5	2	5	4	4	4	4	5	40
34	4	4	4	2	5	4	5	5	5	5	43
35	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	36
36	3	4	5	2	4	3	4	4	4	5	38
37	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	36
38	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	38
39	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	43
40	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	37
41	4	4	4	2	5	4	3	3	3	4	36
42	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	40
43	4	5	4	2	5	4	4	4	4	5	41
44	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	40
45	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	33
46	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	39
47	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	39
48	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	40
49	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	45
50	4	4	5	2	4	4	4	4	5	5	41
51	5	5	5	3	5	4	4	5	4	5	45
52	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	47
2083											

Kepemimpinan

No. Res	X2.1a	X2.1b	X2.2a	X2.2b	X2.3a	X2.3b	Jumlah
1	4	4	5	2	4	4	23
2	4	5	4	2	5	5	25
3	4	3	4	2	5	4	22
4	4	4	5	2	4	5	24
5	4	3	4	2	4	4	21
6	4	4	5	3	4	4	24
7	4	4	4	3	5	5	25
8	4	4	4	3	4	4	23
9	4	4	5	2	5	5	25
10	4	5	4	2	5	5	25
11	4	4	4	2	4	4	22
12	5	4	5	3	4	4	25
13	5	5	5	3	5	5	28
14	4	5	4	2	4	4	23
15	4	4	5	2	5	5	25
16	4	4	4	2	4	4	22
17	5	4	5	3	4	5	26
18	4	4	4	2	5	5	24
19	4	4	5	2	4	4	23
20	4	4	4	2	5	5	24
21	4	4	4	2	4	4	22
22	4	4	4	2	5	5	24
23	4	4	5	2	4	4	23
24	4	4	4	2	4	5	23
25	4	4	4	3	4	4	23
26	5	4	5	3	4	5	26
27	3	4	3	2	4	4	20
28	4	4	4	2	5	5	24

29	5	5	5	3	4	4	26
30	4	4	4	2	4	4	22
31	4	4	4	2	5	4	23
32	4	4	4	2	4	4	22
33	3	4	5	3	4	4	23
34	4	4	4	2	4	4	22
35	4	4	4	2	4	4	22
36	3	4	5	2	4	4	22
37	4	4	4	2	4	5	23
38	4	4	4	2	4	5	23
39	5	5	5	3	4	4	26
40	4	4	4	2	4	4	22
41	4	4	4	2	4	4	22
42	4	4	4	2	4	4	22
43	4	5	4	2	4	4	23
44	4	4	4	2	5	5	24
45	3	4	3	2	4	4	20
46	4	4	4	2	4	4	22
47	4	4	4	2	5	4	23
48	4	4	4	2	4	4	22
49	5	5	5	3	5	5	28
50	4	4	4	2	4	5	23
51	5	5	5	3	5	5	28
52	5	5	5	3	4	5	27
							1224

Kinerja

No. Responden	Y1	Y2	Y3	Y4	Jumlah
1	4	4	5	4	17
2	4	5	4	4	17
3	4	4	4	4	16
4	4	4	5	4	17
5	4	3	4	4	15
6	4	4	5	4	17
7	4	4	5	4	17
8	4	4	4	4	16
9	4	4	5	4	17
10	4	5	4	4	17
11	4	4	4	4	16
12	5	4	5	5	19
13	5	5	5	5	20
14	4	5	4	4	17
15	4	4	5	4	17
16	4	4	4	4	16
17	5	4	5	5	19
18	4	4	4	4	16
19	4	4	5	4	17
20	4	4	4	4	16
21	4	4	4	4	16
22	4	4	4	4	16
23	4	4	5	4	17
24	4	4	4	4	16
25	4	4	4	4	16
26	5	4	5	5	19
27	3	4	3	3	13
28	4	4	4	4	16
29	5	5	5	5	20
30	4	4	4	4	16
31	4	4	4	4	16
32	4	4	4	4	16
33	3	4	5	3	15
34	4	4	4	4	16
35	4	4	4	4	16
36	3	4	5	3	15

37	4	4	4	4	16
38	4	4	4	4	16
39	5	5	5	5	20
40	4	4	4	4	16
41	4	4	4	4	16
42	4	4	4	4	16
43	4	5	4	4	17
44	4	4	4	4	16
45	3	4	3	3	13
46	4	4	4	4	16
47	4	4	4	4	16
48	4	4	4	4	16
49	5	5	5	5	20
50	4	4	4	4	16
51	5	5	5	5	20
52	5	5	5	5	20
					868

No.	Usia	Jenis Kelamin	Status	Pendidikan Terakhir	Tanggungjan	Masa Kerja
1	45	L	Menikah	S1	2	8
2	51	L	Menikah	S1	2	26
3	55	L	Menikah	S1	2	34
4	33	L	Menikah	S1	2	6
5	27	L	Lajang	S1	-	6
6	54	L	Menikah	SMP	-	33
7	43	L	Menikah	SMA/SMK	3	20
8	50	L	Menikah	SMA/SMK	3	26
9	52	L	Menikah	SMA/SMK	2	29
10	53	L	Menikah	SMA/SMK	2	30
11	49	L	Menikah	SMA/SMK	3	28
12	49	L	Menikah	SMA/SMK	3	27
13	51	P	Menikah	SMA/SMK	2	26
14	50	L	Menikah	S1	2	30
15	50	L	Menikah	SMA/SMK	2	28
16	49	L	Menikah	SMA/SMK	3	29
17	53	L	Menikah	SMA/SMK	3	2
18	54	L	Menikah	SMP	3	34
19	52	L	Menikah	SMP	3	29
20	53	L	Menikah	SMA/SMK	2	29
21	53	L	Menikah	SMP	2	31
22	50	L	Menikah	SMA/SMK	3	27
23	49	L	Menikah	SMA/SMK	3	28
24	49	L	Menikah	SMA/SMK	2	28
25	45	P	Menikah	SMA/SMK	3	27
26	53	P	Menikah	SMA/SMK	3	11
27	43	L	Menikah	SMA/SMK	3	11
28	36	L	Menikah	SMA/SMK	2	7

29	46	L	Menikah	SMA/SMK	3	9
30	43	L	Menikah	SMA/SMK	3	11
31	49	L	Menikah	SMA/SMK	3	11
32	35	L	Menikah	SMA/SMK	2	7
33	47	P	Menikah	SMA/SMK	4	7
34	42	L	Menikah	SMA/SMK	3	7
35	51	L	Menikah	SMA/SMK	3	7
36	44	L	Menikah	SMA/SMK	3	7
37	49	L	Menikah	SMA/SMK	3	7
38	51	L	Menikah	SMA/SMK	3	4
39	48	L	Menikah	SMA/SMK	3	3
40	45	L	Menikah	SMA/SMK	2	3
41	39	L	Menikah	SMA/SMK	2	3
42	48	P	Menikah	SMA/SMK	-	3
43	42	L	Menikah	SMA/SMK	3	3
44	43	L	Menikah	SMA/SMK	3	3
45	39	L	Menikah	SMA/SMK	2	2
46	38	L	Menikah	SMA/SMK	2	2
47	49	L	Menikah	SMA/SMK	3	2
48	46	L	Menikah	SMA/SMK	3	2
49	32	P	Menikah	SMA/SMK	-	1
50	37	L	Menikah	SMA/SMK	2	1
51	42	L	Menikah	SMA/SMK	3	1
52	43	L	Menikah	SMA/SMK	3	1