

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PEMBERIAN INSENTIF  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO)  
KANWIL I MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Program Manajemen*



Oleh :

**MUHAMMAD ANGGIE PARDOMUAN**  
**1305160618**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**

## ABSTRAK

**MUHAMMAD ANGGIE PARDOMUAN, NPM 1305160618, PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL I MEDAN. SKRIPSI**

Tujuan penulis melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja dan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan, dimana jumlah populasi sebanyak 49 pegawai tetap dengan pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh.

Hasil penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang diproses dan dianalisis dengan menggunakan Regresi Berganda. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Uji kualitas data yang digunakan adalah uji validitas dengan menggunakan *Corrected Item Total* dan uji reabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan uji t, dan uji F serta melakukan uji determinasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, juga terdapat pengaruh positif dan signifikan pemberian insentif terhadap kinerja, dan terdapat pengaruh secara simultan kepemimpinan dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan, dengan jumlah pengaruh sebesar 69,9%.

***Kata Kunci :*** *Kepemimpinan, Insentif, Kinerja Pegawai*

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji syukur bagi ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mendapatkan kemudahan-kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini, dimana skripsi ini sangat penulis butuhkan dalam rangka sebagai kelengkapan penulis untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan segala keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki, penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Pada kesempatan ini, pertama kali penulis ucapkan terima kasih untuk seluruh keluarga telah memberikan bantuan dan dukungan baik moral maupun material sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini meskipun tidak begitu sempurna. Selanjutnya, tak lupa penulis juga dengan rasa hormat mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada :

1. Ibunda dan Ayahanda yang telah banyak berkorban dan membesarkan, mendidik serta memberikan dukungan baik moral dan material, sehingga penulis dapat memperoleh keberhasilan.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, SE,MM,M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Jasman Syarifuddin HSB, SE, M.Si. Selaku Sekretaris Program Studi Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Susi Handayani SE, MM Selaku Dosen Pembimbing saya, yang telah membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Pimpinan PT. Pegadaian (Persero) KANWIL 1 Medan beserta seluruh pegawai yang telah memberikan kesempatan melakukan riset kepada penulis.
8. Dan kepada teman seperjuangan dan teman-teman yang telah memberikan dukungan kepada penulis, semoga kita bisa sukses selalu.

Seiring doa dan semoga ALLAH SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis serta dengan menyerahkan diri kepada Nya, seraya mengharapkan ridho Nya dan dengan segala kerendahan hati penulis menyerahkan Tugas Akhir ini yang jauh dari kesempurnaan hanyalah milik ALLAH SWT, dan penulis juga berharap masukan yang konstruktif guna perbaikan dimasa yang akan datang.

Akhirnya, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi kita semua, Aamiin... ya Rabbal Alaamiin...

Medan, Oktober 2017  
Penulis

**MUHAMMAD ANGGIE PARDOMUAN**  
**1305160618**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
A. Uraian Teori .....	9
1. Kinerja Pegawai.....	9
a. Pengertian Kinerja Pegawai .....	8
b. Faktor Mempengaruhi Kinerja.....	10
c. Manfaat Kinerja .....	11
d. Penilaian Kinerja Pegawai .....	13
e. Indikator Kinerja .....	15
2. Kepemimpinan.....	16
a. Pengertian Kepemimpinan.....	16
b. Sifat-Sifat Kepemimpinan.....	17
c. Syarat-Syarat Kepemimpinan .....	20

d. Indikator Kepemimpinan .....	22
3. Insentif .....	23
a. Pengertian Insentif .....	23
b. Bentuk-Bentuk Insentif .....	24
c. Faktor Mempengaruhi Insentif.....	26
d. Indikator Pemberian Insentif.....	28
B. Kerangka Konseptual .....	30
C. Hipotesis .....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	35
B. Definisi Variabel Penelitian .....	35
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	37
D. Populasi dan Sampel .....	37
E. Teknik Pengumpulan Data.....	38
F. Teknik Analisis Data .....	42
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>50</b>
A. Hasil Penelitian .....	50
1. Deskripsi Data .....	50
2. Analisis Variabel Penelitian .....	52
3. Analisis Data .....	54
B. Pembahasan.....	62
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>65</b>
A. Kesimpulan .....	65
B. Saran.....	66

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Waktu Penelitian .....	.37
Tabel 3.2 Skala Likert .....	.39
Tabel 3.3 Uji Validitas Kepemimpinan .....	40
Tabel 3.4 Uji Validitas Pemberian Insentif.....	40
Tabel 3.5 Uji Validitas Kinerja Pegawai .....	41
Tabel 3.6 Reliabilitas Instrumen .....	42
Tabel 3.7 Koefisien Korelasi.....	45
Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....	51
Tabel 4.2 Jenjang Pendidikan .....	51
Tabel 4.3 Usia .....	52
Tabel 4.4 Kepemimpinan .....	53
Tabel 4.5 Pemberian Insentif .....	53
Tabel 4.6 Kinerja Pegawai .....	54
Tabel 4.7 Uji Autokorelasi.....	56
Tabel 4.8 Uji Multikolinieritas.....	57
Tabel 4.9 Uji Regresi Linear Berganda .....	59
Tabel 4.10 Uji t .....	60
Tabel 4.11 Uji F .....	61
Tabel 4.13 Koefisien Determinasi.....	62

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	31
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual .....	32
Gambar 2.3	Kerangka Konseptual .....	33
Gambar 3.1	Uji t.....	46
Gambar 3.2	Uji t.....	47
Gambar 3.3	Uji F .....	49
Gambar 4.1	Grafik Histrogram .....	55
Gambar 4.2	P-Plot.....	55
Gambar 4.3	Uji Heterokedastisitas .....	58

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki, karena sumber daya manusia yang akan mengatur dan mengelola sumber daya lain yang dimiliki organisasi untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi itu sendiri. Sehingga organisasi maupun lembaga harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi.

Semua organisasi memiliki strategi-strategi khusus dalam mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuannya diperlukan kerjasama dan keahlian antar individu, dibutuhkan adanya peningkatan kerja dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai guna tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini diperlukan peran organisasi dalam meningkatkan budaya organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing.

Kinerja pegawai merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu

produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Kinerja para pegawai sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Apabila kinerja pegawai baik, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja pegawai buruk, dapat menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan.

Kinerja pegawai adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2011 hal.309). Pada setiap orang yang bekerja atau dalam suatu kelompok kerja, kinerja selalu diharapkan bisa senantiasa baik kualitas dan kuantitasnya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, menurut Wirawan (2009 hal.5) kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu dan kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor internal pegawai yang meliputi (disiplin kerja, motivasi kerja, pengetahuan dan keterampilan), lingkungan internal organisasi yang meliputi (kepemimpinan, strategi organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, pendidikan dan pelatihan, dan kebijakan organisasi), dan faktor lingkungan eksternal organisasi.

Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya kinerja. Menurut Martoyo (2008 hal.15), faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, gaya kepemimpinan, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Kondisi ini menyebabkan organisasi perlu memperhatikan penilaian kinerja pegawai dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Dalam usaha peningkatan kinerja sumber daya manusia (pegawai) bukanlah suatu hal yang mudah karena kinerja mempunyai konsep yang beraneka ragam dan dapat di analisa dari berbagai sudut pandang serta di pengaruhi oleh berbagai macam faktor antara lain, faktor pemimpin dan adanya dorongan atau motivasi dari luar terutama pada atasan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada pegawai apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan pegawainya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja pegawai adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Seorang pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai wewenang untuk dapat melakukan perintah terhadap orang lain didalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Sebagai seorang pemimpin ia mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota kelompoknya.

Pemimpin ikut merasakan kebutuhan-kebutuhan itu dan dapat membantu menstimulir para anggotanya dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya untuk mempengaruhi itu. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin.

Kepemimpinan merupakan suatu proses yang dapat memberikan suatu inspirasi kepada semua pegawai agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak pegawai agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Selain kepemimpinan, pemberian insentif dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Handoko (2010 hal. 117) menyatakan bahwa “Suatu Departemen Personalia dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai adalah melalui insentif”.

Insentif merupakan sesuatu yang mendorong atau mempunyai kecenderungan merangsang suatu kegiatan. Tujuan dari pemberian insentif adalah untuk meningkatkan motivasi tenaga kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan dengan memberikan perangsang finansial yang melebihi upah atau gaji dasar yang diberikan perusahaan. (Sirait, 2006 hal. 200).

Menurut Winardi (2007 hal.156) menyatakan bahwa gaji ataupun upah termasuk dalam pemberian insentif, penting sebagai sumber umpan balik kinerja untuk kelompok pegawai yang berprestasi tinggi. Maka dengan pemberian insentif yang layak dan adil sesuai dengan kinerja yang diberikan serta dikelola dengan baik maka diharapkan para pegawai akan meningkatkan produktifitasnya.

Berdasarkan dari survey pendahuluan yang dilakukan diperoleh informasi bahwa PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dalam memberikan kebijakan-kebijakan yang diputuskan menyangkut kepentingan pegawai belum mempertimbangkan aspirasi pegawai, dimana pekerjaan pegawai yang kurang sesuai dengan pemberian insentif yang selama ini berjalan, seperti halnya mengenai pemberian insentif lembur kerja yang diberikan perusahaan yang tidak sesuai dengan keinginan pegawai, lembur kerja terjadi dikarenakan pimpinan memberikan tambahan dalam pekerjaan yang harus diselesaikan dengan waktu yang ditentukan oleh pimpinan tersebut, dimana pegawai yang merasakan beban pekerjaan yang bertambah tidak sesuai dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan.

Selain itu juga terlihat hubungan komunikasi yang kurang baik antara pimpinan atau manajemen dengan pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan, dan juga informasi tentang kondisi perusahaan masih dirasa belum memadai karena tidak tersedianya saluran-saluran informasi bagi pegawai, selain itu masih ada beberapa pegawai yang berada diluar kantor pada jam kerja sehingga waktu terbuang percuma yang menyebabkan pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai kurang maksimal.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Peneliti Aan Hardiyana (2011) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan antara variabel kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 84.5%, sedangkan lebihnya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.

Berdasarkan uraian diatas, maka sangatlah penting kepemimpinan, dan pemberian insentif dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam sebuah perusahaan , maka itu, penulis tertarik untuk meneliti dengan mengangkat judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan ”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan dapat diidentifikasi masalah mengenai kepemimpinan dan insentif dalam mengukur kinerja yaitu:

1. Pimpinan kurang memotivasi pegawai dalam hal pekerjaan, terbukti dengan pemimpin yang masih cenderung otoriter yang kurang mendengar aspirasi, saran, pendapat dan keluhan pegawai.
2. Masih adanya pegawai yang kurang puas atas pemberian insentif yang diberikan oleh perusahaan.
3. Kinerja pegawai yang kurang optimal yang dapat terlihat dari hasil pekerjaan beberapa pegawai yang tidak sesuai target dari PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Agar penelitian lebih fokus dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud. Penelitian ini hanya membahas Sumber Daya Manusia yang ada didalam suatu perusahaan mengenai kepemimpinan, pemberian insentif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

### **2. Rumusan Masalah**

Untuk memperjelas permasalahan sebagai dasar dalam pembahasan penelitian ini, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a) Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan ?
- b) Apakah ada pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan ?
- c) Apakah ada pengaruh kepemimpinan dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan ?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah :

- a) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.
- b) Untuk mengetahui pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

- c) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

## **2. Manfaat**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a) Secara teoritis,

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam teori kepemimpinan, pemberian insentif, dan kinerja pegawai.

- b) Secara praktis,

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui arti pentingnya kepemimpinan, dan pemberian insentif sehingga dapat mendorong kinerja pegawai.

- c) Manfaat dimasa yang akan datang,

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam teori kepemimpinan, pemberian insentif, serta kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teori**

##### **1. Kinerja Pegawai**

###### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Hasibuan (2010 hal. 105) kinerja pegawai adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010 hal. 9) kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Veithzal (2011 hal.97) Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Moeheriono (2012 hal. 96) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing – masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan defenisi diatas bahwa kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai Tujuan. Perusahaan umumnya mendasarkan perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan pegawai dalam mewujudkan tujuan tersebut.

#### **b. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2010 hal. 67) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

##### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya pegawai yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

##### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (Attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Sikap mental yang siap secara psikofik) artinya, seorang pegawai harus siap mental,

mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Sedangkan menurut Sjafrri (2007 hal. 155) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan factor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik. Dalam Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

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

### **c. Manfaat Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2009 hal. 22) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

- 1) Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- 2) Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin pegawai untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
- 5) Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan pegawai yang prestasi kerjanya kurang baik.

Meurut Rivai (2011 hal. 55) manfaat penilaian kinerja terdiri dari manfaat bagi pegawai, manfaat bagi penilai, dan manfaat bagi perusahaan.

- 1) Adapun manfaat penilaian kinerja bagi pegawai yang dinilai antara lain adalah:
  - a) Meningkatkan motivasi,
  - b) Meningkatkan kepuasan kerja,
  - c) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan,

- d) Adanya kesempatan berkomunikasi keatas,
  - e) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- 2) Adapun manfaat penilaian kinerja bagi penilai antara lain adalah:
- a) Meningkatkan kepuasan kerja,
  - b) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi,
  - c) Kecenderungan kinerja pegawai,
  - d) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun pegawai,
  - e) Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai,
  - f) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai,
- 3) Adapun manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan antara lain adalah:
- a) Untuk memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan
  - b) Untuk meningkatkan kualitas komunikasi,
  - c) Untuk meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan,
  - d) Untuk meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing–masing pegawai.

#### **d. Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Rivai (2011 hal. 549) “Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Menurut Veitzhal Rivai (2011 hal. 554), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu :

- 1) Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang obyektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawai.
- 2) Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.
- 3) Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya, bonus atau kompensasi lainnya.
- 4) Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat.
- 5) Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan; sedangkan kinerja baik mengindikasikan adanya potensi yang perlu dikembangkan.
- 6) Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier pegawai sehingga dapat diselaraskan antara kebutuhan pegawai dan perusahaan.
- 7) Evaluasi proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
- 8) Ketidakkuratan informasi. Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau system informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat

mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.

9) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

10) Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Departemen SDM membantu pegawai mengatasi tantangan-tantangan eksternal.

Sedangkan Menurut Siagian (2008 hal. 604) penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta untuk menegakan perilaku yang semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta memberikan penghargaan baik bersifat intristik maupun ekstristik.

#### **e. Indikator Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2010 hal. 75) mengemukakan indikator kinerja meliputi :

##### 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

##### 2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya.

##### 3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

#### 4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2008 hal. 378), pada umumnya terdapat beberapa elemen kinerja pegawai antara lain:

- 1) Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 2) Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.
- 3) Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.
- 4) Kehadiran, tingkat kehadiran pegawai dalam perusahaan dapat menentukan kinerja pegawai.
- 5) Kemampuan bekerja sama, diukur dari kemampuan pegawai dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Wahyudi (2009 hal. 120) mengungkapkan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap

mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Syaiful Sagala (2009 hal.114) menyatakan bahwa kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya.

Menurut Sopiah (2008 hal. 108) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para kelompok.

Dari pengertian para ahli di atas dapat ditarik suatu kesimpulan, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi seseorang atau kelompok sehingga sasaran yang dicita-citakan dapat tercapai.

#### **b. Sifat-sifat Kepemimpinan**

Menurut Purwanto (2008 hal. 55) mengemukakan bahwa ada 6 sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut.

##### 1) Rendah Hati dan Sederhana

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

##### 2) Bersifat Suka Menolong

Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan

itu justru menolaknya meskipun sangat memerlukannya. Demikian pula seseorang pemimpin hendaknya selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota-anggotanya meskipun mungkin tidak akan dapat menolongnya. Hal ini sangat penting untuk mempertebal kepercayaan anggotaanggotanya bahwa benar-benar tempat perlindungan dan pembimbing mereka.

### 3) Sabar dan Memiliki Kestabilan Emosi

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

### 4) Percaya pada Diri Sendiri

Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggotaanggota; percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, yang dipimpin harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya timbul atau ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri sendiri; percaya pada

kesanggupan sendiri. Karena percaya kepada kemampuan dan kesanggupan sendiri, tidak memerlukan pengawasan atas diri untuk melakukan apa yang telah diterima sebagai tugas dan tidak merasa perlu untuk selalu mengawasi anggota-anggota kelompok.

5) Jujur, Adil, dan Dapat Dipercaya

Sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota-anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pemimpinnya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpin, maka akan menjalankan semua kewajiban dengan rasa patuh dan bertanggung jawab. Untuk menimbulkan sikap patuh yang demikian, pemimpin harus patuh pula pada diri sendiri; selalu menepati janji, tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam mengambil putusan dan teliti dalam melaksanakannya, berani mengakui kesalahan dan kekurangan sendiri, dan sebagainya. Dengan kata lain pemimpin hendaknya jujur, adil, dan dapat dipercaya. Pemimpin hendaklah konsekuen terhadap orang lain dan terhadap diri sendiri selalu berusaha agar sikap dan tindakan tidak bertentangan dengan perkataan, menjaga satu kata dengan perbuatan.

6) Keahlian dalam Jabatan

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

Sedangkan menurut Kartono (2009 hal.44-47) yang mengemukakan sepuluh sifat seorang pemimpin sebagai berikut.

- 1) Energi jasmaniah dan mental (*physical and nervous energy*).
- 2) Kesadaran akan tujuan dan arah (*A sense of purpose and direction*).
- 3) Antusiasme (*enthusiasm*; semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar).
- 4) Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*).
- 5) Integritas (*integrity*; keutuhan, kejujuran, ketulusan hati).
- 6) Penguasaan teknis (*technical mastery*).
- 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*).
- 8) Kecerdasan (*intelligence*).
- 9) Keterampilan mengajar (*teaching skill*).
- 10) Kepercayaan (*faith*).

### **c. Syarat-Syarat Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2009 hal. 36) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut.

- 1) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- 2) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “Mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

- 3) Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Menurut Moeljono (2007 hal. 44) ada 4 (empat) syarat kepemimpinan antara lain :

- 1) Adanya pengikut
- 2) Pemimpin yang efektif bukanlah selalu seseorang yang dipuja atau dicintai, namun mereka adalah individu yang menjadikan para pengikutnya berbuat benar
- 3) Pemimpin adalah mereka yang memberi contoh
- 4) Kepemimpinan bukanlah kedudukan, jabatan, atau uang.
- 5) Kepemimpinan adalah tanggung jawab.

#### **d. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kepemimpinan**

Empat sifat umum yang dapat mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan. Menurut Thoha (2007 hal. 33) adalah sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan

Bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin

- 2) Kedewasaan dan Keleluasaan Hubungan Sosial

Kepemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.

- 3) Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.

#### 4) Sikap-Sikap Hubungan Kemanusiaan

Seorang pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya

Menurut Keith Davis ada empat faktor umum yang tampak mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan (Mifta 2007 hal. 33-34) yaitu:

##### 1) Kecerdasan

Bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.

##### 2) Kedewasaan dan Keleluasaan Hubungan Sosial

Kepemimpinan cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.

##### 3) Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi

Para pemimpin secara relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.

##### 4) Sikap-Sikap Hubungan Kemanusiaan.

Seorang pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya

#### **e. Indikator Kepemimpinan**

Pemimpin besar yang berhasil bukanlah orang yang tidak memiliki kelemahan, melainkan orang yang mampu membangun kekuatan diri untuk menampilkan keberhasilan dan keunggulannya. Ada sejumlah indikator yang menunjukkan keberhasilan pemimpin yaitu ( Tjuju dan Suswanto,2008 hal. 169)

- 1) Memiliki akuntabilitas tinggi untuk memelopori perubahan organisasional sehingga bisa membuat perbedaan yang berarti.

- 2) Terbuka menerima ide inovatif untuk membangun komunikasi interpersonal yang positif.
- 3) Membangun kekuatan tanpa mengabaikan sisi kelemahan.
- 4) Berani menghadapi tantangan.
- 5) Proaktif menyambut peluang.
- 6) Belajar dari pengalaman, stabil memperbaiki kesalahan.
- 7) Mengembangkan dan memotivasi peningkatan kemampuan SDM.
- 8) Mengoptimalkan penguasaan kompetensi sebagai pemimpin profesional.
- 9) Memanfaatkan halo effect untuk membangun networking.

Menurut Davis dalam Thoha (2010 hal. 33) terdapat beberapa sifat umum yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kecerdasan, adalah kemampuan seseorang yang mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir
- 2) Kedewasaan hubungan sosial, adalah merupakan kemampuan seorang dalam mengakui harga diri, mengakui martabat orang lain, perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahan
- 3) Motivasi diri merupakan kemampuan seseorang dalam bertanggung jawab dan keinginan untuk menjadi lebih baik.

### **3. Insentif**

#### **a. Pengertian Insentif**

Suatu sukses perusahaan memerlukan strategi efektif yang harus dicapai untuk menuju keberhasilan. Insentif diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan output atau penghematan biaya. Insentif merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung di luar gaji dan upah.

Menurut Rivai (2011 hal. 384) mengemukakan bahwa insentif adalah: “Bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai”. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009 hal. 240) pemberian insentif adalah: “Menghubungkan kompensasi dengan prestasi kerja dengan memberikan imbalan atas prestasi kerja, bukan senioritas atau jumlah jam kerja”.

Menurut Mangkunegara (2010 hal. 89) menyatakan bahwa pemberian insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada pegawai agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi.

#### **b. Bentuk-Bentuk Insentif**

Sistem insentif ada pada hampir setiap jenis pekerjaan dari tenaga kerja manual sampai profesional, manajer dan pekerja eksekutif. Menurut Rivai (2011 hal. 385) terdapat beberapa bentuk insentif secara umum yaitu:

##### 1) *Piecework* (Upah per output)

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah output atau barang yang dihasilkan pekerja. Sistem ini bersifat individual, standarnya output per unit. Cocok digunakan untuk pekerjaan yang output-nya sangat jelas dan dapat dengan mudah diukur dan umumnya terdapat level yang sangat operasional dalam organisasi.

2) *Production Bonus* (Bonus Produksi)

Tambahan upah yang diterima karena hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, dimana pegawai juga mendapatkan upah pokok. Bonus juga dapat dikarenakan pekerja menghemat waktu penyelesaian.

3) *Commission* (Komisi)

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Sistem ini biasanya digunakan untuk tenaga penjual atau wiraniaga. Sistem ini bersifat individual, standarnya adalah hasil penjualan yang dapat diukur dengan jelas.

4) *Maturity Curve* (Kurva Kematangan)

Merupakan kurva yang menunjukkan jumlah tambahan gaji yang dapat dicapai sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja sehingga pegawai diharapkan terus meningkatkan prestasi.

5) *Merit Pay* (Upah Kontibusi)

Penerimaan kenaikan upah terjadi setelah suatu penilaian prestasi. Kenaikan ini diputuskan oleh penyelia pegawai, sering juga bersama atasan. Tetapi nilai kenaikan jarang ditentukan secara baku, karena kenaikan tersebut terjadi berdasarkan sasaran manajemen.

6) *Pay-for-Knowledge / Pay-for-Skill Compensation* (Upah untuk Pengetahuan)

Pemberian insentif yang didasarkan bukan pada apa yang dikerjakan oleh pegawai, tetapi pada apa yang dapat dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh, yang mempunyai pengaruh besar dan penting bagi organisasi.

7) *Nonmonetary Incentive* (Insentif Non Materi)

Insentif umumnya berupa uang, tetapi insentif dapat pula dalam bentuk lain. Seperti dalam bentuk materi baru (seperti gantungan kunci hingga topi), sertifikat, liburan dan lain-lain. Hal ini dapat berarti sebagai pendorong untuk meningkatkan pencapaian usaha seseorang.

8) Insentif Eksekutif

Bonus yang diberikan kepada manajer atau eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat keuntungan tertentu bagi organisasi. Insentif ini bisa dalam bentuk bonus tahunan (bonus jangka pendek), atau kesempatan pemilikan perusahaan melalui pembelian saham perusahaan dengan harga tertentu (bonus jangka panjang).

**c. Faktor yang Mempengaruhi Insentif**

Menurut Heidjrachman (2008, hal. 161) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pemberian insentif adalah :

- 1) Tinggi rendahnya tingkat insentif yang diberikan kepada pegawai sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti :
  - a) Kondisi dan kemampuan perusahaan  
Bila keuangan perusahaan mencukupi maka jumlah insentif yang diberikan akan lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang tidak mampu atau perusahaan kecil.
  - b) Kemampuan, kreatifitas serta prestasi dari pegawai  
Pegawai yang berprestasi tinggi akan menerima insentif yang lebih besar dibandingkan dengan pegawai yang tidak berprestasi.

2) Keadaan ekonomi suatu Negara

Dengan adanya peraturan didalam suatu pemerintahan seperti kebijaksanaan yang diberikan kemudahan bagi setiap usaha akan dapat mempengaruhi jumlah insentif yang akan diberikan kepada setiap pegawai.

3) Tingkat produktivitas

Dengan adanya produktivitas yang tinggi, maka makin meningkat pula keuntungan yang diperoleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengurangi pemborosan biaya dan insentif yang diberikan kepada pegawai meningkat pula.

Menurut Siagian (2008 hal. 265 – 267), mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi system pemberian insentif adalah:

- 1) Tingkat upah dan gaji yang berlaku. Dari berbagai survey, sistem pemberian upah termasuk insentif yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah tertentu, diketahui adalah tingkat upah dan gaji yang pada umumnya berlaku. Akan tetapi hal ini tidak bisa diterapkan begitu saja oleh organisasi tertentu, hal ini dikaitkan dengan faktor yang harus di pertimbangkan diantaranya ialah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dan sangat dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan.
- 2) Tuntutan serikat pekerja. Serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji termasuk insentif yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Tuntutan serikat pekerja ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya dalam usaha untuk meningkatkan taraf hidup dan

kesejahteraan para anggotanya, atau karena situasi yang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji.

- 3) Produktifitas. Agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Hal ini menggambarkan bahwa kaitan yang sangat erat antara tingkat upah ataupun pemberian insentif dengan tingkat produktivitas kerja.
- 4) Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji. Kebijakan suatu organisasi mengenai upah dan gaji pegawai tercermin dari jumlah pendapatan yang mereka peroleh. Bukan hanya gaji pokok yang mereka peroleh, akan tetapi dari kebijakan tersebut mencakup tunjangan, bonus, dan insentif. Bahkan kebijakan tentang kenaikan gaji berkala perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen.
- 5) Peraturan Perundang - undangan. Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan, seperti tingkat upah minimum, upah lembur, jumlah jam kerja dan lain sebagainya di atur dalam perundang-undangan.

#### **d. Indikator-Indikator Pemberian Insentif**

Insentif adalah suatu bentuk penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan atas dasar prestasi kerja yang tinggi atau pada karyawan yang bekerja melebihi standar yang telah ditentukan. Menurut Mutiara S. Pangabean (2010 hal. 77), bahwa indikator insentif tersebut diantaranya :

- 1) Imbalan yang dibayarkan langsung kepada karyawan.
- 2) Imbalan ditentukan oleh Prestasi yang melebihi standar.
- 3) Imbalan berupa uang sebagai pendorong karyawan bekerja lebih giat.

4) Imbalan yang berupa gaji dibayarkan berdasarkan hasil kerja

Beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif sebagaimana dikemukakan menurut Sirait (2006-202) indikator insentif sebagai berikut:

1) *Financial Incentive*

Insentif yang diberikan kepada tenaga kerja atas prestasinya dalam organisasi atau perusahaan dalam bentuk bonus, komisi pembayaran yang ditangguhkan (dana pensiun).

2) *Non Financial Incentive*

Insentif yang diberikan kepada tenaga kerja bukan dalam bentuk uang atau barang tetapi dalam bentuk hiburan, pendidikan dan latihan, penghargaan berupa pujian, tempat kerja yang terjamin.

3) *Sosial Incentive*

Keadaan dan sikap dari rekan kerja merupakan salah satu pendukung untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Menurut Sarwoto (2010 hal. 156), adapun indikator insentif dapat dibagi menjadi dua golongan:

1) Insentif Material

a) Insentif dalam bentuk uang:

- 1) Bonus uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan.
- 2) Komisi merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterimakan kepada pekerja bagian penjualan.

- 3) *Profit share*. Merupakan salah satu jenis insentif tertua. Pembayaranannya dapat diikuti bermacam-macam pola.
  - 4) Kompensasi program balas jasa yang mencakup pembayaran di kemudian hari
- b) Insentif dalam bentuk jaminan sosial: Insentif dalam bentuk ini biasanya diberikan secara kolektif, tanpa unsure kompetitif dan setiap karyawan dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis.
- 2) Insentif non material insentif non material ini dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain Pemberian gelar (title) secara resmi, Pemberian tanda jasa atau medali

## **B. Kerangka Konseptual**

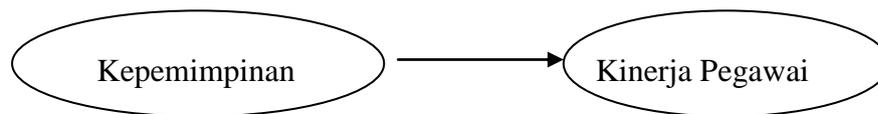
Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dengan dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono (2013 hal.89), kerangka konseptual merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan.

### **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap dengan Kinerja Pegawai**

Kemampuan yang perlu dikembangkan dan diarahkan oleh seseorang pemimpin kedalam perusahaan yang mengarah kearah kinerja yang baik yakni membimbing untuk bekerja secara efektif dan efisien, kualitas pekerjaannya baik dimana hal ini akan menjadi faktor pendukung dan pendorong yang strategis dan memajukan perusahaan. Sehingga dengan demikian kemampuan pemimpin menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai Di dalam sebuah perusahaan dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan dampak positif dan kemajuan bagi perusahaan.

Menurut Fielder dan Gracia dalam Iensufiie (2010 hal. 114) kepemimpinan adalah suatu proses dimana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinan, kepribadian dan pendekatan yang sesuai dengan kelompoknya. Menurut Robbin (2009 hal. 44) menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja kelompok kerja.

Hal ini diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya dari Satria Nurrahman Prayudi (2014) tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah, menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah.



**Gambar 2.1**

## **2. Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai**

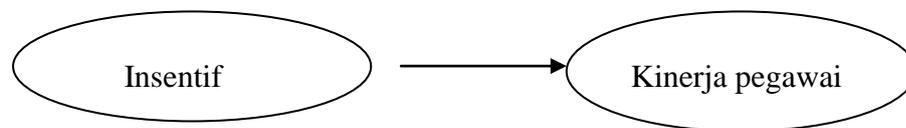
Dalam usaha peningkatan kinerja sumber daya manusia (pegawai) bukanlah suatu hal yang mudah karena kinerja mempunyai konsep yang beraneka ragam dan dapat di analisa dari berbagai sudut pandang serta di pengaruhi oleh berbagai macam faktor antara lain insentif.

Menurut Mangkunegara (2010 hal. 89) menyatakan bahwa pemberian insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada pegawai agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi.

Menurut Handoko (2010 hal. 117) menyatakan bahwa “Suatu Departemen Personalia dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai adalah melalui insentif”.

Hal ini diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya dari Koko Happy Anggriawan (2015) tentang Pengaruh Insentif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan CV Suka Alam (Kaliwatu Rafting) Kota Batu, Jawa Timur), menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara insentif terhadap kinerja karyawan CV Suka Alam (Kaliwatu Rafting) Kota Batu, Jawa Timur.



**Gambar 2.2**

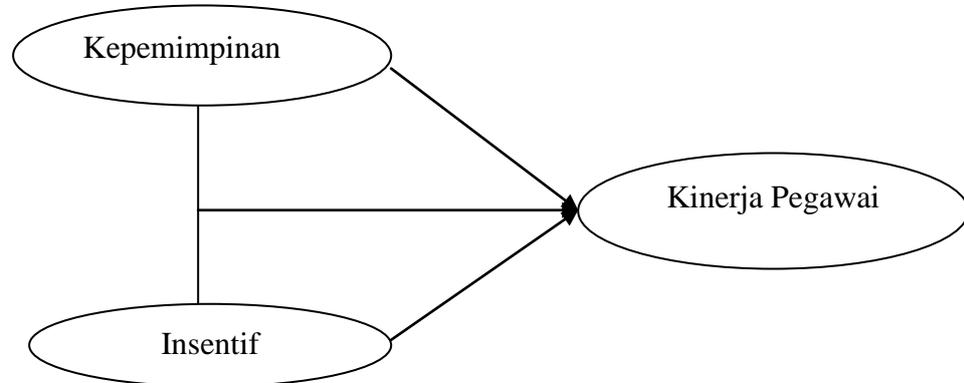
### **3. Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja para pegawai sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Apabila kinerja pegawai baik, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja pegawai buruk, dapat menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan. Kinerja pegawai adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2011 hal.309).

Menurut Martoyo (2008 hal.15), faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan,

sistem kompensasi, gaya kepemimpinan, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Kondisi ini menyebabkan organisasi perlu memperhatikan penilaian kinerja pegawai dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Hal ini diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya dari Peneliti Wiwi Yulianti (2016) dengan judul Pengaruh Insentif dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Tetap Karyawan pada PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyebabkan semakin tinggi insentif yang diberikan kepada karyawan maka karyawan akan lebih semangat dalam bekerja, dan adanya kepemimpinan yang tepat maka kinerja karyawan juga akan semakin baik.



**Gambar 2.3 Kerangka Konseptual**

### **C. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel independent terhadap variabel dependent. Menurut Sugiyono (2013 hal. 93) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.”

Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji sebenarnya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan. Jadi, hipotesis penelitian ini adalah

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan
2. Insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan
3. Kepemimpinan dan insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif yaitu penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel (atau lebih) tersebut. Di mana hubungan antara variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan menggunakan ukuran-ukuran statistika yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis. Penelitian asosiatif menurut Sugiyono (2013 hal.5) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.”

#### **B. Definisi Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan variabel independen kepemimpinan dan insentif, serta variabel dependen kinerja pegawai. Adapun definisi dari variabel di atas adalah sebagai berikut:

##### **1. Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi seseorang atau kelompok sehingga sasaran yang dicita-citakan dapat tercapai. Adapun indikator untuk mengukur variabel kepemimpinan menurut Sunarto (2008:25) menyatakan bahwa indikator kepemimpinan didalam suatu perusahaan adalah

- a) Antusias
- b) Percaya diri
- c) Teguh hati
- d) Jujur/Tulus Hati
- e) Rendah Hati

## **2. Insentif (X<sub>2</sub>)**

Insentif adalah pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap kinerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi. Adapun indikator untuk mengukur variabel kepemimpinan menurut Mutiara S. Pangabean (2010 hal. 77) adalah :

- a) Imbalan yang dibayarkan langsung kepada karyawan.
- b) Imbalan ditentukan oleh Prestasi yang melebihi standar.
- c) Imbalan berupa uang sebagai pendorong karyawan bekerja lebih giat.
- d) Imbalan yang berupa gaji dibayarkan berdasarkan hasil kerja..

## **3. Kinerja Pegawai (Y)**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Adapun yang menjadi indikator yang penulis gunakan untuk mengukur Indikator kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2010 hal. 75) adalah:

- a) Kualitas
- b) Kuantitas
- c) Pelaksanaan Tugas
- d) Tanggung Jawab

## **C. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat penelitian**

Penelitian ini dilakukan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan beralamat di Jalan. Pegadaian No. 112 Medan

## 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2017 sampai dengan April 2017

**Tabel 3.1**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Jun 2017				Jul 2017				Agus 2017				Sept 2017				Okt 2017				Nov 2017			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul																								
2	Pra Riset																								
3	Penyusunan Proposal																								
4	Seminar Proposal																								
5	Riset																								
6	Penulisan Skripsi																								
7	Bimbingan Skripsi																								
8	Sidang Meja Hijau																								

### D. Populasi dan Sampel

#### Populasi

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang mempunyai kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, maka populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Ghozali, 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan yang berjumlah 49 pegawai tetap.

## **Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut penelitian ini untuk teknik pengumpulan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel yaitu seluruh pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan yang berjumlah 49 pegawai tetap.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan untuk mengumpulkan data untuk penelitian. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya adalah dengan menggunakan :

### **1. Observasi/Pengamatan**

Observasi merupakan teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuisisioner. (Sugiyono, 2013 hal.203). Dalam hal ini, penulis melakukan pengamatan yang terjadi dari berbagai permasalahan yang ada di pada perusahaan

### **2. Kuisisioner (Angket)**

Kuisisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada pegawai objek penelitian yaitu PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Menurut Sugiono (2013 hal.132) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Adapun jawaban alternative pertanyaan yang diberikan adalah dalam rentang jawaban mulai sangat

setuju yang disarankan kepada responden menjawab dalam bentuk ( $\surd$ ) checklist.

Tabel 3.2 akan menjelaskan skala likert yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Bobot</b>
a. Sangat Setuju/Tepat	5
b. Setuju /Tepat	4
c. Kurang Setuju /Tepat	3
d. Tidak Setuju /Tepat	2
e. Sangat Tidak Setuju / Tepat	1

### **Uji Validitas Data**

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Suharsimi, 2010 hal. 168). Suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dalam mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Dalam penelitian ini digunakan tehnik uji validitas internal yang menguji apakah terdapat kesesuaian diantara bagian instrumen secara keseluruhan. Dalam rumus *Korelasi Product Moment* dari pearson, dengan ketentuan:

1. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
3. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel tetapi bertanda negatif, maka  $H_0$  akan tetap ditolak dan  $H_1$  diterima.

Berikut tabel hasil skor jawaban responden dari angke penulis sebarakan yaitu:

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

Item	Nilai Sig. (2-tailed $\leq\alpha 0,05$ )	Perbandingan	Probabilitas	Keterangan
1	0,000	0,05	0,000<0,05	Valid
2	0,001		0,001<0,05	Valid
3	0,000		0,000<0,05	Valid
4	0,000		0,000<0,05	Valid
5	0,000		0,000<0,05	Valid
6	0,000		0,000<0,05	Valid
7	0,000		0,000<0,05	Valid
8	0,000		0,000<0,05	Valid
9	0,000		0,000<0,05	Valid
10	0,000		0,000<0,05	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan 1 sampai 10 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai probabilitasnya sig  $0,000 < 0,05$  yang artinya semua item pertanyaan dari variabel kepemimpinan dalam kategori valid serta dapat digunakan dalam analisa selanjutnya.

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Pemberian Insentif (X<sub>2</sub>)**

Item	Nilai Sig. (2-tailed $\leq\alpha 0,05$ )	Perbandingan	Probabilitas	Keterangan
1	0,000	0,05	0,000<0,05	Valid
2	0,000		0,000<0,05	Valid
3	0,001		0,001<0,05	Valid
4	0,000		0,000<0,05	Valid
5	0,004		0,005<0,05	Valid
6	0,000		0,000<0,05	Valid
7	0,000		0,000<0,05	Valid
8	0,000		0,000<0,05	Valid
9	0,000		0,000<0,05	Valid
10	0,001		0,001<0,05	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan 1 sampai 10 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai probabilitasnya sig  $0,000 < 0,05$  yang artinya semua item pertanyaan dari variabel pemberian insentif dalam kategori valid serta dapat digunakan dalam analisa selanjutnya.

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai (Y)**

Item	Nilai Sig. (2-tailed $\leq \alpha 0,05$ )	Perbandingan	Probabilitas	Keterangan
1	0,001	0,05	$0,001 < 0,05$	Valid
2	0,000		$0,000 < 0,05$	Valid
3	0,000		$0,000 < 0,05$	Valid
4	0,000		$0,000 < 0,05$	Valid
5	0,001		$0,001 < 0,05$	Valid
6	0,000		$0,000 < 0,05$	Valid
7	0,000		$0,000 < 0,05$	Valid
8	0,001		$0,001 < 0,05$	Valid
9	0,000		$0,000 < 0,05$	Valid
10	0,000		$0,000 < 0,05$	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan 1 sampai 10 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai probabilitasnya sig  $0,000 < 0,05$  yang artinya semua item pertanyaan dari variabel kinerja Pegawai dalam kategori valid serta dapat digunakan dalam analisa selanjutnya.

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2010 hal. 178). Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keandalan (dapat dipercaya) dari suatu indikator yang digunakan dalam penelitian. Uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) digunakan untuk menguji tingkat reliabel suatu variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ . Apabila alpha mendekati satu, maka reliabilitas datanya semakin terpercaya (Ghozali, 2009 hal. 86).

**Tabel 3.6**  
**Ringkasan Pengujian Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Cronbach Alpha	Status
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,703	Reliabel
Insentif ( $X_2$ )	0,663	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,719	Reliabel

Sumber : *Data Penelitian*

Dari tabel di atas maka dapat diketahui bahwa realibilitas instrument kepemimpinan (Variabel  $X_1$ ) sebesar 0,703 (reliabel), Instrument insentif (Variabel  $X_2$ ) sebesar 0,663 (reliabel), Kinerja Pegawai (variabel Y) sebesar 0,719 (reliabel)

Jika nilai reliabilitas semakin mendekati 1, maka instrument penelitian semakin baik. Nilai reliabilitas instrument diatas menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai mendekati 1.

## **F. Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2013 hal. 147) menyebutkan bahwa teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Dalam penelitian ini analisis data akan menggunakan teknik statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2013 hal. 148) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Teknik analisa data dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa tahap sebagai berikut:

### **1. Uji Asumsi Klasik**

#### **a. Pengujian Normalitas Data**

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi

dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal.

Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi standar normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### **b. Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi digunakan jika ada korelasi secara linier antara kesalahan pengganggu periode  $t$  (berada) dengan kesalahan pengganggu  $t-1$  (sebelumnya). Menentukan ada tidaknya masalah autokorelasi dengan uji Durbin-Waston (DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Terjadi autokorelasi positif, jika nilai DW dibawah  $-2$  ( $DW < -2$ )
- 2) Terjadi autokorelasi negative, jika nilai DW diatas  $+2$  atau  $DW > +2$ .

#### **c. Uji Multikolonieritas**

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya variabelindependen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lainnya dalamsuatu model regresi, atau untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantara sesama variabel independen. Uji Multikolonieritas dilakukan dengan membandingkan nilai toleransi (tolerance value) dan nilai *variance inflation factor* (VIF) dengan nilai yang disyaratkan. Nilai yang disyaratkan bagi nilai

toleransi adalah lebih besar dari 0,01, dan untuk nilai VIF kurang dari 10 (Ghozali, 2009).

#### **d. Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Selain diukur dengan grafik *Scaterplot*, heteroskedastisitas dapat diukur secara sistematis dengan uji Glejser. Jika variabel bebas signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikansinya di atas 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

## **2. Analisis Regresi Linear Berganda**

Hasil pengumpulan data akan dihimpun setiap variabel sebagai suatu nilai dari setiap responden dan dapat dihitung melalui program SPSS. Metode penganalisaan data menggunakan perhitungan statistik dan program SPSS untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan apakah dapat diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini perhitungan statistik menggunakan Model Analisis Regresi dengan persamaan sebagai berikut :

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

Dimana :

Y	= Kinerja Pegawai
$X_1$	= Kepemimpinan
$X_2$	= Insentif

$b_1, b_2$  = Koefisien regresi  
 $e$  = Variabel pengganggu

### 3. Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Ghazali. 2009, hal. 84). Dimana uji t mencari  $t_{hitung}$  dan membandikan dengan  $t_{tabel}$  apakah variabel independen secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak dengan variabel dependen. Adapun pengujiannya sebagai berikut:



#### a) Pengujian

Ho:  $r_{x_1y} = 0$ , artinya tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

Ha:  $r_{x_1y} \neq 0$ , artinya ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

#### b) Menghitung nilai signifikan t dengan rumus:

$$\boxed{t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}}$$

Sumber: Ghazali (2009 hal. 84)

Dimana:  $t$  = Nilai  $t_{hitung}$

$r$  = Koefisien korelasi =  $r_{x_1y}$

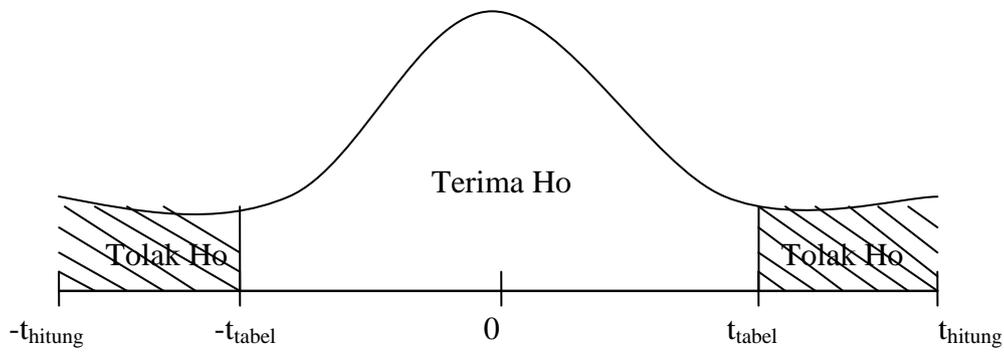
$n$  = Jumlah sampel = 49 Pegawai

#### c) Kriteria pengujian hipotesis:

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah:

- a. Jika  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, artinya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.
- b. Jika  $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

Atau dapat dilihat dari distribusi kurva normal atas pengujian t adalah sebagai berikut :



**Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis**

$$x_2 \longrightarrow y$$

#### 1. Pengujian

$H_0: r_{x_2y} = 0$ , artinya tidak ada pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

$H_a: r_{x_1y} \neq 0$ , artinya ada pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

#### 2. Menghitung nilai signifikan t dengan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Sumber: Ghazali (2009 hal. 84)

Dimana:  $t$  = Nilai  $t_{hitung}$

$r$  = Koefisien korelasi =  $r_{x_2y}$

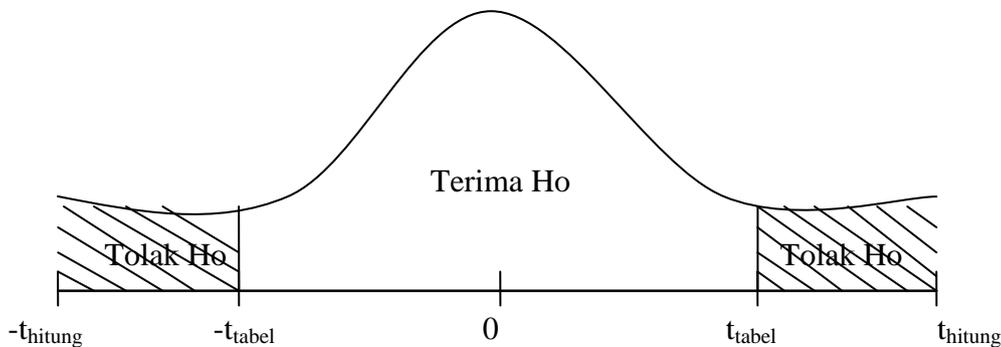
$n$  = Jumlah sampel = 49 Pegawai

### 3. Kriteria pengujian hipotesis:

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah:

- Jika  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, artinya pemberian insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.
- Jika  $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

Atau dapat dilihat dari distribusi kurva normal atas pengujian  $t$  adalah sebagai berikut :



**Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis**

#### b. Uji Signifikasi Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel tidak bebas. Dimana uji F mencari " $F_{hitung}$ " dan membandingkan dengan " $F_{tabel}$ ", apakah pemberian insentif, disiplin kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak dengan kepuasan kerja. Adapun pengujiannya sebagai berikut:

a. Pengujian

Ho:  $r_{x_1x_2y} = 0$ , artinya tidak ada kepemimpinan, pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

Ha:  $r_{x_1x_2y} \neq 0$ , artinya ada kepemimpinan, pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

b. Menghitung nilai signifikan  $F_{hitung}$  dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/(k-2)}{(1-R^2)/(N-k)}$$

Sumber : Ghazali (2009 hal. 87)

Dimana: N= jumlah sampel : 49 Pegawai

k= jumlah variabel : 2

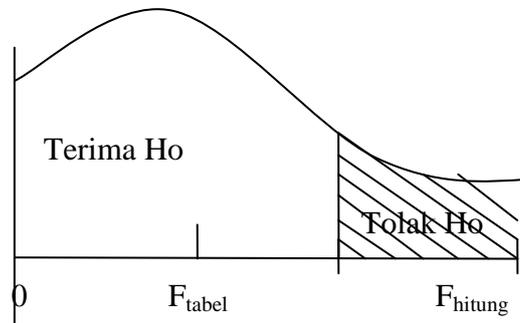
R= koefisien korelasi ganda :  $r_{x_1x_2y}$

c. Kriteria pengujian hipotesis:

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah:

- a. Jika  $-F_{tabel} \leq F_{hitung} \leq F_{tabel}$  maka Ho diterima, artinya kepemimpinan dan pemberian insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.
- b. Jika  $F_{hitung} \leq -F_{tabel}$  atau  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  maka Ho ditolak, artinya kepemimpinan dan pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

Atau dapat dilihat dari distribusi kurva atas pengujian F adalah sebagai berikut :



**Gambar 3.3 Kriteria Pengujian Hipotesis**

**c. Uji Koefisien Determinan ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel penjelas yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ), dan pemberian insentif ( $X_2$ ) dalam menerangkan variabel dependen yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Rumus untuk mengukur besarnya proporsi adalah:

$$D = R^2 \times 100 \%$$

Dimana:  $D$  = Koefisien Determinan.  
 $R^2$  = Korelasi  $\sqrt{X_1 X_2 Y}$

Sumber : Ghozali (2009 hal. 112).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Data**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan, pemberian insentif dan kinerja pegawai. Serta untuk menganalisis variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

Untuk memudahkan proses penelitian ini, maka perlu ditunjang oleh adanya penentuan identitas responden, dimana yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan yang berjumlah sebanyak 49 orang.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, akan disajikan deskripsi responden penelitian yang dimaksudkan untuk menggambarkan profil atau identitas responden menurut jenis kelamin, usia responden, jenis pendidikan, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

##### **a. Menurut Jenis Kelamin**

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, seringkali jenis kelamin menjadi salah satu hambatan karena adanya perbedaan perspektif antara pria dan wanita. Pengelompokan responden dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya tingkat proporsi pengelompokan jenis kelamin pria dan wanita, yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Pria	29 orang	59,2%
2	Wanita	20 orang	40,8%
	Jumlah	49 orang	100%

Sumber : Hasil olahan data primer, 2017

Sesuai tabel 4.1 yakni karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa tingkat proporsi responden menurut jenis kelamin yang terbesar dalam penelitian ini adalah pria dengan jumlah responden sebanyak 29 orang (59,2%) dan wanita sebanyak 20 orang (40,8%), sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan adalah pria.

#### **b. Menurut Jenjang Pendidikan**

Deskripsi dalam penelitian ini, menggambarkan jenis pendidikan terakhir yang dimiliki oleh pegawai, dimana jenis pendidikan terakhir karyawan dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok yakni :

**Tabel 4.2**  
**Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMA	6 orang	12,2 %
2.	D-3	12 orang	24,5 %
3.	Sarjana	29 orang	59,2 %
4.	Pasca Sarjana	2 orang	4,1 %
<b>Total</b>		49 orang	100%

Sumber : Hasil olahan data primer, 2017

Berdasarkan tabel di atas yang menguraikan deskripsi responden menurut jenis pendidikan, sehingga dapatlah dikatakan bahwa jenjang pendidikan

terakhir responden yang terbesar adalah sarjana (S1), yakni sebanyak 29 orang atau 59,2%, sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata jenis pendidikan pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan adalah Sarjana.

### c. Menurut Usia

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berusia 20 - 30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, dan usia di atas 51 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Berdasarkan Usia**

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	20 – 30 tahun	7 orang	14,3 %
2.	31 – 40 tahun	25 orang	51 %
3.	41 – 50 tahun	15 orang	30,6 %
4.	Di atas 51 tahun	2 orang	4,1 %
Jumlah		49 orang	100 %

Sumber : Hasil olahan data primer, 2017

Tabel di atas yakni deskripsi responden berdasarkan usia, dimana kelompok usia responden yang terbesar adalah responden berusia antara 31 – 40 tahun yakni sebanyak 25 orang (51%), kemudian disusul responden yang berusia antara 41-50 tahun dengan jumlah responden sebanyak 15 orang (30,6%), sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan adalah berusia antara 31-40 tahun.

## 2. Analisa Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan. Berdasarkan evaluasi dari jawaban

yang ada pada pernyataan variabel bebas mengenai kepemimpinan pada pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan**  
**PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan**

Alternatif Jawaban					
No Per	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	26	22	1	0	0
2	21	27	1	0	0
3	20	29	0	0	0
4	22	27	0	0	0
5	27	21	1	0	0
6	23	24	2	0	0
7	22	26	1	0	0
8	25	23	1	0	0
9	17	32	0	0	0
10	28	21	0	0	0

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari tabel diatas untuk pertanyaan atas variabel kepemimpinan yang ada pada perusahaan dengan jumlah responden sebanyak 49 pegawai dengan 10 butir pertanyaan, dari pertanyaan yang disebarkan oleh peneliti, responden lebih besar menjawab sangat setuju dengan pertanyaan yang diberikan oleh peneliti.

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Pemberian Insentif**  
**PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan**

Alternatif Jawaban					
No Per	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	23	25	1	0	0
2	20	27	2	0	0
3	19	28	2	0	0
4	27	21	1	0	0
5	22	26	1	0	0
6	23	25	1	0	0
7	23	25	1	0	0
8	22	27	0	0	0
9	27	20	2	0	0
10	22	26	1	0	0

Dari tabel diatas untuk pertanyaan atas variabel pemberian insentif yang ada pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dengan jumlah responden sebanyak 49 pegawai dengan 10 butir pertanyaan, dari pertanyaan yang disebarkan oleh peneliti, responden lebih besar menjawab sangat setuju dengan pertanyaan yang diberikan oleh peneliti.

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai**  
**PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan**

Alternatif Jawaban					
No Per	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	23	24	2	0	0
2	26	22	1	0	0
3	26	22	1	0	0
4	28	18	3	0	0
5	29	20	0	0	0
6	23	26	0	0	0
7	26	23	0	0	0
8	23	24	2	0	0
9	24	24	1	0	0
10	27	22	0	0	0

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari tabel diatas untuk pertanyaan atas variabel kinerja pegawai yang ada pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dengan jumlah responden sebanyak 49 pegawai dengan 10 butir pertanyaan, dari pertanyaan yang disebarkan oleh peneliti, responden lebih besar menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan oleh peneliti.

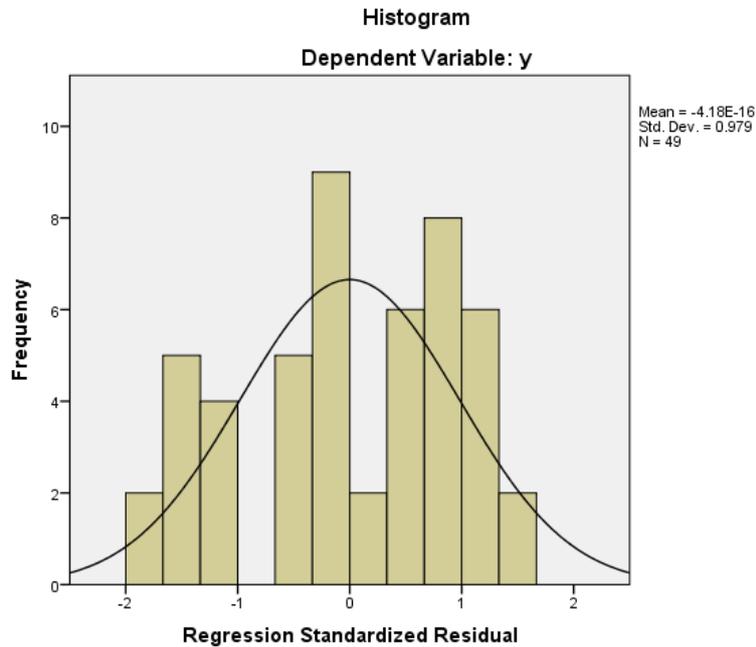
### 3. Analisis Data

#### a. Uji Asumsi Klasik

##### 1) Uji Normalitas

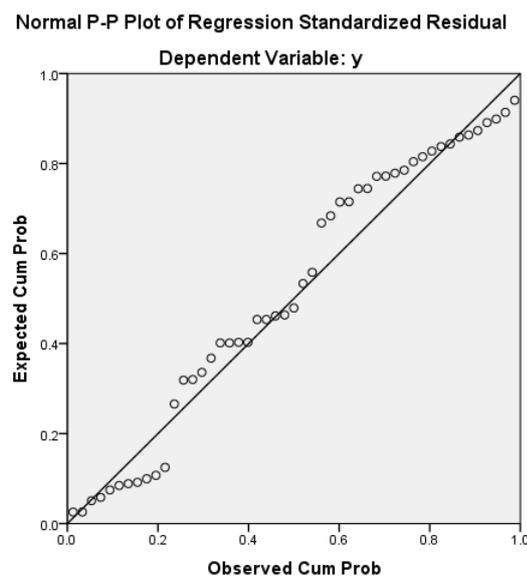
Uji normalitas menguji data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah berdistribusi normal atau

berdistribusi tidak normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan uji normal probability plot. Hasil dari uji normalitas adalah sebagai berikut :



**Gambar 4.1**  
**Grafik Histogram**

Berdasarkan tampilan gambar 4.1 di atas kurva *dependent* dan *regression standardized residual* membentuk gambar seperti lonceng dan mengikuti arah garis diagonal sehingga memenuhi asumsi normalitas.



**Gambar 4.2**  
**Penelitian menggunakan P-Plot**

Berdasarkan gambar grafik 4.2 normal *probability plot* di atas dapat dilihat bahwa gambaran data menunjukkan pola yang baik dan data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka grafik normal *probability plot* tersebut terdistribusi secara normal.

## 2) Uji Autokorelasi

Autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode ke  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. (Juliandi & Irfan, 2013 hal.173).

Salah satu cara mengidentifikasinya adalah dengan melihat nilai Durbin Watson (D-W) :

- Jika nilai D-W dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif
- Jika nilai D-W diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi
- Jika nilai D-W diatas +2 berarti ada autokorelasi negative (Juliandi & Irfan, 2013 hal.173)

**Tabel 4.7**  
**Uji Autokorelasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Durbin-Watson
1	2.138

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Dari nilai diatas terlihat bahwa *Durbin Watson* adalah 2,138 Berdasarkan penetapan keputusan dalam melihat ada tidaknya autokorelasi pada data yang diteliti adalah melalui teori yang menyatakan bahwa jika nilai

D-W diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi. Dari *Durbin Watson* 2,132 berada diantara -2 sampai +2 berarti tidak terjadinya autokorelasi.

### 3) Uji Multikolinieritas

Salah satu asumsi model regresi linier adalah tidak terdapat korelasi yang sempurna atau korelasi tidak sempurna tetapi sangat tinggi pada variabel-variabel bebasnya. Uji multikolinieritas mengukur tingkat keeratan tingkat asosiasi (keeratan) hubungan atau pengaruh antar variabel bebas melalui besaran koefisien korelasi. Multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat nilai tolerance (a) dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Variabel bebas mengalami multikolinieritas jika a hitung  $< a$  dan VIF hitung  $> VIF$ . Variabel bebas tidak mengalami multikolinieritas jika a hitung  $> a$  dan VIF hitung lebih  $< VIF$ . Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $< 0.10$  atau sama dengan nilai VIF  $> 10$ . Hasil dari uji multikolinieritas dengan menggunakan program SPSS 23 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Uji Multikolinieritas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	3.700	4.007		.923	.361			
x1	.466	.142	.444	3.279	.002	.357	2.800	
x2	.463	.144	.436	3.221	.002	.357	2.800	

a. Dependent Variable: y

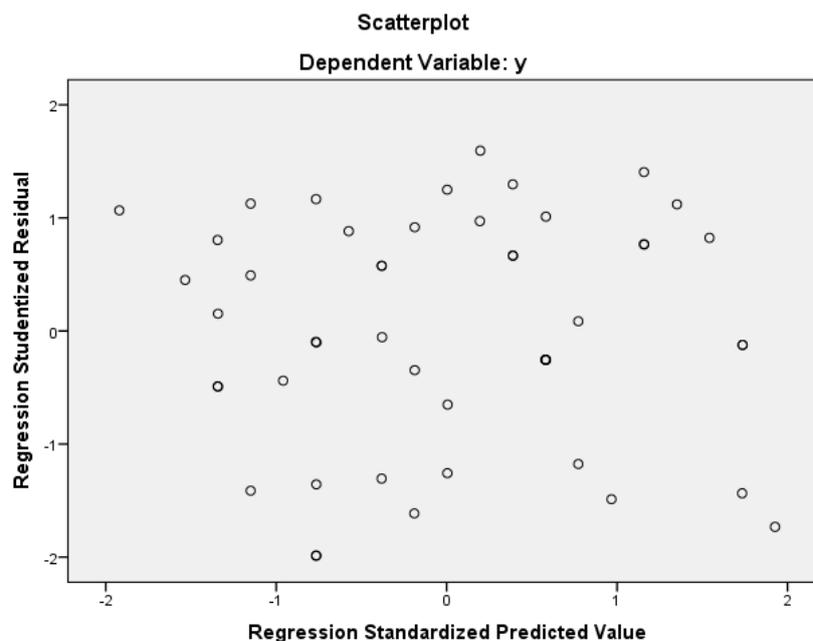
Pada Tabel 4.8 dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,357 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 2,800 lebih kecil dari 10.
2. Insentif ( $X_2$ ) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,357 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 2,800 lebih kecil dari 10.

Karena nilai *tolerance* yang diperoleh untuk setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang diperoleh untuk setiap variabel lebih kecil dari 10, maka artinya data variabel kepemimpinan dan insentif bebas dari adanya gejala multikolinearitas.

#### 4) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menguji sama atau tidak varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama, maka disebut terjadi homokedastisitas, dan jika variansnya tidak sama atau berbeda disebut terjadi heteroskedastisitas. Hasil analisis uji heterokedastisitas menggunakan grafik scatterplot ditunjukkan pada gambar berikut ini:



**Gambar 4.3**  
**Uji Heterokedastisitas**

Pada gambar 4.3 grafik scatterplot dapat terlihat bahwa hasil grafik scatterplot menunjukkan data tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Data tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat heterokedastisitas.

### b. Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier berganda yang dilakukan melalui statistik, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.700	4.007		.923	.361		
x1	.466	.142	.444	3.279	.002	.357	2.800
x2	.463	.144	.436	3.221	.002	.357	2.800

a. Dependent Variable: y

Berdasarkan output SPSS di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :  $Y = 3,700 + 0,466X_1 + 0,463X_2$

b. Konstanta = 3,700.

Jika variabel kepemimpinan dan pemberian insentif diasumsikan tetap maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 3,700.

c. Koefisien Kepemimpinan

Nilai koefisien kepemimpinan sebesar 0,466. Menyatakan bahwa setiap terjadi kenaikan 100% untuk kompensasi akan diikuti terjadi kenaikan kinerja sebesar 46,6%.

d. Koefisien Insentif

Nilai koefisien insentif menunjukkan angka sebesar 0,463. menyatakan bahwa apabila terjadi kenaikan 100% untuk insentif akan di ikuti dengan terjadi kenaikan kinerja sebesar 46,3%.

c. Uji Hipotesis

1) Uji Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas disiplin dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai maka perlu dilakukan uji t. pengujian secara parsial dapat dilihat dari uji t, apabila nilai probabilitasnya < 0,05, Ho ditolak yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Hasil uji parsial dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.10**  
**Uji t**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.700	4.007		.923	.361		
x1	.466	.142	.444	3.279	.002	.357	2.800
x2	.463	.144	.436	3.221	.002	.357	2.800

a. Dependent Variable: y

Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel kepemimpinan diperoleh  $t_{hitung}$  (3,279) >  $t_{tabel}$  (1,68) dengan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$  maka Ho di tolak dan Ha diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel insentif diperoleh  $t_{hitung}$  (3,221) >  $t_{tabel}$  (1,68) dengan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$  maka Ho di tolak dan

Ha diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan insentif terhadap kinerja pegawai.

## 2) Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas disiplin dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat kinerja pegawai secara bersama-sama. Berdasarkan dari ANOVA pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.11**  
**Uji F**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	279.422	2	139.711	53.299	.000 <sup>b</sup>
	Residual	120.578	46	2.621		
	Total	400.000	48			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x2, x1

Dari uji ANOVA atau F test di dapat nilai  $F_{hitung} (53,299) > F_{tabel} (3,19)$  dengan tingkat signifikansi 0.000. Karena probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0.05 maka  $H_0$  di tolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan kepemimpinan dan insentif secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

## 3) Uji Determinasi

Untuk mengetahui besarnya kontribusi kepemimpinan dan insentif terhadap kinerja pegawai secara simultan dapat diketahui berdasarkan nilai *R Square* pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.836 <sup>a</sup>	.699	.685	1.61903	2.138

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat dilihat dari nilai R *Square* sebesar 0,699 atau 69,9% yang berarti bahwa hubungan antara kepemimpinan dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai, yang artinya pengaruh kepemimpinan dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai sebesar 69,9%, sedangkan untuk sisanya sebesar 30,1% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya seperti budaya organisasi, motivasi, disiplin kerja dan variabel lainnya.

## **B. Pembahasan**

Dari hasil penelitian terlihat bahwa semua variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y. Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai yang ditunjukkan  $t_{hitung} (3,279) > t_{tabel} (1,68)$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ . Dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi / baik  $X_1$  (kepemimpinan) maka akan tinggi/baik variabel Y (kinerja pegawai). Kemudian diperoleh pula bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini sesuai dengan teori Fielder dan Gracia dalam Iensufiie (2010 hal. 114) kepemimpinan adalah suatu proses dimana kemampuan seorang

pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinan, kepribadian dan pendekatan yang sesuai dengan kelompoknya. Menurut Robbin (2009 hal. 44) menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja kelompok kerja.

2. Terdapat pengaruh positif variabel pemberian insentif terhadap variabel Kinerja Karyawan yang ditunjukkan  $t_{hitung} (3,221) > t_{tabel} (1,68)$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ . Dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi / baik  $X_1$  (pemberian insentif) maka akan tinggi/baik variabel Y (kinerja pegawai). Kemudian diperoleh pula bahwa pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sesuai dengan teori Handoko (2010 hal. 117) menyatakan bahwa “Suatu Departemen Personalia dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui insentif”.

3. Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan pemberian insentif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Dengan nilai  $F_{hitung} (53,299) > F_{tabel} (3,19)$  dengan tingkat signifikansi 0.000
4. Nilai *R Square* sebesar 0,699 atau 69,9% yang berarti bahwa hubungan antara kepemimpinan dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai, yang artinya pengaruh kepemimpinan dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai sebesar 69,9%, sedangkan untuk sisanya sebesar 30,1%

Penelitian ini juga pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dimana menurut Wiwi Yulianti (2016) dengan judul Pengaruh Insentif dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Tetap Karyawan pada PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Kepemimpinan dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Responden pada penelitian ini berjumlah 49 pegawai, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,466, dan untuk  $t_{hitung} (3,279) > t_{tabel} (1,68)$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$  hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh positif variabel pemberian insentif terhadap variabel kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,463, dan untuk  $t_{hitung} (3,221) > t_{tabel} (1,68)$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$  hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai.
3. Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Dengan nilai  $F_{hitung} (53,299) > F_{tabel} (3.19)$  dengan tingkat signifikansi 0.000.

4. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh (*R-Square*) yang diperoleh adalah sebesar 0,699 atau 69.9%. Sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini,

## **B. Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah :

1. Sebaiknya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan ini lebih memperhatikan kondisi pegawai di lapangan. pegawai yang bekerja di lapangan perlu dilakukan pengawasan dan peninjauan suatu waktu. Hal ini dimaksudkan agar pegawai yang bekerja memiliki rasa perhatian dari pimpinan sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas dengan semangat kerja yang tinggi.
2. Hendaknya insentif yang diberikan kepada pegawai bukan hanya berupa komisi, tetapi juga perusahaan memberikan bonus yang lebih. Dengan demikian, pegawai akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya/
3. Sebaiknya dilakukan upaya peningkatan kinerja pegawai dengan memberikan pendidikan dan pelatihan tambahan baik pendidikan dan pelatihan untuk attitude, maupun pelatihan manajemen. Hal ini dimaksudkan agar pegawai yang bertugas dapat mengetahui watak masyarakat yang diberikan penyuluhan sehingga penyuluhan yang disampaikan akan lebih efektif.
4. Untuk penelitian-penelitian selanjutnya, sebaiknya menambahkan variabel penelitian yang diduga memiliki pengaruh terhadap hubungan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aan Hardiyana dan Farina Helwiyan. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bandung*, Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship, Vol. 5, No. 2, 2011
- A.A Anwar Mangkunegara. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT.Remaja Kosda Karya.
- Arikunto, Suharsimi.(2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Cetakan Ketiga belas. Jakarta: PT.Rineka Cipta
- Davis, Keith. (2010). *Organizational Behavior – Human Behavior at Work 13<sup>th</sup> Edition*. New Delhi: Mcgraw Hill Company
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Handoko, T. Hani. (2010). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Suad Husnan, (2008), *Manajemen Sumber Daya : Teori dan Terapan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Iensuffie, T. (2010). *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga Group.
- Imam Ghozali. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Keempat*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Justin.T.Sirait. (2006). *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Kartono, Kartini. (2008). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Koko Happy Anggriawan. (2015). *Pengaruh Insentif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan CV Suka Alam (Kaliwatu Rafting) Kota Batu, Jawa Timur)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 28 No. 1 November 2015
- Mangkuprawira, Sjafri. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor:Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.: BPFY.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.

- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia
- Moeljono, Djokosantoso (2007) *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi (Edisi Revisi)*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Panggabean, S. Mutiara. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Purwanto, Irwan. (2008). *Manajemen Strategi*. Jilid 2. Bandung: Yrama widya.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2009). *Perilaku Organisasi* Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Sagala, Syaiful. (2009). *Konsep Dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta
- Sarwoto. (2010). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, cetakan keenambelas. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Satria Nurrahman Prayudi (2014). *Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah*. Skripsi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang
- Siagian, SP. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesembilan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti.(2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (cetakan kelima). Bandung : PT Refika Aditama
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta : C.V Andi Offset
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung :Alfabeta
- Sunarto dan Hartono. (2008). *Perkembangan Peserta Didik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Thoha, Miftah. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Tjutju Yuniarsih, dan Suwatno, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Veithzal Rivai. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Winardi. (2007). *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wiwi Yulianti (2016) *Pengaruh Insentif dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Tetap Karyawan pada PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi*. Jurnal Ilmiah Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember