



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN
INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT SALAWATI MOTORINDO SORONG**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

FRANSISCUS ADIWINATA

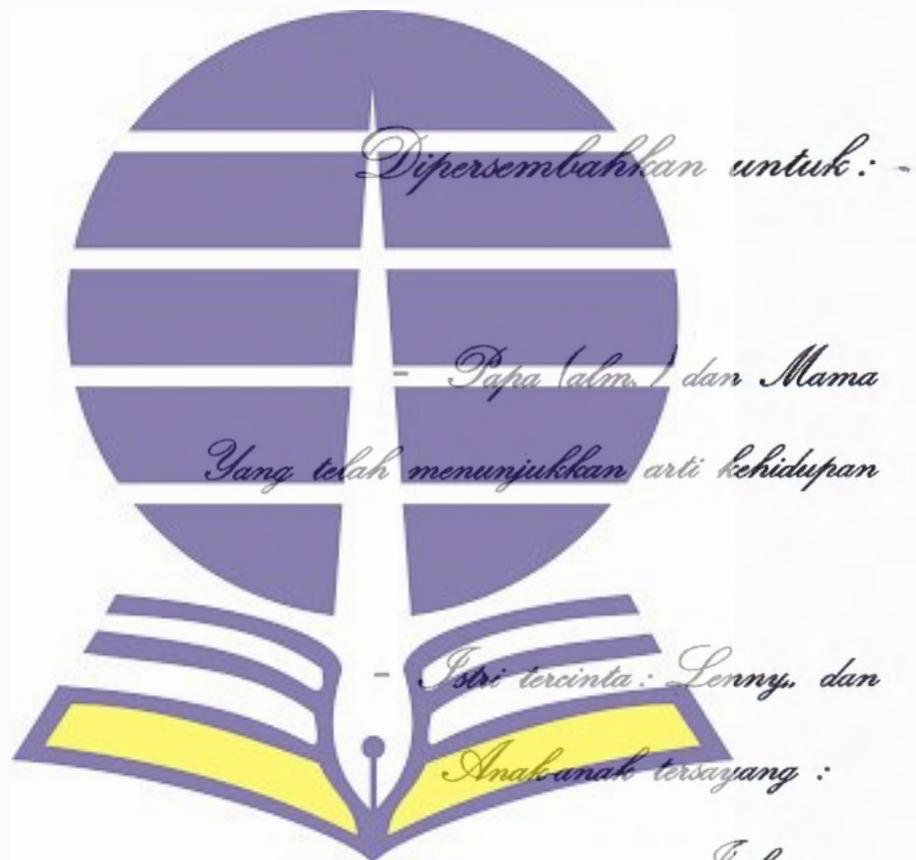
NIM. 500673869

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019



- Joshua
- Mey Chen
- Vincent
- Adine

Yang telah mengisi dan menemani perjalanan hidupku

*The Influence of Leadership Style,
Motivation, and Incentives on Employee Performance at PT Salawati
Motorindo Sorong*

Fransiscus Adiwinata
(frans_thung@yahoo.co.id)

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

ABSTRACT

PT Salawati Motorindo is a company engaged in motor vehicle rental services and heavy equipment. Companies that are engaged in services, of course, must pay attention to the performance of their human resources in order to provide excellent service to their customers. This is because human resources can be a source of sustainable competitive advantage in improving the performance of the company. The dominant and influential factors on employee performance must always be a focus and attention.

This study aims to find out and analyze how the influence of leadership style variables, motivation, and incentives on employee performance at PT Salawati Motorindo Sorong.

By using quantitative research methods and questionnaires as research instruments, the primary data collected from respondents was processed with the help of IBM SPSS computer program (Statistical Product Solution Service) version 22, 2013. Descriptive statistical analysis was performed to describe the characters of each variable while analysis inferential statistics for analyzing multiple linear regression.

The results of the study show that simultaneously or together, all the independent variables namely leadership style, motivation and incentives have a significant effect on performance dependent variables. While partially, the leadership style and motivation variables influence performance but the incentive variable does not significantly influence performance. Motivation factor is the most dominant variable influencing performance compared to other variables, namely incentives and leadership style. This shows that because of having a relatively young employee age and being in the productive age, the management of the company needs to pay attention to the leadership style that is in accordance with the needs and the motivation to improve performance, both internal and motivational motivation from outside.

Keywords: Leadership Style, Motivation, Incentives, Performance

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN
INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT SALAWATI MOTORINDO SORONG**

Fransiscus Adiwinata
(frans_thung@yahoo.co.id)

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

ABSTRAK

PT Salawati Motorindo merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa penyewaan kendaraan bermotor dan alat berat. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa tentu saja harus memperhatikan kinerja dari sumber daya manusianya supaya dapat memberikan pelayanan yang prima kepada konsumennya. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja dari perusahaan. Faktor-faktor yang dominan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan harus selalu menjadi fokus dan perhatian.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif terhadap kinerja karyawan di PT Salawati Motorindo Sorong.

Dengan menggunakan metoda penelitian kuantitatif dan kuesioner sebagai instrumen penelitian, maka data primer yang dikumpulkan dari responden diolah dengan bantuan program komputer *IBM SPSS (Statistical Product Solution Service) versi 22, 2013*. Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menggambarkan karakter dari masing-masing variabel sedangkan analisis statistik inferensial untuk menganalisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan atau bersama-sama, semua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan insentif berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja. Sedangkan secara parsial, variabel gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja namun variabel insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Faktor Motivasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja dibandingkan variabel lainnya yaitu insentif dan gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa karena memiliki umur karyawan yang relatif masih muda dan berada pada usia produktif maka manajemen perusahaan perlu memperbaiki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan pemberian motivasi untuk meningkatkan kinerja, baik motivasi yang berasal dari dalam maupun motivasi yang berasal dari luar dirinya.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Kinerja

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “ PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,
MOTIVASI, DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT SALAWATI MOTORINDO SORONG
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun
dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik.

Sorong, 22 Januari 2019

Yang menyatakan



Fransiscus Adiwinata
NIM. 500673869

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR
PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Insentif
terhadap Kinerja Karyawan PT Salawati Motorindo Sorong

Penyusun TAPM : Fransiscus Adiwinata

NIM : 500673869

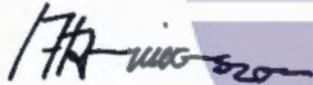
Program Studi : Magister Manajemen

Hari/ Tanggal : Rabu / 20 Februari 2019

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Herningsih, S.Pd.,MM.

Dr. Herman M.A.

NIDN : 1212085701

NIP.195605251986031004

Penguji Ahli



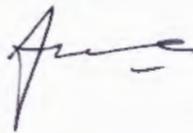
Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS., Dipl.Ing., DEA

NIP. 195506261980031002

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas Ekonomi



Amalia Kusuma Wardini, S.E, M.Com., Ph.D.

Dr. Ali Muktiyanto, S.E,M.Si.

NIP. 197009182005012001

NIP.197208242000121001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

NAMA : Fransiscus Adiwinata
NIM : 500673869
PROGRAM STUDI : Magister Manajemen
JUDUL TAPM : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,
DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT SALAWATI MOTORINDO SORONG

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
(TAPM) Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Rabu / 20 Februari 2019

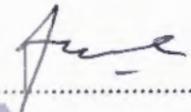
Waktu : 09.30 – 11.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

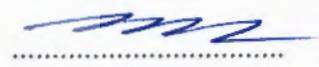
Ketua Komisi Penguji

Nama : Amalia Kusuma Wardini, S.E, M.Com., Ph.D



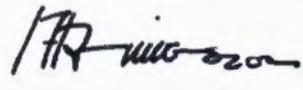
Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS., Dipl.Ing., DEA



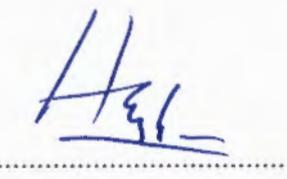
Pembimbing I

Nama : Dr. Hermingsih, S.Pd.,MM.



Pembimbing II

Nama : Dr. Herman M.A.



Kata Pengantar

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan PT Salawati Motorindo Sorong”**.

Pada kesempatan ini izinkanlah penulis mengucapkan terima kasih sebagai rasa hormat penulis kepada semua pihak yang dengan tulus ikhlas telah memberikan bantuan dan dorongan semangat kepada penulis dalam rangka menyelesaikan tesis ini, terutama kepada:

1. Dr. Herningsih, S.Pd., MM, sebagai dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk selalu memberikan bimbingan dan motivasi selama penyusunan tesis ini.
2. Dr. Herman M.A., selaku dosen pembimbing II yang telah melakukan koreksi dan bimbingan.
3. Dekan Fakultas Ekonomi, Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis, serta seluruh Dosen Pascasarjana Universitas Terbuka pada umumnya, khususnya Dosen Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia.
4. Direktur, Manager/Koordinator BBLBA, serta seluruh staf administrasi Program Pascasarjana Universitas Terbuka, khususnya di UPBJJ-UT Sorong, yang telah memberikan layanan administrasi kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan studi dengan lancar.
5. Istriku tercinta Lenny dan ke empat anakku : Joshua, Chryscentia, Vincent, dan Nadine; yang selalu memberikan semangat dan telah mengorbankan waktu kebersamaannya, serta seluruh keluarga besar Thung yang telah mendukung secara penuh hingga selesainya tesis ini.
6. Seluruh rekan Pascasarjana khususnya Program Magister Manajemen Angkatan 2017.1 di UPBJJ-UT Sorong yang telah memberikan dorongan dan semangat dalam diskusi dan perkuliahan selama kurang lebih 2 tahun hingga penulisan tesis ini.

7. Pimpinan dan Staf serta seluruh karyawan-karyawati PT Salawati Motorindo Sorong, Papua Barat yang telah bersedia memberikan data primer dalam penelitian ini.
8. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan masukan serta motivasi kepada penulis selama proses penulisan tesis ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Pengasih membalas segala kebaikan Bapak/Ibu/Saudara sekalian, dan memberkati kita semua. Amin.

Penulis menyadari juga bahwa tentunya tesis ini masih jauh dari sempurna karena adanya kesalahan dan kekurangan; baik isi, bentuk, maupun teknik penyajiannya. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Oleh karena itu penulis terbuka terhadap kritik, sumbang saran dan masukan demi perbaikan tesis ini.

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua dan semoga tesis ini bermanfaat serta memenuhi sasaran yang diharapkan.

Sorong, Desember 2018

Penulis,

Fransiscus Adiwinata
NIM 500673869

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418
Telp. 021-7415050, Faks. 021-7415588

BIODATA

Nama : Fransiscus Adiwinata

N I M : 500673869

Tempat dan Tanggal Lahir : Sorong, 6 Desember 1966

Registrasi Pertama : 2017.1

Riwayat Pendidikan : - Lulus SD Tahun 1979
di SD YPPK Kristus Raja Sorong
- Lulus SMP Tahun 1982
di SMP YPPK Don Bosco Sorong
- Lulus SMA tahun 1985
di SMA St. Aloysius Bandung
- Lulus S1 tahun 1992
di Jurusan Teknik Geologi – ITB di Bandung

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1993 s/d sekarang menjabat sebagai
Manager di PT Salawati Motorindo – Sorong,
Papua Barat

Alamat Tetap : Jl. Gunung Agung No.3, Kp Baru - Sorong

Telp/HP : 0811485030 / 081248888788 (WA)

Sorong, 21 Januari 2019

Fransiscus Adiwinata

NIM. 500673869

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	vi
LEMBAR PENGESAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
RIWAYAT HIDUP	x
DAFTAR ISI	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	6
B.1. Identifikasi Masalah	6
B.2. Batasan Masalah	6
B.3. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori	9
A.1. Tinjauan Tentang Kinerja	10
A.1.1. Pengertian Kinerja	10

A.1.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	14
A.1.3. Model Kinerja	19
A.1.4. Indikator Kinerja	20
A.2. Tinjauan Tentang Gaya kepemimpinan.....	23
A.2.1. Arti Kepemimpinan	23
A.2.2. Prinsip Kepemimpinan	27
A.2.3. Fungsi Kepemimpinan	28
A.2.4. Macam Gaya Kepemimpinan	30
A.3. Tinjauan Tentang Motivasi Kerja	34
A.3.1. Pengertian Motivasi Kerja	34
A.3.2. Teori Motivasi	36
A.3.3. Jenis Motivasi	41
A.3.4. Tujuan dan Manfaat Motivasi	43
A.2.5. Teknik Motivasi	44
A.2.6. Langkah Pelaksanaan Motivasi	46
A.4. Tinjauan Tentang Insentif	46
A.4.1. Pengertian Insentif	46
A.4.2. Bentuk Insentif	48
A.4.3. Tujuan Pemberian Insentif	49
A.4.4. Pedoman Pemberian Insentif	50
A.4.5. Macam Pemberian Insentif	51
A.4.6. Sistem Pengupahan Insentif	53
B. Penelitian Terdahulu	56
C. Kerangka Berpikir	59

D. Operasionalisasi Variabel	60
E. Hipotesis Penelitian	63
BAB III METODE PENELITIAN	64
A. Desain Penelitian	64
B. Populasi dan Sampel Penelitian.....	65
B.1. Populasi	65
B.2. Sampel	65
C. Instrumen Penelitian	67
D. Prosedur Pengumpulan Data	68
D.1. Jenis-jenis Data	68
D.2. Metode Pengumpulan Data	69
E. Metode Analisis Data	72
E.1. Uji Instrumen Penelitian	74
E.2. Analisis Statistik Deskriptif	75
E.3. Analisis Statistik Regresi	75
F. Pengujian Hipotesis	76
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	79
A. Deskripsi Objek Penelitian	79
A.1. Gambaran Umum Perusahaan	79
A.2. Waktu dan Lokasi Penelitian	80
B. Hasil Penelitian	80
B.1. Data Penelitian	80
B.2. Analisis dan Interpretasi Data	96

C. Pembahasan	103
C.1. Implementasi Secara Simultan	103
C.2. Implementasi Secara Parsial	104
C.3. Implementasi Secara Dominan	108
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	110
A. Kesimpulan	110
B. Saran	111

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

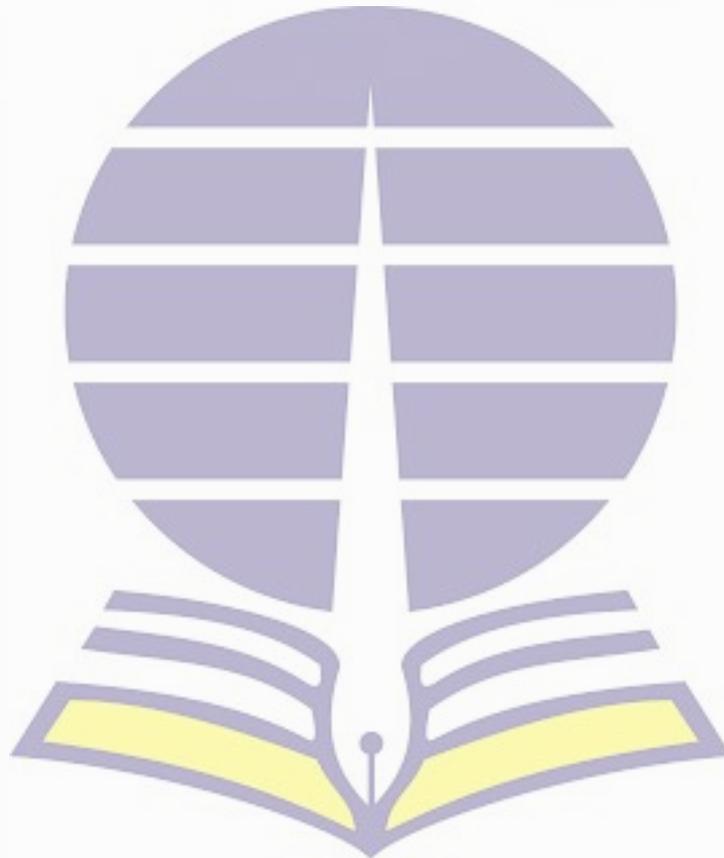
- Lampiran 1 **Kuesioner Penelitian**
- Lampiran 2 **Rekapitulasi Kuesioner**
- Lampiran 3 **Hasil Perhitungan Frekuensi dengan SPSS**
- Lampiran 4 **Hasil Uji Korelasi dengan SPSS**
- Lampiran 5 **Hasil Uji Reliabilitas dengan SPSS**
- Lampiran 6 **Hasil Perhitungan Analisis Regresi dengan SPSS**

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kinerja Berdasarkan Rata-rata Lembar Jam Kerja Bulanan	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	58
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	82
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	83
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	84
Tabel 4.5 Karakteristik dari Berbagai Item Gaya Kepemimpinan (X1)	85
Tabel 4.6 Karakteristik dari Berbagai Item Motivasi (X2)	88
Tabel 4.7 Karakteristik dari Berbagai Item Insentif (X3)	91
Tabel 4.8 Karakteristik dari Berbagai Item Kinerja (Y)	93
Tabel 4.9 Ringkasan Hasil Test Validitas Kuesioner	96
Tabel 4.10 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dari Masing-masing Variabel	98
Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi	99
Tabel 4.12 Perbandingan T_{hitung} dengan T_{tabel} pada $\alpha = 5\%$	101

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian	58
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian	81



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kelangsungan hidup sebuah perusahaan atau organisasi ditentukan oleh keberhasilannya dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Salah satu keberhasilan organisasi atau perusahaan dapat dinilai dari tingkat kinerja para karyawannya. Oleh karena itu faktor kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan merupakan hal yang sangat diupayakan dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Untuk mengetahui apakah karyawan telah bekerja dengan baik sesuai target atau sasaran maka perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan. Dan apabila ternyata belum mencapai harapan sesuai target yang hendak dicapai maka perlu diteliti kembali faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi atau menyebabkan sehingga target yang dikehendaki tidak atau belum tercapai.

PT Salawati Motorindo merupakan sebuah perusahaan yang berdomisili di Kota Sorong, Papua Barat, yang bergerak di bidang jasa penyewaan kendaraan bermotor dan alat berat. Adapun ruang lingkup dan jangkauan wilayah kerja dari perusahaan adalah melayani jasa penyewaan alat berat pada perusahaan eksplorasi pertambangan dan perminyakan (*mining, oil and gas company*), serta perusahaan kontraktor bidang konstruksi dan jalan raya. Jangkauan wilayah kegiatan kerjanya terutama meliputi Papua Barat dan Maluku.

Melalui visinya yaitu : *"Menjadi perusahaan dengan kinerja terbaik di daerah Papua dan Maluku, khususnya Papua Barat; dengan pertumbuhan yang berkelanjutan dan pembangunan kompetensi melalui pemberdayaan sumber daya manusia, dan pelayanan yang prima kepada konsumen serta tata kelola perusahaan yang baik."*

Serta misinya yaitu :

1. Meningkatkan daya saing perusahaan yang kompetitif dengan mengembangkan sumber daya manusia dan teknologi dalam memenuhi harapan pemangku kepentingan.
2. Memberikan pelayanan yang prima dan berdaya guna kepada seluruh konsumen.
3. Mengembangkan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan untuk menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas demi mencapai tujuan yang diharapkan yaitu menjadi perusahaan penyewaan alat berat yang terbaik di kawasan Indonesia Bagian Timur.

Dengan demikian maka PT Salawati Motorindo telah mencanangkan target atau sasaran dan tujuan yang ingin dicapai melalui visi dan misi perusahaan.

Salah satu komponen dalam jasa penyewaan alat berat adalah sumber daya manusia yaitu para operator yang bertugas menjalankan operasional dari alat berat yang disewakan oleh PT Salawati Motorindo, serta tenaga mekanik atau teknisi yang bertugas melakukan perawatan dan perbaikan terhadap alat berat tersebut. Kepuasan pelanggan dapat diperoleh selain dari kinerja atau *performance* alat berat yang handal dan sehat (siap pakai) tentu juga ditentukan oleh *performance*

para operator yang berkompentensi dan berperilaku baik serta memiliki tingkat ketrampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidangnya. Oleh karena itu kinerja dari karyawan harus selalu dapat dipertahankan bahkan harus terus menerus ditingkatkan demi mendapatkan hasil yang optimal. Karena sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan berperilaku baik, dapat menjadi sumber keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dari perusahaan di dalam persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini.

Menurut Wright yang dikutip dari Tampubolon (2016, 54-55), sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan bersaing karena memiliki kriteria untuk menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Sumber daya manusia akan menambah nilai perusahaan yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Selain itu sumber daya manusia merupakan kondisi sejarah yang unik bagi perusahaan dan kompleksitas sosial, yang berarti bahwa tidak semua perusahaan dapat berhasil mengembangkan sumber daya manusia sebagai keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui adopsi praktek sumber daya manusia dari perusahaan yang telah berhasil mengembangkan sumber daya manusia.

Namun demikian, tidaklah mudah untuk mewujudkan kinerja perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang telah dicanangkan. Banyaknya keluhan yang timbul saat ini dari para pemakai (konsumen) yang menyewa alat berat di PT Salawati Motorindo adalah sulitnya mengatur disiplin waktu kerja dan mengajak untuk lembur para operator. Selain itu seringkali ditemui operator yang tingkah lakunya kurang sopan, bekerja seenaknya dan tidak menunjukkan profesionalisme. Hal ini menyebabkan penurunan kinerja operator yang

ditemukan dalam perincian lembar jam kerja bulanan (*monthly time sheet*) yang tentu saja mempengaruhi target yang diinginkan oleh pemakai alat berat maupun target kinerja dari perusahaan.

Tabel 1.1
Kinerja Berdasarkan Rata-rata Lembar Jam Kerja Bulanan

Periode Tahun	Jumlah Kontrak (paket pekerjaan)	Kinerja Operator Rata-rata berdasarkan Disiplin Kehadiran di Lapangan (%)	Kinerja Alat Rata-rata berdasarkan Time Sheet Bulanan (%)
2013	4	93	95
2014	7	90	92
2015	9	85	88
2016	6	82	84
2017	4	80	80
Rata-rata 5 tahun	6	86 %	88 %

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2018

Menurut Bangun (2012 : 230), kinerja merupakan variabel tidak bebas (*dependent variable*) yang dipengaruhi oleh banyak faktor yang mempunyai arti dalam penyampaian tujuan organisasional. Artinya, kesalahan dalam pengelolaan pada variabel bebas (*independent variable*) akan berakibat dalam kinerja, baik secara negatif maupun positif.

Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari para operator dan teknisi alat berat. Menurut Kasmir (2016:189), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan antara lain :

- 1) Kemampuan dan keahlian,
- 2) Rancangan kerja,
- 3) Pengetahuan,
- 4) Kepribadian,
- 5) Motivasi kerja,
- 6) Kepemimpinan,
- 7) Gaya kepemimpinan,
- 8) Budaya organisasi,
- 9) Lingkungan kerja,
- 10) Kepuasan kerja,
- 11) Komitmen,
- 12) Loyalitas, dan
- 13) Disiplin kerja.



Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka perlu dilakukan penelitian terhadap karyawan PT Salawati Motorindo terutama para operator, teknisi dan pengawas (*supervisor*) alat berat untuk mengoptimalkan kinerjanya. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tugas akhirnya dengan judul : ***"Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi , dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan PT Salawati Motorindo Sorong"***.

B. Perumusan Masalah

B.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian terhadap karyawan PT Salawati Motorindo yang telah diuraikan di atas maka peneliti menguraikan masalah-masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Kurang tegasnya para manajer dalam menginformasikan hak dan kewajiban para operator dan teknisi alat berat sehingga menyebabkan ketidakdisiplinan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Kurangnya insentif atau kompensasi yang adil dan berimbang sesuai dengan kompetensi dan jarak lokasi proyek tempat kerja para operator.
3. Kurangnya motivasi kerja pada karyawan khususnya operator alat berat dan teknisi di PT Salawati Motorindo Sorong.
4. Belum maksimalnya kinerja dan tanggung jawab para operator alat berat yang bertugas, baik di lokasi kerja yang jauh dari kota maupun di dalam kota.

B.2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, maka diperkirakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dari karyawan, khususnya operator alat berat dan teknisi. Dalam penelitian ini akan dilakukan penelitian terhadap faktor-faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT

Salawati Motorindo Sorong yaitu : gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif terkait dengan kinerja para operator alat berat di lapangan.

B.3. Rumusan Masalah

Dengan demikian maka dapat dirumuskan beberapa masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian terkait dengan kinerja para operator dan teknisi PT Salawati Motorindo, yaitu :

1. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan PT Salawati Motorindo ?
2. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan PT Salawati Motorindo?
3. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan antara insentif dengan kinerja para karyawan PT Salawati Motorindo.
4. Manakah variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan di antara gaya kepemimpinan, motivasi dan insentif terhadap kinerja para karyawan di PT Salawati Motorindo ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Salawati Motorindo.

2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja para karyawan PT Salawati Motorindo.
3. Untuk menganalisis pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan PT Salawati Motorindo.
4. Untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan insentif secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan PT Salawati Motorindo.
5. Untuk menganalisis pengaruh variabel yang paling dominan diantara gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif terhadap kinerja karyawan PT Salawati Motorindo.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait yaitu :

1. Manfaat bagi ilmu pengetahuan.

Sebagai bahan masukan untuk penelitian lanjutan tentang masalah sumber daya manusia yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan insentif serta pengaruhnya terhadap kinerja.

2. Manfaat bagi institusi atau perusahaan PT Salawati Motorindo.

Merupakan masukan dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan atau pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan insentif terhadap karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Semua penelitian pada dasarnya bersifat ilmiah, oleh karena itu harus berbekal teori. Menurut Sugiyono (2018), dalam penelitian kuantitatif, teori yang digunakan harus sudah jelas, karena berfungsi untuk memperjelas masalah yang akan diteliti, sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, sebagai referensi untuk menyusun instrumen penelitian, sebagai pisau analisis dan pembahasan hasil penelitian, serta sebagai pengarah untuk membuat kesimpulan dan saran.

Sugiyono (2018), mengatakan bahwa teori adalah alur logika atau penalaran yang merupakan seperangkat konsep, definisi, dan proposisi yang disusun secara sistematis. Secara umum, teori mempunyai tiga fungsi, yaitu untuk menjelaskan (*explanation*), meramalkan (*prediction*), dan pengendalian (*control*) terhadap suatu gejala. Sedangkan menurut Neuman, teori merupakan seperangkat konsep, definisi, dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui spesifikasi hubungan antar variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena.

Creswell (2012), yang dikutip oleh Sugiyono (2018), mengatakan bahwa studi literatur atau studi kepustakaan merupakan ringkasan tertulis dari jurnal, artikel, buku-buku dan dokumen lain, yang berisi tentang uraian informasi masa lalu atau sekarang yang relevan dengan judul suatu penelitian. Studi literatur ini mempunyai dua kegunaan yaitu : pertama, untuk menjelaskan tentang pentingnya

penelitian dan masalah penelitian; dan kedua sebagai panduan untuk membuat pertanyaan penelitian dan merumuskan hipotesis.

Oleh karena itu berdasarkan hasil perumusan masalah pada Bab I, maka dapat dilakukan studi literatur atau tinjauan pustaka terhadap keempat variabel yang menjadi dasar dalam penelitian ini yaitu : kinerja, gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif.

A.1. Tinjauan tentang Kinerja

A.1.1. Pengertian Kinerja

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu. Kinerja dapat diukur dari kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian yang harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik. Oleh karena itu perlu dilakukan penilaian kinerja yaitu mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya (Dessler, 2013).

Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama dalam penilaian kerja yang ditunjukkan dari hasil kerjanya. Artinya, mampu atau tidaknya seseorang melaksanakan pekerjaannya yang akan menentukan kinerjanya. Selanjutnya kemampuan ini harus pula diikuti dengan tanggung jawabnya terhadap

pekerjaannya. Secara teori dikatakan bahwa kinerja juga perlu didukung oleh motivasi yang kuat agar kemampuan yang dimiliki dapat dioptimalkan.

Dalam prakteknya, kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu : kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun tentu saja kinerja karyawan yang merupakan kinerja individu yang akan mendukung dan menentukan kinerja dari organisasi. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia (pekerja) dalam melaksanakan atau melakukan kinerjanya. Faktor tersebut bisa berasal dari dalam dirinya sendiri maupun dari luar dirinya. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasarkan pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, serta kepuasan kerja. Namun demikian pekerja juga memiliki sikap, kepribadian dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Oleh karena itu , Gibson mengatakan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individual, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian kerja individu.

Selain itu menurut Wibowo (2016 : 70), kinerja juga dapat dipandang sebagai sebuah proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

Sedangkan menurut Bangun (2012 : 250), kinerja merupakan suatu ukuran untuk menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja (*performance*) juga mengacu pada hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu. Oleh karena itu kinerja merupakan variabel tidak bebas (*dependent variable*) yang dipengaruhi oleh banyak faktor yang mempunyai arti dalam penyampaian tujuan organisasional. Artinya, kesalahan dalam pengelolaan pada variabel bebas (*independent variable*) akan berakibat dalam kinerja, baik secara negatif maupun positif.

Colquitt mengatakan bahwa kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Menurut Colquitt, kinerja ditentukan oleh tiga faktor yaitu : kinerja tugas (*task performance*), perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif, dan perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi perilaku negatif.

Menurut Robbins, kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi (M) dan kesempatan atau opportunity (O) sehingga kinerja dirumuskan sebagai $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$. Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Judith A. Hale, mendefinisikan kinerja sebagai : “*doing meaningful work in effective and efficient way*” . Maksudnya kinerja adalah melakukan pekerjaan yang berarti dengan cara yang efektif dan efisien.

Ivancevich, menyebutkan kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi. Kinerja (*job performance*) juga merupakan fungsi dari :

1. Kapasitas untuk melakukan, yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu yang relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.
2. Kesempatan melakukan, yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi.
3. Kerelaan untuk melakukan, yang berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha pencapaian kinerja.

Pengertian kinerja dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli manajemen sumber daya manusia merupakan hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang. Sedangkan jika kinerja dilihat dari perilaku kerja maka yang dinilai adalah perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif terhadap pemenuhan tujuan perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Qolquitt.

Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai suatu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Sehingga kinerja juga dapat dikatakan sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu unjuk kemampuan atau ketrampilan seseorang dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya dengan benar dan bertanggung jawab.

A.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016:189-193) adalah :

1. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi kinerjanya. Karena semakin baik kemampuan dan keahlian yang dimilikinya maka tentu saja akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara baik dan benar sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksudkan di sini adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Artinya dengan memiliki pengetahuan tentang pekerjaan maka akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya sehingga memberikan hasil yang baik.

3. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika seorang karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya ataupun dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak manager atau pimpinan perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan yang telah ditugaskan dengan baik. Dan pada akhirnya akan dapat menghasilkan kinerja yang baik pula. Demikian sebaliknya apabila tidak ada motivasi yang kuat maka tentu saja akan menurunkan kinerjanya. Artinya semakin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat,

sebaliknya semakin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya maka prestasi kinerjanya akan menurun.

4. Rancangan kerja

Pada dasarnya rancangan pekerjaan dibuat oleh perusahaan untuk memudahkan karyawannya dalam menjalankan atau menyelesaikan pekerjaannya. Artinya jika suatu pekerjaan mempunyai rancangan yang baik maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar, efektif dan efisien. Dengan demikian rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja dari seorang pekerja.

5. Kepribadian

Setiap orang tentu saja memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Sebaliknya karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara asal-asalan, tidak sungguh-sungguh dan mungkin saja kurang bertanggung jawab sehingga pada akhirnya hasil pekerjaannya tidak atau kurang baik. Hal ini tentu saja akan mempengaruhi kinerja yang ikut menjadi buruk pula.

6. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun

akan berhasil baik. Sebaliknya jika tidak suka maka akan ikut mempengaruhi hasil kerjanya.

7. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Sebagai contohnya, perilaku pemimpin yang menyenangkan, mendidik, mengayomi, dan membimbing tentu saja akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu saja dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Sebaliknya apabila perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak membimbing dan mendidik maka tentu saja akan menurunkan kinerja bawahannya.

8. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya seorang pemimpin yang demokratis tentu saja berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

9. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini dapat ditunjukkan dengan bekerja secara sungguh-sungguh walaupun perusahaan dalam

keadaan yang sulit, ataupun tidak membocorkan rahasia perusahaan, mempertahankan ritme kerja tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing sehingga terus berkarya untuk menjadi lebih baik dan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri.

10. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

11. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan sebagai kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuatnya.

12. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Dalam hal ini disiplin kerja dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Selain itu disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah

yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

13. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Hal ini dapat berupa ruangan kerja, tata letak, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif. Akibatnya dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik karena bekerja tanpa gangguan dengan suasana yang mendukung. Namun sebaliknya, apabila suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan maka akan mengakibatkan suasana kerja menjadi terganggu dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Sedangkan menurut Gibson seperti dikutip oleh Notoatmodjo (2015:124), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dapat dikelompokkan menjadi tiga faktor utama, yakni :

- (1) Variabel individu, yang terdiri dari : pemahaman terhadap pekerjaannya, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial-ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis dan sebagainya)
- (2) Variabel organisasi, yang antara lain terdiri dari : kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya.

- (3) Variabel psikologis, yang terdiri dari : persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya.

A.1.3. Model kinerja

Menurut Amstrong dan Baron yang dikutip dalam Wibowo (2016 : 84-85), ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. *Personal factors*, hal ini ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan oleh manajer dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Oleh karena itu maka pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersumber dari dalam (pekerja itu sendiri) maupun yang bersumber dari luar pekerja atau organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan kompetensinya sementara dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerja dengan berbagai gaya kepemimpinan yang tepat sesuai kondisi yang dihadapi. Demikian pula bagaimana pemimpin memberikan penghargaan pada pekerja, dan bagaimana

mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching*, *mentoring* dan *counselling*.

A.1.4. Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2008:206), ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat dimana seorang karyawan nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6) Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan memiliki komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Sedangkan menurut Hersey, Blanchard dan Johnson, seperti dikutip oleh Wibowo (2016:86), ada tujuh indikator kinerja yaitu :

1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja baik individu, kelompok, maupun organisasi. Kinerja ini dapat dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Oleh karena itu kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang telah ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang dapat dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dapat dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan hasilnya dapat dilakukan perbaikan terhadap kinerja. Oleh karena itu antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait satu sama lainnya.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipakai untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Tanpa alat atau sarana maka sulit untuk melakukan pekerjaan dengan hasil yang optimal secara efektif dan efisien.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama untuk mencapai kinerja yang optimal. Karena kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik sesuai standar yang ditentukan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7. Peluang/kesempatan

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan atau peluang untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Dengan demikian maka dapat diukur dan diketahui kinerjanya.

A.2. Tinjauan Tentang Gaya Kepemimpinan

A.2.1. Arti Kepemimpinan

Menurut Badeni (2014:126), kepemimpinan merupakan fenomena universal yang sangat penting dalam organisasi, baik organisasi bisnis, pendidikan, politik, sosial maupun keagamaan. Hal ini disebabkan dalam proses interaksi untuk mencapai tujuan, orang-orang yang ada di dalamnya membutuhkan seseorang yang dapat mengkoordinasikan, mengarahkan, dan memudahkan orang-orang tersebut untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, suatu organisasi hanyalah bagaikan sejumlah orang atau mesin yang mengalami kebingungan.

Ada tiga elemen penting dalam kepemimpinan :

1. *Influence / support* (pengaruh / dukungan),
2. *Voluntary effort* (usaha yang sukarela) dan
3. *Goal achievement* (pencapaian tujuan).

Berdasarkan tiga elemen tersebut maka dapat didefinisikan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan, proses, dan seni dalam mempengaruhi orang dan

kelompok orang agar memiliki kemauan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena kepemimpinan merupakan usaha untuk mencapai tujuan yang sebelumnya belum pernah dicapai. Kepemimpinan tidak hanya sekedar mencapai target atau mengatur karyawan agar mematuhi standar, melainkan lebih kepada aspek bagaimana karyawan mematuhi standar tanpa diatur atau dipaksa.

Hersey *et al.*, dalam Badeni (2014), mengatakan bahwa ada empat kekuatan yang mempengaruhi kepemimpinan seorang pemimpin yaitu :

1. *Value system* , yaitu keyakinan seseorang tentang nilai-nilai yang dianggap paling berharga atau baik.
2. *Confidence in employee*, yang meliputi kepercayaan pada bawahan.
3. *Leadership inclination*, yaitu kesukaan seorang pemimpin,
4. *Feeling of security in uncertain situation*, atau tingkat penerimaan pada ketidakpastian.

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat diukur dengan adanya kesediaan orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan pemimpin dan organisasi tanpa ada rasa terpaksa. Karena efektifitas mengandung makna ketepatan pencapaian tujuan yang diharapkan atau kesesuaian apa yang seharusnya dilakukan (*to do the right things*). Kepemimpinan yang efektif dapat tercapai apabila seorang manager juga merupakan seorang pemimpin (*leader*) yang mampu memahami berbagai faktor lingkungan di sekitarnya. Oleh karena itu kepemimpinan yang efektif harus mampu untuk mendiagnosa harapan atau tuntutan dari berbagai faktor lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal. Selain itu harus mampu menyesuaikan kepemimpinannya dengan

berbagai situasi yang berbeda yang terjadi di sekitarnya serta mampu untuk berkomunikasi dengan baik.

Menurut Hartanto F.M. (2009) yang dikutip oleh Fattah (2016 :13-14), kepemimpinan bisnis saat ini dihadapkan pada masalah yang sangat kritikal dalam mendorong kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnisnya agar tetap unggul dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu diperlukan pemimpin yang visioner untuk dapat menentukan keputusan yang strategik sehingga dapat mewujudkan cita-cita yang diinginkan bersama. Kepemimpinan visioner memiliki peran strategik dalam menciptakan kinerja bernilai tinggi bagi perusahaan melalui pemberdayaan sumber daya perusahaan dan peningkatan kapabilitas yang mencakup kompetensi, komitmen, ketrampilan, kreativitas, dan potensi insani yang kaya dan bermakna sebagai kekuatan karakter.

Untuk itu menurut Pamudji dalam Badeni (2014), ada tiga faktor yang harus dipertimbangkan dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif :

1. Pemimpin, yaitu seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan.
2. Pengikut, yaitu sekelompok orang yang berkedudukan untuk mengikuti.
3. Situasi dan kondisi, yaitu situasi yang melingkupi kepemimpinan.

Sedangkan gaya kepemimpinan sendiri merupakan keseluruhan pola tindakan pemimpin secara eksplisit maupun implisit. Gaya kepemimpinan mewakili kombinasi tetap dari filsafat, ketrampilan sifat dan sikap yang ditunjukkan dalam perilaku seorang pemimpin. Setiap gaya juga merefleksikan keyakinan seorang pemimpin baik secara implisit maupun eksplisit tentang kapabilitas bawahannya. Gaya yang paling sederhana adalah berdasarkan dimensi tunggal, sedangkan yang lain berfokus pada dua arah atau lebih untuk

membedakan diantara gaya-gaya yang ada. Meskipun mungkin saja setiap gaya secara spesifik digunakan dalam bentuk kombinasi dengan gaya-gaya yang lain atau bahkan diterapkan secara berbeda-beda terhadap variasi karyawan,

Definisi dari gaya kepemimpinan telah mengalami perubahan karena terus menerus mengalami perkembangan dan pergeseran. Pada era lama, gaya kepemimpinan diartikan sebagai gaya kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dengan memotivasi, menggerakkan, mengarahkan, mengajak, menuntun dan jika perlu memaksa mereka untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Pada era baru, gaya kepemimpinan diartikan secara lebih luas, bukan sekedar kemampuan mempengaruhi, namun yang lebih penting adalah kemampuan memberi inspirasi kepada pihak lain, agar mereka secara proaktif tergugah untuk melakukan berbagai tindakan demi tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi. Sehingga gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak ataupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Menurut Sedarmayanti (2017:364), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku ini bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti : asumsi, nilai-nilai, harapan, persepsi dan sikap yang ada dalam diri pemimpin.

Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah, perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rorimpandey, 2013).

Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu pola perilaku yang ditampilkan sebagai pimpinan ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena perilaku yang diperlihatkan oleh bawahan pada dasarnya adalah respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan pada mereka. Gaya kepemimpinan lainnya didefinisikan sebagai teknik-teknik gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kewenangan dan kekuasaan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Suyanto, 2008).

Dalam prakteknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu apakah dibutuhkan gaya kepemimpinan yang otoriter atau sebaliknya yang demokratis.

A.2.2. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Menurut Badeni (2014:135), prinsip kepemimpinan merupakan pokok-pokok pikiran yang dianggap benar yang harus ada dan dilakukan dalam sebuah proses kepemimpinan. Oleh karena itu ada sejumlah prinsip-prinsip kepemimpinan yang sangat mendasar yang perlu dipegang dan dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu :

1. Kepemimpinan bukan sekedar kedudukan khusus yang diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan, pengaruh, seni dan proses pengaruh mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya.
2. Kepemimpinan adalah ilmu dan proses. Sebagai ilmu, kepemimpinan berarti dapat dipelajari sebab memiliki beberapa prinsip yang kalau

diaplikasikan akan dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Sedangkan kepemimpinan sebagai proses artinya efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapinya.

3. Perilaku dan tindakan seorang pemimpin harus bisa dicontoh oleh bawahan.
4. Pemimpin bukan berarti seseorang yang berada di puncak hierarki suatu organisasi yang terpisahkan dengan pengikutnya. Pemimpin harus berada di tengah-tengah bawahan sebab dia harus memberikan dukungan pada bawahan dan menjadi motivator.
5. Untuk mendapatkan kepengikutan, seorang pemimpin harus melalui proses mempengaruhi yang dilakukan melalui berbagai cara dengan melihat pada situasi bawahan.
6. Pemimpin perlu memberdayakan bawahan agar dapat mengidentifikasi tugas-tugas yang akan dilakukan dan tidak melakukan kesalahan.

A.2.3. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan bukan hanya sekedar mencapai target yang diinginkan atau mengatur karyawan agar mematuhi standar atau ketentuan, melainkan lebih kepada aspek bagaimana agar karyawan mau mematuhi standar yang telah ditentukan tanpa harus diatur atau malah dipaksa.

Oleh karena itu menurut Johnson dalam Badeni (2014), ada beberapa fungsi kepemimpinan yang dapat memaksimalkan efektivitas organisasi yaitu :

1. Menyamakan visi bersama

Tugas pemimpin adalah membangun visi yang dapat dipahami oleh semua anggota. Karena kesamaan visi, misi dan tujuan sangat diperlukan dalam mengarahkan perilaku semua anggota agar dapat berkomitmen terhadap tujuan yang ingin dicapai.

2. Menantang proses dan status quo

Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi membuat kita juga harus melakukan perubahan-perubahan dalam pengetahuan, proses, dan metode pelaksanaan tugas yang lebih baik dan efektif melalui inovasi dan kreativitas yang tiada henti. Oleh karena itu seorang pemimpin harus terus berjuang untuk mempengaruhi perubahan dengan cara yang baik dan benar.

3. Memberdayakan anggota melalui tim kerja yang kooperatif

Yaitu dengan membentuk struktur organisasi yang baik dan efisien sehingga tercipta kemampuan individual yang mampu bekerja sama.

4. Memberikan contoh

Seorang pemimpin harus bisa dicontoh perilakunya dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan.

5. Membangkitkan semangat untuk terus memperbaiki keahlian baik secara konseptual, teknis, maupun keahlian interpersonal.

A.2.4. Macam Gaya Kepemimpinan

Ada berbagai macam gaya kepemimpinan yang ditentukan berdasarkan berbagai faktor pendekatan dan teori. Namun hanya ada beberapa yang sering dipakai sebagai patokan dalam menilai gaya kepemimpinan saat ini yaitu :

1) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bersifat kontraktual antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin membutuhkan pengikut dan menawarkan sesuatu sebagai penukar loyalitas pengikut. Sedangkan pengikut mau bekerja sama dikarenakan ada hal-hal yang dikejar sebagai *reward*. Sementara itu, yang dikerjakan mungkin saja bukan tujuan pribadinya, melainkan merupakan tujuan pemimpin (Iensufiie, 2010).

Gaya kepemimpinan Transaksional ini adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan. Ada dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu: para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja (Suwatno dan Priansa dalam Rorimpandey, 2013)

2) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin transformasional adalah orang yang merangsang dan memberikan inspirasi kepada pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional sebenarnya berkembang dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat upaya dan kinerja karyawan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan

transaksional saja. Selain itu, kepemimpinan transformasional lebih dari kepemimpinan karismatik karena pemimpin transformasional mencoba untuk menanamkan dalam kemampuan pengikutnya untuk mempertanyakan pandangan yang tidak hanya mapan tetapi pandangan yang dipegang oleh pemimpin. Pemimpin akan memperhatikan kebutuhan, kepedulian dan perkembangan pengikut individu, mengubah kesadaran pengikut akan masalah dengan membantu mereka untuk melihat masalah lama dengan cara pandang baru dan mereka mampu membangkitkan dan mengilhami pengikutnya untuk memadamkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan kelompok (Robbins dan Coulter, 2012).

Kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis (Rorimpandey, 2013). Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu membuat bawahannya menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan terhadap kepentingan tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas (Robbins, 2008).

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

3) Gaya Kepemimpinan Karismatik

Seorang pemimpin karismatik menjalankan kepemimpinan demi terwujudnya visinya sendiri. Karena kemampuan dan sifat-sifatnya sehingga pemimpin tersebut menjadi dikagumi dan memiliki karisma. Kekaguman dan karisma inilah yang menyebabkan para pengikut menjadi sangat loyal terhadapnya (Badeni, 2014:136).

4) Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey & Blanchard (dikutip dari Bangun 2012:350), gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Yang termasuk dalam kesiapan para pengikut adalah : keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk bertanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, ketrampilan, dan pengalaman. Tercapainya kepemimpinan yang efektif atau tidak, tergantung dari para pengikut yang mau menerima atau menolak pemimpinnya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan akan berubah-ubah sesuai dengan situasi dan perkembangan dari para pengikutnya.

Sedangkan menurut House (dikutip dari Bangun 2012:352), fungsi utama pemimpin adalah membantu para bawahan (karyawan) untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat ini dikenal sebagai model jalur sasaran (*goal-path model /GPM*) yang dikembangkan berdasarkan teori motivasi harapan yaitu : untuk

memotivasi seseorang ditentukan pada harapannya akan imbalan atau daya tarik dari imbalan itu sendiri selain karakteristik dan faktor lingkungannya.

Oleh karena itu House mengategorikan perilaku pemimpin ke dalam empat kelompok :

- a) Gaya Kepemimpinan Direktif, yaitu pemimpin memberi pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas.
- b) Gaya Kepemimpinan Suportif, yaitu pemimpin yang siap mendukung bawahannya dengan sikap yang ramah dan menunjukkan perhatian yang besar kepada mereka.
- c) Gaya Kepemimpinan Partisipatif, yaitu pemimpin yang mau berkonsultasi dan menggunakan usul/saran dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan.
- d) Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada Prestasi, yaitu pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahannya bisa mengerjakannya dengan hasil yang baik.

A.3. Tinjauan Tentang Motivasi Kerja

A.3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:212), istilah motivasi berasal dari kata latin *movere*, yang berarti menggerakkan. Dalam konteks masa kini, motivasi (*motivation*) merepresentasikan proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap suatu kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan.

Motif (*motive*) merupakan daya gerak yang mencakup dorongan, alasan dan kemauan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia bertindak atau berperilaku. Jadi motif sebagai dorongan atau kehendak yang menyebabkan timbulnya kekuatan dan keinginan agar seseorang itu bergerak, bertindak, atau berbuat untuk mencapai suatu tujuan. Atau dapat dikatakan juga bahwa motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.

Membahas motivasi tidak terlepas dari faktor pendorong (motif) mengapa manusia mau berperilaku, berbuat, dan bertindak. Faktor pendorong ini seringkali identik dengan kebutuhan atau keinginan yang sifatnya berbeda-beda dan sangat kompleks. Karena itu dapat dikatakan bahwa proses motivasi dimulai dari adanya kebutuhan yang belum atau tidak terpenuhi, kemudian diikuti dengan adanya dorongan, dan adanya tujuan yang ingin dicapai.

Gibson, *et al.* menyatakan bahwa motivasi adalah teori yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai serta mengarahkan perilaku.

Sementara itu, Grenberg dan Baron (2003:190) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi di belakang tindakan. Motivasi juga berhubungan dengan pilihan yang dilakukan dan arah perilaku mereka. Sedangkan perilaku akan menjaga atau memelihara sampai berapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan.

Menurut Robbins (2009), motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Atau secara umum dapat diartikan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah/tujuan, dan ketekunan individual dalam mencapai tujuan.

Selanjutnya, Rivai (2010) menyatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang dapat memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Sedangkan Hasibuan (2011) mengatakan, motivasi adalah pemberi daya gerak yang dapat menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Atau dengan kata lain motivasi kerja merupakan pendorong semangat kerja.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara, dan mendorong perilaku seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau tindakan tertentu secara optimal untuk mencapai apa yang menjadi sasaran atau tujuan dari organisasi. Atau dapat dikatakan juga bahwa motivasi kerja adalah pendorong

atau penggerak dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja secara giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

A.3.2. Teori Motivasi

Perkembangan teori motivasi saat ini lebih didasarkan pada kajian yang lebih kritis dan mendalam atas teori-teori sebelumnya dan dianggap lebih relevan dengan situasi dan kondisi saat ini. Secara umum, menurut Gibson *et.al* (2009), menyatakan bahwa teori motivasi mengacu pada dua kategori yaitu :

1. Teori Kepuasan (*content theories*)

Yang memusatkan perhatian kepada faktor dalam diri orang yang menguatkan (*energize*), yang mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*), dan menghentikan (*stop*) perilaku pegawai.

2. Teori Proses (*process theories*)

Yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung dan diberhentikan.

Yang termasuk dalam teori kepuasan adalah :

1) Teori Hierarki Kebutuhan

Teori yang diperkenalkan pertama kali oleh Abraham Maslow ini merupakan teori yang paling populer. Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan dimulai dari :

a) Kebutuhan Fisiologis (*physical needs*)

Yaitu kebutuhan dasar manusia untuk dapat hidup.

b) Kebutuhan Rasa Aman (*safety need*)

Yaitu kebutuhan manusia agar bebas dari ancaman bahaya.

c) **Kebutuhan Sosial (*Social need*)**

Yaitu kebutuhan manusia untuk ikut dalam kelompok masyarakat.

d) **Kebutuhan harga diri (*esteem need*)**

Yaitu kebutuhan untuk memperoleh penghormatan dari luar dirinya.

e) **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*need for self actualization*)**

Yaitu kebutuhan yang mendorong seseorang untuk mewujudkan ambisinya ataupun penyaluran diri dan kemampuannya dan pemenuhan kebutuhan diri dalam kehidupannya

Selanjutnya, Maslow membagi kelima kebutuhan tersebut menjadi dua bagian yaitu kebutuhan order rendah (*low order need*) dan kebutuhan order tinggi (*high order need*). Adapun yang termasuk kebutuhan order rendah adalah kebutuhan fisiologi dan kebutuhan rasa aman, sedangkan kebutuhan order tinggi termasuk : kebutuhan sosial, harga diri dan aktualisasi diri. Hal yang membedakan antara kedua bagian ini adalah, kebutuhan order rendah dipenuhi secara eksternal dan berasal dari luar diri orang tersebut seperti upah, kontrak, masa kerja. Sedangkan kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal dari dalam diri orang tersebut.

2) **Teori ERG**

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang melanjutkan teori hierarki kebutuhan. Alderfer membagi kebutuhan manusia menjadi tiga kelompok yaitu : eksistensi (*existence/E*) yaitu kebutuhan akan keberadaan, hubungan (*relatedness/R*) yaitu kebutuhan untuk

mengadakan hubungan dengan orang lain , dan pertumbuhan (*growth/G*) yaitu kebutuhan akan pertumbuhan. dan disingkat menjadi teori ERG.

3) Teori Motivasi Prestasi dari McClelland

Ada tiga jenis kebutuhan manusia menurut McClelland yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur-unsur yang sangat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja.

Sedangkan yang termasuk dalam teori proses adalah :

1) Teori Pengharapan (*expectancy theory*)

Dicetuskan pertama kali oleh Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu.

2) Teori Keadilan (*equity theory*)

Teori ini menyatakan bahwa setiap orang selalu membandingkan antara masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Apabila masukan sebagai sumbangan kepada perusahaan sama dengan yang dirasakan atau diterima secara kenyataan atas hasil kerjanya maka dapat dikatakan adil (*equity*). Sebaliknya, apabila masukan-masukan tidak sama

dengan apa yang diterima dari perusahaan maka disebut sebagai ketidakadilan (*inequity*).

3) Teori Pembentukan Perilaku

Teori ini berasumsi bahwa perilaku pegawai dapat dibentuk dan diarahkan ke aktivitas pencapaian tujuan. Menurut Skinner (dalam Kadarisman 2014:288), pendekatan perilaku ini didasarkan atas hukum pengaruh (*law effect*) yaitu bahwa perilaku yang diikuti konsekuensi yang memuaskan akan cenderung diulang, sedangkan perilaku dengan konsekuensi hukuman tidak akan diulang

Teori motivasi yang terkait dengan kinerja juga dikemukakan oleh Amstrong (2009 : 38) yaitu :

- a. *Reinforcement theory*. Teori penguatan ini menyatakan bahwa keberhasilan mencapai tujuan dan penghargaan bertindak sebagai insentif dan penguat positif perilaku sukses, yang berulang di waktu yang akan datang apabila kebutuhan yang sama timbul.
- b. *Expectancy theory*. Menurut teori harapan, motivasi hanya mungkin apabila terjadi hubungan yang jelas dirasakan dan dapat dipergunakan antara kinerja dan *outcomes*, dan *outcomes* dilihat sebagai sarana untuk memuaskan kebutuhan.
- c. *Self-efficacy theory*. Artinya efikasi diri mengindikasikan bahwa motivasi diri akan secara langsung dihubungkan dengan *self-belief* atau keyakinan individual yang memungkinkan mereka dapat menyelesaikan tugas tertentu, dan mencapai tujuan tertentu atau belajar sesuatu.

- d. *Social Learning theory*. Merupakan kombinasi dari aspek penguatan dan teori pengharapan. Teori ini mengenal pentingnya konsep dasar penguatan sebagai penentu perilaku masa depan, tetapi juga menekankan pentingnya faktor psikologis internal, terutama harapan tentang nilai tujuan dan kemampuan individu untuk mencapainya.
- e. *Attribution theory*. Teori ini berkepentingan dalam hal bagaimana orang menjelaskan kinerja mereka. Tipe penjelasan yang dapat dipergunakan untuk memperhitungkan keberhasilan atau kegagalan adalah : kemampuan, usaha, tingkat kesulitan tugas, situasi dan nasib baik. Apabila keberhasilan atau kegagalan dijelaskan berdasarkan ukuran usaha, maka motivasi tinggi akan mengikuti. Tetapi sebaliknya apabila kegagalan untuk mencapainya dijelaskan dalam ukuran kesulitan tugas maka hasilnya mungkin kehilangan motivasi.
- f. *Role Modelling*. Artinya orang dapat dimotivasi dengan dasar perilaku mereka pada model peran, yaitu dari seseorang yang dapat memberikan inspirasi dalam bekerja sehingga menciptakan keinginan untuk mengikuti contoh yang diberikan oleh model tersebut. **Manager dan pemimpin tim** dapat berfungsi sebagai model peran ini.

A.3.3. Jenis Motivasi

Secara garis besar, motivasi dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Hasibuan (2011) mengatakan :

1. Motivasi negatif adalah ketika manager memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang bekerja kurang baik

(berprestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini maka semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Karena melalui penggunaan kekuatan (power) berupa ancaman dengan pemberian sanksi bagi siapa yang tidak mau bekerja secara giat maka cara ini bisa saja meningkatkan prestasi namun bersifat sementara atau hanya dalam jangka waktu yang pendek. Dalam situasi ini semangat dan gairah kerja pegawai akan sangat menurun karena mereka hanya bekerja dengan terpaksa selama sumber ancaman ada.

2. Motivasi positif merupakan kebalikan dari motivasi negatif yaitu ketika manager memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah (*reward*) kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan cara motivasi positif ini gairah dan semangat kerja bawahan untuk berprestasi akan meningkat karena manusia pada umumnya pasti senang menerima hadiah.

Ada beberapa cara yang dapat dipergunakan untuk menggunakan motivasi positif seperti :

- a) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.

- b) Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai individu.

c) Informasi

Karena kebanyakan orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan.

d) Kebanggaan

Ketika diberikan tantangan yang wajar maka keberhasilan akan mengalahkan tantangan tersebut sehingga memberikan kebanggaan terhadap para karyawan.

e) Persaingan diantara para pimpinan dengan memberikan motivasi persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan. Karena pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur.

f) Partisipasi

Dengan cara ini bisa diperoleh beberapa manfaat seperti adanya perasaan yang diperlukan karena adanya penerimaan yang lebih besar terhadap perintah yang diberikan serta bisa dibuatkan keputusan yang lebih baik.

g) Uang

Penggunaan uang sebagai alat motivasi terutama berguna untuk memuaskan kebutuhan yang bersifat psikologis.

Oleh karena itu penggunaan masing-masing jenis motivasi dengan segala bentuknya, haruslah tepat dan seimbang dengan mempertimbangkan faktor situasi dan orangnya, serta dalam penerapannya membutuhkan bakat. Sebab pada hakikatnya setiap individu adalah berbeda antara satu dengan yang lain. Sehingga suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang mungkin saja menjadi tidak efektif bagi orang lain. Selain itu perlu diingat bahwa penggunaan motivasi positif

mempunyai efek jangka panjang sedangkan motivasi negatif hanya cocok untuk meningkatkan motivasi yang bersifat jangka pendek saja.

A.3.4. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Menurut Sarwoto dalam Badeni (2014), tujuan dari pimpinan atau seorang manager memberikan motivasi kepada para karyawan atau pekerjanya adalah :

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
3. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
4. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
5. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
6. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan
9. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku
11. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Sedangkan menurut Saydam (2008:328), pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah :

1. Untuk mengubah perilaku karyawan agar sesuai dengan keinginan perusahaan
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
3. Meningkatkan disiplin kerja

4. Meningkatkan prestasi kerja
5. Meningkatkan rasa tanggung jawab
6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
7. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan

A.3.5. Teknik Motivasi

Teknik motivasi adalah kemampuan seseorang atau pimpinan yang secara konseptual atau dengan berbagai sumber daya dan sarana yang ada dalam menciptakan situasi yang memungkinkan untuk timbulnya motivasi kepada setiap bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Dikatakan pula bahwa faktor penting pada diri seorang pimpinan adalah kewibawaan. Berhasil tidaknya sangat tergantung pada penampilan kewibawaan terhadap bawahannya.

Sedangkan menurut Saydam (2008:396), teknik pemberian motivasi kerja adalah cara-cara atau kiat-kiat yang dianggap paling tepat untuk memberikan motivasi kerja, sehingga pegawai yang bersangkutan mau bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Teknik tersebut sangat tergantung pada kemampuan setiap pimpinan dan juga ditentukan oleh kondisi dan situasi operasional di lapangan serta sasaran diberikannya motivasi itu sendiri. Oleh sebab itu setiap pimpinan akan melaksanakan teknik motivasi yang berbeda satu sama lainnya.

Menurut Hasibuan (2009), cara yang paling baik dan sering digunakan dalam pelaksanaan motivasi dapat dibagi menjadi dua yaitu motivasi tidak langsung dan motivasi langsung.

1) Motivasi tidak langsung

Merupakan berbagai kegiatan dalam manajemen yang mengarahkan pada pemuasan kebutuhan individu dalam organisasi. Kegiatan ini dapat berwujud usaha yang mengarah pada sinkronisasi aspirasi individu dengan tujuan organisasi, pembinaan kondisi organisasi ke arah yang lebih menguntungkan untuk berprestasi.

2) Motivasi langsung

Merupakan penggerak kemauan pegawai secara langsung yang diarahkan ke *internal motives* dengan jalan memberikan perangsang atau insentif. Setiap orang berbeda-beda internal motivesnya, tetapi secara garis besar dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu insentif berupa material dan insentif non material.

A.3.6. Langkah-langkah Pelaksanaan Motivasi

Menurut Sarwoto dalam Badeni (2014) ada beberapa pedoman yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan, yaitu :

1. Usahakan agar orang lain merasa dirinya paling penting
2. Berusaha menjadi pendengar yang baik
3. Hormati perasaan orang lain
4. Usahakan untuk mengetahui perbedaan individual
5. Jangan berusaha untuk mendominasi
6. Praktekkanlah manajemen partisipasi
7. Gunakan pertanyaan-pertanyaan untuk mengajak orang bekerjasama

Oleh karena itu sebagai seorang pimpinan perusahaan maka bukan hanya sekedar memberikan perintah atau mengemukakan rencana kerja untuk tujuan organisasi atau perusahaan saja, melainkan juga menunjukkan kepada karyawan bahwa tujuan perusahaan adalah juga tujuan yang akan memberikan manfaat kepada masing-masing karyawan

A.4. Tinjauan Tentang Insentif

A.4.1. Pengertian Insentif

Insentif merupakan bentuk kompensasi yang mempunyai kaitan langsung dengan motivasi artinya insentif diberikan untuk meningkatkan motivasi pegawai. Karena insentif diberikan tergantung dari prestasi atau produksi pegawai, sedangkan upah merupakan suatu hal yang wajib diberikan oleh perusahaan (Gaol, 2015 : 334).

Menurut Kasmir (2016 : 247), insentif juga merupakan upaya perusahaan untuk merangsang atau mendorong karyawan agar mau dan mampu melakukan suatu pekerjaan. Besarnya insentif tergantung dari beban pekerjaan, serta jenis atau lokasi pekerjaannya. Insentif ini dapat pula dibayarkan baik dalam bentuk keuangan maupun non keuangan.

Sedangkan Hasibuan (2011 : 118) menyatakan bahwa insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan sebagai pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi

Selain itu menurut Simamora dalam Kadarisman (2012 : 201), yang menyatakan bahwa insentif merupakan suplemen sekali waktu terhadap gaji yang

diberikan kepada tenaga kerja yang lebih luas termasuk pegawai biasa dan anggota serikat pekerja. Sedangkan kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima oleh seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut . Oleh karena itu tujuan mendasar dari semua program insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif.

Berawal dari prinsip manajemen ilmiah, Frederick W. Taylor mempraktekkan penggunaan insentif individu dan kelompok untuk meningkatkan produktivitas. Pendekatan ini telah banyak membawa organisasi mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuannya. Dengan diterapkan sistem insentif akan membedakan penghasilan para anggota organisasi pada jenis dan tingkat pekerjaan yang sama. Ada empat cara yang dapat diterapkan untuk menetapkan sistem insentif bagi karyawan, antara lain : senioritas, rencana insentif tenaga operatif, rencana insentif untuk tenaga administratif dan manager, serta sistem saran (Wilson Bangun, 2012 : 282).

Handoko dalam Gaol (2015 : 336) menyatakan bahwa tujuan pemberian insentif pada hakikatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial yang melebihi upah dan gaji dasar/pokok.

Jadi pada dasarnya insentif merupakan suatu bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang jumlahnya tergantung dari hasil yang dicapai baik berupa finansial maupun non finansial. Hal ini dimaksudkan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat dan lebih baik sehingga prestasi dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Pembayaran insentif yang

sesuai, adil dan berimbang, tepat waktu, dan memiliki nilai harapan karyawan akan memberikan kepuasan yang sangat luar biasa kepada karyawan sehingga mereka akan berlomba-lomba dalam peningkatan prestasi dan kinerja terhadap pekerjaannya.

A.4.2. Bentuk Insentif

Menurut Ranupandoyo dan Husnan (2008:162), bentuk-bentuk dari insentif dapat dibedakan menjadi :

- (1) Finansial Insentif yaitu insentif yang dapat dinilai dalam bentuk uang yang meliputi upah atau gaji yang pantas diperoleh dari bagian keuntungan perusahaan dan masalah kesejahteraan yang meliputi rekreasi, pemeliharaan, jaminan hari tua, bonus, komisi, dan sebagainya.
- (2) Non Finansial insentif yaitu merupakan suatu insentif atau perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang, antara lain :
 - (a) Keadaan atau lingkungan pekerjaan yang memuaskan dan meliputi tempat kerja, jam kerja, tugas dan juga teman kerja.
 - (b) Sikap pimpinan terhadap keinginan masing-masing pegawai seperti promosi, jaminan kerja, pendidikan dan pelatihan, terjaminnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.
- (3) Sosial insentif, yaitu keadaan dan sikap atau tingkah laku dari rekan-rekan sekerja.

A.4.3. Tujuan Pemberian Insentif.

Tujuan perusahaan dalam memberikan upah insentif kepada para pegawainya menurut Husnan (2008 : 163) dapat dibedakan menjadi dua golongan :

1) Tujuan bagi perusahaan :

Tujuan diberikan insentif kepada pegawai, khususnya pegawai bagian produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan jalan merangsang tenaga kerja agar bekerja dengan segala kemampuannya, bekerja lebih giat, dengan disiplin dan semangat yang lebih tinggi serta bekerja dengan menggunakan faktor-faktor produksi secara efisien dan seefektif mungkin.

2) Tujuan bagi pegawai.

Melalui pemberian insentif, pegawai akan mendapatkan keuntungan-keuntungan, baik finansial maupun non finansial, antara lain:

- a) Pegawai memperoleh kesempatan untuk mendapatkan penghasilan atau gaji yang lebih besar.
- b) Pegawai mendapat dorongan untuk mengembangkan dirinya dan berusaha bekerja dengan sebaik-sebaiknya.

A.4.4. Pedoman dan Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Insentif

Menurut Dessler, seperti yang dikutip dari Gaol (2015:336), menyatakan bahwa pedoman untuk pemberian insentif yang efektif adalah dengan cara sebagai berikut :

- 1) Pastikan bahwa upaya dan ganjaran berkaitan secara langsung.
- 2) Ganjaran yang tersedia harus bernilai bagi karyawan.
- 3) Melakukan pengkajian metode dan prosedur secara seksama.
- 4) Pemberian insentif harus dapat dipahami dan dapat dikalkulasi dengan mudah oleh karyawan.
- 5) Susun standar yang efektif.
- 6) Jamin standar yang telah ditetapkan
- 7) Jamin upah pokok.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian insentif adalah :

- 1) Kondisi dan kemampuan dari perusahaan.
- 2) Kemampuan, kreativitas, serta prestasi dari karyawan
- 3) Tingkat produktivitas dari perusahaan.
- 4) Keadaan ekonomi suatu negara.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:181), syarat agar pembayaran insentif dapat berhasil adalah :

- 1) Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin
- 2) Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dimengerti dan dapat dihitung oleh pegawai sendiri.
- 3) Penghasilan yang diterima pegawai hendaknya langsung menaikkan *output* dan efisiensi.
- 4) Standar kerja hendaknya ditentukan hati-hati, karena standar kerja yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah sama tidak baiknya

- 5) Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

A.4.5. Macam-macam Pemberian Insentif

Pada dasarnya, menurut Flippo yang diterjemahkan oleh Mas'ud (2005 : 257) pelaksanaan pemberian insentif pada suatu perusahaan dapat dibagi menjadi tiga macam, yaitu :

- 1) Insentif yang diberikan kepada individu atau perorangan

Sistem insentif ini lebih dikenal dengan istilah *wage incentive*, dimana dalam pelaksanaannya ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi antara lain :

- a) Kerja harus dapat diukur secara perorangan
- b) Pekerja harus lebih giat bekerja agar menerima upah yang lebih besar
- c) Standar prestasi harus dapat diukur secara kuantitas
- d) Standar prestasi dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang dapat diukur dalam bentuk uang
- e) Perusahaan maupun tenaga kerja akan mendapat keuntungan yang lebih besar dari program insentif ini daripada upah sehari-hari.

- 2) Insentif yang diberikan kepada kelompok

Sistem ini diterapkan karena kapasitas yang berbeda-beda dari alat-alat produksi di dalam pabrik, atau mesin-mesin tersebut dikerjakan oleh beberapa tenaga kerja. Oleh karena itu terjadi masalah bagaimana agar dapat memberikan upah insentif kepada seluruh anggota kelompok secara

adil dan merata. Adapun pemecahannya menurut Martoyo (2006 :124) adalah :

- a) Upah insentif yang diperoleh dibagi sama rata
 - b) Upah insentif dibagi seimbang sesuai dengan upah dasar pokok
- 3) Insentif yang diberikan untuk seluruh pegawai.

Bentuk insentif ini merupakan insentif yang diberikan secara sama dan merata kepada seluruh pegawai dengan alasan tertentu.

A.4.6. Sistem Pengupahan Insentif

Dalam pemberian insentif, perusahaan harus memperhatikan kondisi perusahaan dan karyawan, karena pemilihan sistem yang tepat terhadap pemberian insentif akan menentukan keberhasilan perusahaan.

Oleh karena itu menurut Ranupandojo dan Husnan (2008 : 163) ada beberapa cara dalam perencanaan upah insentif yaitu :

- 1) Rencana upah insentif yang didasarkan pada penetapan waktu yang diteliti (*time study*)

Dengan adanya waktu standar maka segala sesuatu dapat dihemat oleh pekerja atau kelebihan jumlah barang yang dapat dibuatnya dapat dibicarakan sepenuhnya dengan pekerja yang bersangkutan karena hal ini diperoleh sebagai hasil kegiatannya atau merupakan kelebihan keahliannya.

- a) Sistem upah Taylor

Dasar penetapan upah pegawai dalam sistem Taylor ini adalah kesatuan (*price rate*) yang berbeda-beda yaitu sesuai dengan jam

prestasi yang dicapai oleh tenaga kerja dibandingkan dengan waktu standar.

Jadi dengan demikian apabila seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan kurang dari waktu standar yang telah ditetapkan maka mereka akan menerima upah yang lebih tinggi. Penerapan waktu standar didasarkan pada prestasi tenaga kerja yang paling cakup.

(1) Bila melebihi waktu standar maka $E = NRI$

(2) Bila kurang dari waktu standar maka $E = NR$

Dimana

E = upah yang diterima

N = jumlah unit yang dihasilkan

R = tingkat upah minimum

RI = tingkat upah maksimum

b) Sistem upah Emerson

Dasar pemberian premi pada sistem ini yaitu ditetapkan oleh waktu standar juga upah yang diterima, sama dengan upah minimum yang ditambahkan dengan premi. Tambahan premi yang diberikan akan semakin besar persentasenya bila pegawai menyelesaikan pekerjaan dalam waktu lebih cepat lagi dari waktu standar.

$E = SR + 20\% TR$

Dimana :

E = upah yang diterima

S = waktu standar

R = upah per jam

T = waktu penyelesaian pekerjaan

2) Rencana upah insentif yang tidak didasarkan pada penetapan waktu standar yang diteliti. Untuk itu ada beberapa jenisnya yaitu :

(a) Upah menurut waktu

Pekerja dengan sistem ini akan mendapat upah menurut waktu pekerja menyediakan kapasitas kerjanya. Adapun pembayaran upah dapat dilakukan secara upah harian, mingguan atau bulanan.

(b) Upah menurut kesatuan hasil

Pekerja dalam hal ini mendapatkan upah berdasarkan prestasi yang dihasilkan yaitu : $E = N.R$

Dimana :

E = upah yang diterima

N = jumlah unit yang dihasilkan

R = upah per hari

(c) Rencana upah Hasley

Dalam sistem ini ditentukan waktu standar dan upah per jam. Bagi mereka yang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan kurang dari waktu standar, maka akan diberikan premi, selain premi pekerja juga tetap akan mendapatkan upah dasar yang tidak tergantung dari prestasinya

Rumusnya : $E = TR + P(S-T)R$

Dimana :

E = upah yang diterima

S = standar waktu untuk menyelesaikan tugas tertentu

T = waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan

P = prosentase premi

R = upah per unit

(d) Rencana upah Rowan

Dalam sistem ini ditentukan waktu standar upah per jam. Bagi pekerja yang dapat mengerjakan pekerjaannya lebih cepat dari waktu standar maka akan mendapatkan suatu premi.

Premi yang diberikan adalah waktu yang dihemat dibagi dengan waktu standar kemudian dikalikan 100%

Rumusnya :

$$E = TR + \frac{(S-T)}{S} TR$$

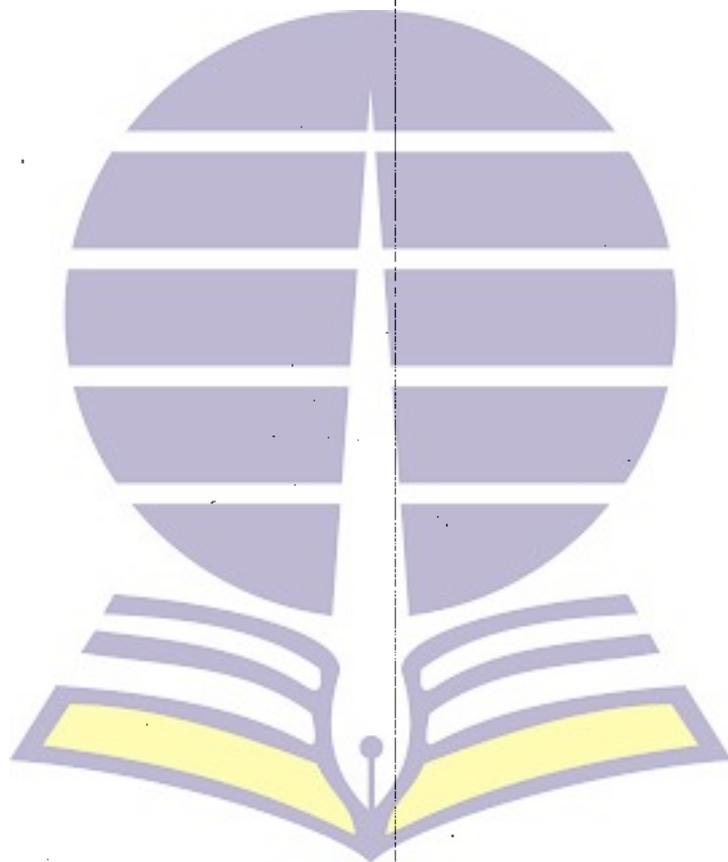
Dimana :

E = upah yang diterima

T = waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan

S = standar waktu untuk menyelesaikan tugas tertentu

R = prosentase premi



B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan bahan pembanding yang dapat dilakukan oleh peneliti untuk dijadikan acuan dan mempermudah dalam menentukan metode analisis dan model yang dapat digunakan.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Achmad Sholihin dalam tesisnya yang berjudul : "*Pengaruh Pemberian Insentif, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sidoarjo Utara*" pada tahun 2016, menyebutkan bahwa melalui pemberian insentif, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun motivasi kerja merupakan faktor yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Windy Sitorus dalam tesisnya yang berjudul : "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kementerian PU Wilayah I Propinsi Lampung*" pada tahun 2016.

Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Namun untuk meningkatkan kinerja kantor Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung dari hasil penelitian ini dapat disarankan yaitu, pemimpin harus bertindak lebih tegas kepada pegawai, perlu adanya penghargaan atau pengakuan serta kompensasi atau

insentif atas kinerja pegawai dan para pegawai harus lebih aktif berpartisipasi dan memberikan ide kepada instansi.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Sugiyatmi, Maria M. Minarsih dan Edward Gagah, yang berjudul : " *Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di PT Bina San Prima*" pada tahun 2016.

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis regresi berganda memberikan hasil bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja. Sedangkan Lingkungan Kerja terbukti secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja.

Berdasarkan ketiga hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan maupun persamaan dari hasil penelitian yaitu :

Perbedaan terletak pada : obyek penelitian, jumlah reponden dan ouput perhitungannya, sedangkan persamaannya yaitu : kesemuanya meneliti tentang variabel kinerja (Y), dan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti motivasi, gaya kepemimpinan, insentif serta lingkungan kerja dan disiplin kerja.

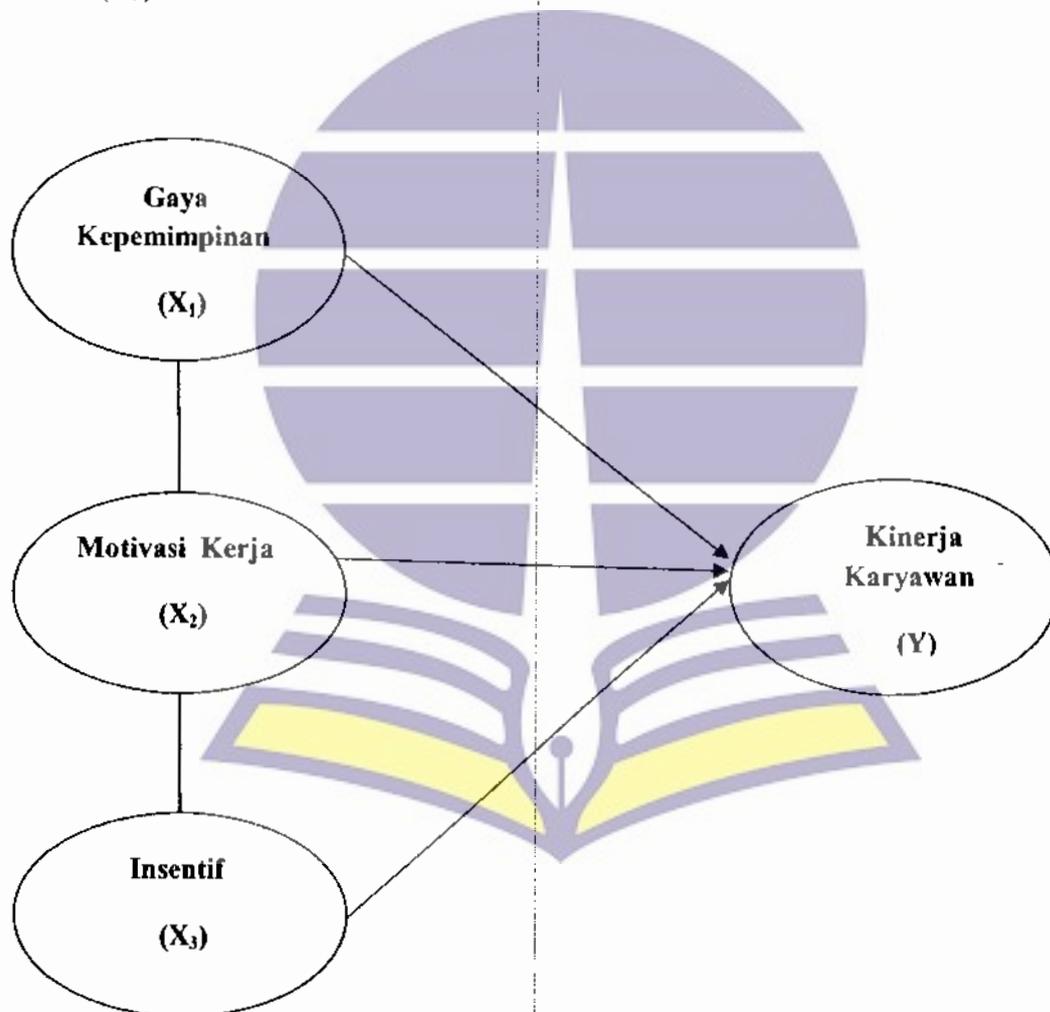
Dari uraian tentang beberapa penelitian terdahulu di atas maka dapat dirangkum dalam tabel berikut mengenai peneliti, judul, variabel, dan hasil penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Achmad Sholihin (2016)	Pengaruh Pemberian Insentif, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sidoarjo Utara	X_1 = Insentif Kerja X_2 = Motivasi Kerja X_3 = Gaya Kepemimpinan Y = Kinerja	Walaupun ketiga variabel secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja namun variabel motivasi kerja merupakan faktor yang paling dominan
2	Windy Sitorus (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kementerian PU Wilayah I Propinsi Lampung	X_1 = Gaya Kepemimpinan X_2 = Motivasi Kerja Y = Kinerja	Gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja namun perlu adanya penghargaan atau insentif atas kinerja pegawai
3	Sugiyatmi, Maria M.Minarsih, dan Edward Gagah (2016)	Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di PT Bina San Prima	X_1 = Motivasi X_2 = Gaya Kepemimpinan X_3 = Lingkungan Kerja Y = Kinerja	Motivasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja sedangkan Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan masalah yang dihadapi oleh PT Salawati Motorindo dan didukung oleh kajian teori dari hasil penelitian terdahulu, maka disusunlah kerangka pemikiran bahwa, Kinerja (Y) dari Karyawan PT Salawati Motorindo dipengaruhi oleh variabel : gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan insentif (X_3).



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian

Oleh karena itu, penelitian ini terdiri dari tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Tiga variabel bebas (independen) tersebut masing-masing adalah gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas pertama (X_1), motivasi kerja sebagai variabel bebas kedua (X_2), dan insentif sebagai variabel bebas ketiga (X_3). Sedangkan variabel tidak bebas (dependen) adalah kinerja karyawan (Y).

D. Operasionalisasi Variabel

D.1. Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Gaya kepemimpinan menentukan cara komunikasi yang dilakukan seorang pemimpin. Karena itu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan dan lingkungan kerja tentu saja akan mempengaruhi kinerja dari karyawan untuk dapat mencapai hasil kerja yang optimal sehingga target atau tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik dan optimal. Beberapa perilaku pemimpin yang mempengaruhi gaya kepemimpinan antara lain :

- 1) Gaya kepemimpinan direktif,
- 2) Gaya kepemimpinan suportif,
- 3) Gaya kepemimpinan partisipatif,
- 4) Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi.

D.2. Keterkaitan antara Motivasi (X_2) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan agar apa yang menjadi tujuan dan harapan organisasi dapat tercapai. Atau dengan kata lain karyawan yang bermotivasi tinggi akan

merasa senang dan mendapat kepuasan dalam pekerjaannya sehingga dapat mencapai hasil kerja sesuai dengan keinginan dan tujuan Organisasi.

Oleh karena itu menurut Faustino seperti yang dikutip oleh Kadarisman (2014:301), motivasi kerja melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Faktor-faktor yang bersifat individual, indikatornya adalah :

- 1) kebutuhan (*needs*)
- 2) tujuan (*goals*)
- 3) sikap (*attitudes*)
- 4) kemampuan (*abilities*)

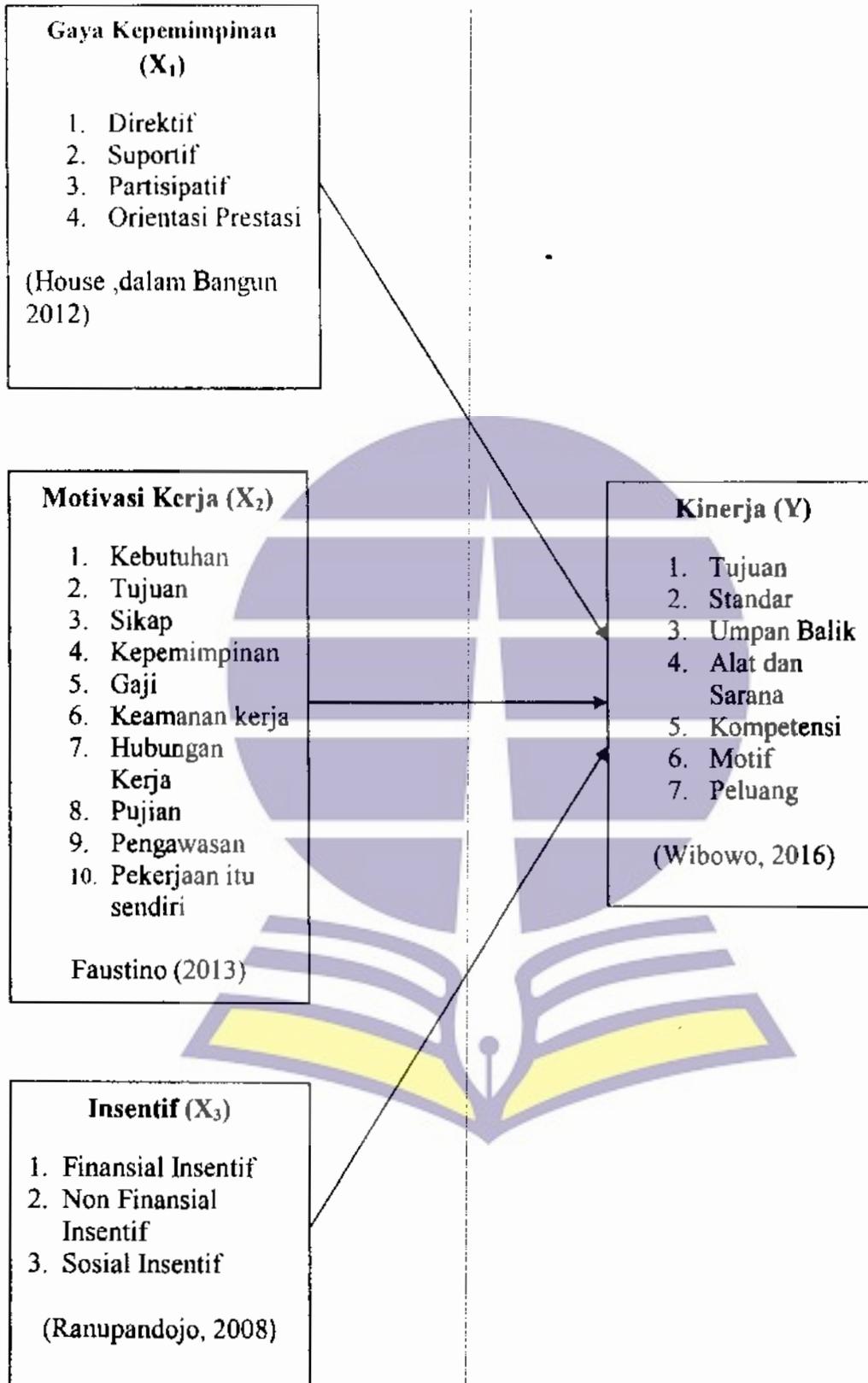
Sedangkan faktor-faktor yang berasal dari organisasi, indikatornya adalah :

- 5) pembayaran gaji (*pay*)
- 6) keamanan pekerjaan (*job security*)
- 7) hubungan sesama pekerja (*co-workers*)
- 8) pujian (*praise*)
- 9) pengawasan (*supervision*)
- 10) pekerjaan itu sendiri (*job-itself*).

D.3. Keterkaitan antara Insentif (X_3) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Insentif yang diberikan harus menggambarkan nilai dari suatu pekerjaan yang telah dicapai, karena merupakan suatu bentuk penghargaan atas hasil kerja mereka dalam organisasi sesuai dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu insentif kepada karyawan harus bisa memicu semangat kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Indikator penentunya adalah :

- (1) Finansial insentif, (2) Non finansial insentif (3) Sosial insentif



Gambar 2.2
 Kerangka Konseptual Penelitian

E. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:93): "Hipotesis merupakan suatu pernyataan sementara atau dugaan jawaban yang paling memungkinkan walaupun masih harus dibuktikan dengan penelitian". Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu kebenaran dari hipotesis harus dibuktikan melalui data yang terkumpul dalam penelitian.

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian, maka penulis mencoba untuk merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Hipotesis 1 (H_1) :

Diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Salawati Motorindo

Hipotesis 2 (H_2) :

Diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara motivasi terhadap kinerja karyawan PT Salawati Motorindo

Hipotesis 3 (H_3) :

Diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara insentif terhadap kinerja karyawan PT Salawati Motorindo.

Hipotesis 4 (H_4) :

Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara : gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan PT Salawati Motorindo

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam Penelitian ini, desain yang digunakan adalah penelitian secara kuantitatif dan dilakukan pula penelaahan hubungan antara variabel (desain asosiatif) yang berguna untuk mengetahui hubungan antara variabel penelitian atau untuk menganalisis bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini data dihimpun secara *ex post facto*, atau dengan kata lain peneliti mengandalkan pada persepsi responden untuk menerangkan pengalaman-pengalamannya dan selanjutnya dianalisis menurut desain kuantitatif.

Menurut Sugiyono (2016), metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data yang bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* yaitu dengan menjelaskan hubungan kausal (sebab akibat) dan menguji keterkaitan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan insentif terhadap kinerja dari karyawan PT Salawati Motorindo Sorong.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

B.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2018:148), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT Salawati Motorindo Sorong yang meliputi tenaga administrasi, teknisi atau mekanik, serta operator alat berat yang berjumlah 85 orang.

B.2. Sampel

Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2018:149), adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang menjadi obyek penelitian. Apabila peneliti melakukan penelitian terhadap populasi yang besar, namun peneliti memiliki keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan teknik pengambilan sampel secara acak/random (*simple random sampling*), sehingga terjadi generalisasi kepada populasi yang diteliti. Teknik sampling ini memberi peluang yang sama kepada anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Maknanya sampel yang diambil dapat mewakili atau representatif bagi populasi tersebut.

Adanya berbagai teknik penentuan sampel mempunyai satu tujuan yang sama yaitu untuk mendapatkan sampel yang paling mencerminkan populasinya atau disebut juga sampel yang representatif. Oleh karena itu menurut Suryabrata (2015:37), ada empat parameter yang biasanya dianggap menentukan sifat representatifnya atau keterwakilannya suatu sampel yaitu :

1. Variabilitas populasi
2. Besarnya sampel
3. Teknik penentuan sampel
4. Kecermatan dalam memasukkan ciri-ciri populasi ke dalam sampel

Dengan memperhatikan dan mempertimbangkan parameter-parameter di atas maka diharapkan dalam penelitian dapat menentukan sampel yang paling tinggi tingkat representatifnya yang mungkin dicapai.

Roscoe dalam buku *Research Methods for Business*, yang dikutip dari Sugiyono (2018:164-165), memberikan saran-saran tentang ukuran sampel untuk penelitian seperti berikut ini :

- 1) Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500.
- 2) Bila sampel dibagi dalam kategori (misalnya : pria-wanita, pegawai negeri-swasta, dan lain-lain) maka jumlah anggota sampel setiap kategori minimal 30.
- 3) Bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan multivariate (korelasi atau regresi ganda misalnya), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti.

- 4) Untuk penelitian eksperimen yang sederhana, yang menggunakan kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, maka jumlah anggota sampel masing-masing antara 10 sampai 20.

Dengan pertimbangan waktu yang terbatas, maka dari total populasi sebanyak 85 orang karyawan, dilakukan teknik pengambilan sampel dari populasi secara acak yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (*simple random sampling*) sebanyak 65 responden.

C. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2018), pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam. Untuk melakukan pengukuran tersebut maka harus memiliki alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian ini biasanya dinamakan sebagai instrumen penelitian.

Instrumen penelitian ini harus disusun sendiri karena instrumen dalam penelitian bidang sosial memiliki validitas dan reliabilitas yang berbeda tergantung lokasi dan waktu suatu penelitian. Hal ini disebabkan fenomena sosial sangatlah cepat mengalami perubahan dan sulit untuk dicari kesamaannya. Oleh karena itu maka seorang peneliti harus mampu untuk membuat sendiri instrumen yang akan digunakannya dalam suatu penelitian.

Pengumpulan data primer (langsung) dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen. Jenis instrumen untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner.

Adapun langkah-langkah pengembangan instrumen menurut Suryabrata (2015:53) adalah :

1. Pengembangan spesifikasi instrumen
2. Penulisan butir-butir pertanyaan dan pernyataan
3. Telaah dan revisi butir-butir pertanyaan dan pernyataan
4. Perakitan butir-butir pertanyaan atau pernyataan ke dalam perangkat instrumen
5. Uji coba instrumen
6. Analisis hasil uji coba
7. Penentuan perangkat akhir instrumen
8. Pengujian reliabilitas instrumen
9. Pengujian validitas instrumen

Titik tolak dari penyusunan instrumen penelitian dimulai dari penentuan variabel-variabel yang akan diteliti, baik variabel bebas maupun variabel terikat. Dari variabel-variabel tersebut kemudian diberikan definisi operasionalnya, untuk selanjutnya ditentukan indikator yang akan diukur.

Creswell (2012), mengatakan bahwa definisi operasional adalah bagaimana suatu variabel yang akan diteliti didefinisikan secara operasional dan diukur. Selanjutnya indikator pada setiap variabel dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan dan pernyataan. Untuk memudahkan penyusunan instrumen maka perlu digunakan matriks pengembangan instrumen atau kisi-kisi instrumen.

D. Prosedur Pengumpulan Data

D.1. Jenis-jenis Data

Data adalah informasi yang berupa angka tentang karakteristik (ciri-ciri khusus) suatu populasi. Data, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti :

- 1) Keterangan yang benar dan nyata,
- 2) Keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan dasar kajian (analisis atau kesimpulan).

Dengan demikian maka data statistik merupakan bahan atau keterangan yang benar dan nyata yang dinyatakan dalam angka-angka dan kebenarannya harus dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Tahap pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh data yang berguna untuk pemecahan permasalahan, yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Jenis data ini diperoleh melalui kunjungan langsung atau survei yang dilakukan di lokasi penelitian, terhadap obyek yang diteliti dan dipandu dengan kuesioner. Selain itu, data ini diambil melalui hasil diskusi dan wawancara dengan pegawai yang terkait dengan obyek penelitian. Jadi data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti terhadap obyek penelitiannya. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara berupa visi dan misi organisasi, dan gambaran umum lain menyangkut organisasi sebagaimana ketentuan/peraturan yang berhubungan dengan penelitian. Jadi data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh dari pihak lain, bukan dikumpulkan langsung oleh peneliti.

D.2. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei, dengan alat bantu kuesioner, di mana responden memilih salah satu jawaban yang telah disediakan, dengan alternatif jawaban terdiri dari interval bernilai 1 – 5.

Setiap instrumen penelitian harus mempunyai skala untuk melakukan pengukuran dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat. Skala pengukuran ini digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur. Ada berbagai macam skala sikap yang dapat digunakan untuk penelitian bidang manajemen, pendidikan dan sosial.

Skala pengukuran yang digunakan untuk penilaian kuesioner dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2018:168), skala *Likert* adalah metode pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tertentu tentang suatu fenomena sosial.

Dalam penelitian ini, fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Menurut Sugiyono (2018:96), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya

Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert*, mempunyai gradasi dari sangat positif atau sangat setuju sampai sangat negatif atau sangat tidak setuju, atau dalam bentuk interval (1 - 5).

Adapun beberapa metode pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian terhadap PT Salawati Motorindo Sorong untuk mencari data dan bahan-bahan yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan dilakukan penulis dengan mempelajari buku-buku ilmiah, jurnal serta tulisan-tulisan lain atau artikel yang berhubungan dengan judul tesis. Selain itu juga dilakukan pengumpulan data melalui bahan-bahan yang dipergunakan untuk tujuan teoritis yang penulis peroleh dari perpustakaan.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan penelitian secara langsung pada obyek yang diteliti.

(a) Observasi

Adalah suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti. Seperti jumlah karyawan, struktur organisasi beserta tugas dan tanggung jawabnya.

(b) Interview

Adalah cara pengumpulan data dengan jalan mengadakan wawancara secara langsung kepada pihak-pihak terkait yang dianggap penting dalam instansi tersebut. Tujuannya untuk mendapatkan informasi-

informasi secara langsung, baik dari pimpinan maupun manager dan karyawan lainnya.

(c) Survei

Adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data dari kasus-kasus yang terjadi di lapangan. Survei dilakukan untuk menjangkau data umum yang diperoleh pada saat pengumpulan data. Salah satu alat pengumpul data dalam metode survey adalah kuesioner. Tujuan dari pembuatan kuesioner adalah untuk :

- 1) Memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.
- 2) Memperoleh informasi dengan reliabilitas dan validitas setinggi mungkin.

E. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini akan dilakukan metode analisis data secara kuantitatif yaitu berupa analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Menurut Creswell yang dikutip dari Trijono (2015:17), penelitian kuantitatif adalah penyelidikan tentang masalah kemasyarakatan atau kemanusiaan yang didasarkan pada pengujian suatu teori yang tersusun atas variabel-variabel, diukur dengan bilangan-bilangan dan dianalisis dengan prosedur-prosedur statistik.

Oleh karena itu menurut Zanten, yang dikutip dari Trijono (2015:29), berdasarkan fase atau tujuan analisisnya maka statistika dapat dibedakan menjadi dua masalah pokok yaitu :

1. Statistik deskriptif (*descriptive statistics*)

Yaitu bidang ilmu pengetahuan statistik yang mempelajari tata cara penyusunan dan penyajian dari data yang dikumpulkan dalam suatu penelitian.

2. Statistik induktif (*inductive statistics*) atau statistik inferensial

Yaitu bidang ilmu pengetahuan statistik yang mempelajari tata cara penarikan kesimpulan mengenai keseluruhan populasi, berdasarkan data yang ada dalam suatu bagian dari populasi tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa statistik deskriptif adalah metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu gugus data yang dapat memberikan informasi yang berguna. Namun statistik deskriptif hanya memberikan informasi mengenai data yang dimiliki dan sama sekali tidak menarik inferensia atau suatu kesimpulan apapun tentang gugus induknya yang lebih besar. Dengan demikian maka kumpulan data yang diperoleh akan tersaji dengan ringkas dan rapi serta dapat memberikan informasi inti dari kumpulan data yang ada. Informasi yang dapat diperoleh dari statistik deskriptif ini antara lain : ukuran pemusatan data, ukuran penyebaran data, serta kecenderungan suatu gugus data.

Dalam penelitian ini perhitungan analisis dilakukan dengan bantuan komputer dengan menggunakan program *IBM Statistical Product Solution Service (SPSS) Statistics* versi 22.0 tahun 2013. Teknik analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakter masing-masing variabel sedangkan teknik statistik inferensial menggunakan analisis regresi linier berganda.

E.1. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid bila mampu mengukur apa yang ingin diukur secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas atas instrumen yang akan digunakan dalam penelitian ini akan dilakukan dengan bantuan program komputer *IBM SPSS Statistic version 22, 2013* yakni dengan menggunakan *Analysis Product Moment* yang menghitung Koefisien Korelasi antara skor item dengan skor totalnya :

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

Dimana : r = Koefisien korelasi antara item dengan skor total

x = Skor jawaban setiap item

y = Skor total

n = Jumlah sampel

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila

ia memberikan hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan koefisien *Cronbach Alpha* yang akan dihitung dengan menggunakan program komputer *SPSS for Windows* . Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas (*Cronbach Alpha*) $> 0,60$.

E.2. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui bagaimana distribusi frekuensi jawaban responden dari hasil kuesioner yang telah disampaikan ke responden. Menurut Sugiyono (2018 : 238), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

E.3. Analisis Statistik Inferensial / Regresi

Menurut Trijono (2015:55), istilah regresi pertama kali diperkenalkan oleh Sir Francis Galton pada tahun 1886. Galton menemukan adanya tendensi bahwa orang tua yang memiliki tubuh tinggi akan memiliki anak-anak yang tinggi, sedangkan orangtua yang bertubuh pendek memiliki anak-anak yang bertubuh pendek pula. Kendati demikian ia mengamati bahwa ada kecenderungan tinggi anak cenderung bergerak menuju rata-rata tinggi populasi secara keseluruhan.

Dengan kata lain, ketinggian anak yang amat tinggi atau orang tua yang amat pendek cenderung bergerak ke arah rata-rata tinggi populasi. Inilah yang disebut sebagai Hukum Gulton mengenai regresi universal.

Analisis Regresi Linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (prediktor) dari penelitian ini yaitu: Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Insentif terhadap variabel terikatnya (variabel tidak bebas atau kriterion) yaitu Kinerja Karyawan PT Salawati Motorindo.

Persamaan umum untuk regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

- Y = Nilai yang diramalkan dalam penelitian ini yaitu Kinerja karyawan
- X₁ = Variabel prediktor 1 (Gaya Kepemimpinan)
- X₂ = Variabel prediktor 2 (Motivasi Kerja)
- X₃ = Variabel prediktor 3 (Insentif)
- a = Konstanta
- b₁, b₂, b₃ = Koefisien regresi
- e = Error

F. Pengujian Hipotesis

F.1. Uji F (Pengujian Hipotesis Pertama)

Uji F dikenal sebagai uji serentak atau uji model yang dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh semua variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikatnya. Atau dengan kata lain untuk menguji

apakah model regresi yang kita buat sudah baik/signifikan atau tidak baik /non signifikan. Model yang signifikan dapat digunakan untuk suatu prediksi atau peramalan.

Adapun langkah-langkah dalam pelaksanaan uji F yaitu :

- 1) Menentukan rumusan hipotesis
- 2) Menentukan Nilai F_{tabel}
- 3) Menentukan Nilai F_{hitung}
- 4) Mengambil kesimpulan dengan kriteria :
 - a) Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan diantara keempat variabel
 - b) Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan diantara keempat variabel

F.2. Uji t (Pengujian Hipotesis Kedua, Ketiga dan Keempat)

Uji t dikenal juga sebagai uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya atau dengan kata lain untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial (individu).

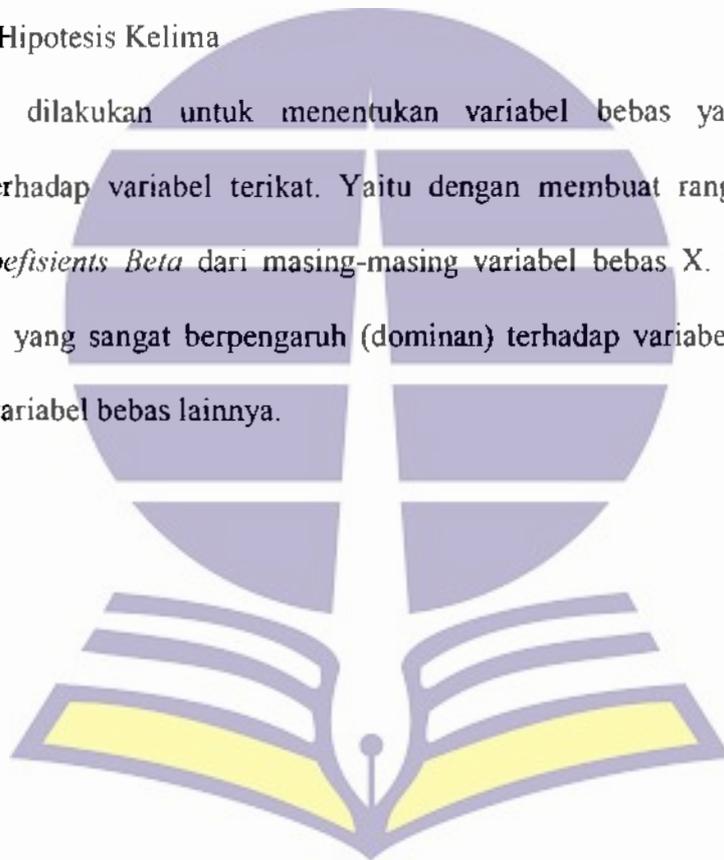
Langkah-langkah yang dilakukan dalam Uji t yaitu :

1. Menentukan nilai dari t tabel pada derajat kebebasan sesuai jumlah responden
2. Menentukan nilai dari t hitung
3. Mengambil kesimpulan dengan kriteria :

- a. Bila t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel bebas terhadap variabel terikat
- b. Bila t hitung $<$ t tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

F.3. Pengujian Hipotesis Kelima

Uji ini dilakukan untuk menentukan variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat. Yaitu dengan membuat rangking nilai *Standart of Coefisients Beta* dari masing-masing variabel bebas X. Nilai yang terbesar berarti yang sangat berpengaruh (dominan) terhadap variabel terikat Y dibandingkan variabel bebas lainnya.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

A.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT Salawati Motorindo didirikan pada tanggal 02 Juli 2004, di Sorong, berdasarkan akte pendirian perseroan terbatas no.01 dihadapan notaris Christina Ella Yonatan, SH; dan merupakan peningkatan dari CV. Salawati Motor yang didirikan pada tanggal 06 Februari 1982.

Adapun bidang usaha yang ditekuni pada awal mulanya adalah berupa perdagangan, kontraktor dan jasa penyewaan kendaraan ringan atau mobil. Namun dalam perkembangan selanjutnya sejalan dengan kebutuhan pembangunan yang semakin meningkat di Papua dan berkembangnya usaha di bidang pertambangan dan energi (*mining* serta *oil and gas*) maka perusahaan melakukan perluasan usaha di bidang jasa penyewaan alat berat. Pertumbuhan pembangunan dan perkembangan harga minyak bumi serta kebutuhan yang terus menerus meningkat menyebabkan perusahaan tambang minyak berupaya mencari atau melakukan eksplorasi ke berbagai daerah yang memiliki potensi migas (minyak dan gas bumi). Hal ini tentu saja membutuhkan peralatan penunjang terutama alat berat (*heavy equipment*) seperti : Excavator, Bulldoser, Motor Gradder, Compactor Roller, Mobil Dump Truck, Trailer, serta Crane dan Forklift.

PT Salawati Motorindo mempunyai karyawan sebanyak 85 orang yang terdiri dari bagian administrasi, tenaga teknis (mekanik), supir dan operator alat berat. Oleh karena keterbatasan waktu maka dipilih secara random 65 orang karyawan dalam survei ini sebagai sampel responden dari total populasi 85 orang.

A.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan dari bulan September 2018 hingga November 2018 di kota Sorong, Papua Barat. Lokasi penelitian adalah di kantor pusat PT Salawati Motorindo, Jl. Dr. Sam Ratulangi No.29 serta di beberapa *workshop*/bengkel milik PT Salawati Motorindo yang terletak di Jalan Arfak – Kampung Baru, kemudian di Km.18, dan di lokasi Suprauw.

Adapun kendala yang dihadapi peneliti yaitu adanya beberapa karyawan yang sedang bertugas di lapangan atau lokasi tempat penyewaan alat berat yang cukup jauh jangkauannya hingga ke luar propinsi dan daerah-daerah terpencil. Hal ini membuat waktu yang diperlukan untuk pengumpulan data menjadi lebih lama dari yang diperkirakan atau dijadwalkan dari semula karena harus menunggu waktu cutinya ataupun pengiriman kuesioner melalui email.

B. Hasil Penelitian

B.1. Data Penelitian

Sebanyak 65 orang responden dari karyawan PT Salawati Motorindo Sorong yang dijadikan sampel dalam penelitian telah memberikan jawaban

terhadap kuesioner yang diberikan. Berikut akan diuraikan karakteristik dari masing-masing responden yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

B.1.1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasar Jenis Kelamin

No	Keterangan	Jumlah (Orang)	Presentasi
1	Laki-laki	52	80 %
2	Perempuan	13	20%
	Jumlah	65	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Tabel di atas merupakan karakteristik dari responden berdasarkan jenis kelamin. Walaupun jasa penyewaan alat berat melibatkan operator dan mekanik yang didominasi oleh laki-laki namun tetap saja diperlukan tenaga administrasi dan pendukung lainnya yang biasanya lebih di dominasi oleh tenaga karyawan perempuan. Oleh karena itu dari total 65 responden, yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 52 orang atau 80 %, sedangkan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 13 orang atau 20 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Salawati Motorindo sebagian besar adalah berjenis kelamin laki-laki.

B.1.2. Berdasarkan Usia

Tabel 4.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Keterangan	Jumlah (Orang)	Presentasi
1	< 30 Tahun	22	34 %
2	31 - 40 Tahun	20	31 %
3	41 - 50 Tahun	12	18 %
4	> 51 Tahun	11	17 %
	Jumlah	65	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Dari tabel data usia di atas dapat diketahui bahwa urutan berdasarkan jumlah responden adalah : usia kurang dari 30 tahun berjumlah 22 orang (34%), usia 31 - 40 tahun berjumlah 20 orang (31%), kemudian usia 41 - 50 tahun berjumlah 12 orang (18%) dan yang terakhir usia lebih dari 51 tahun berjumlah 11 orang (17%). Maka dapat disimpulkan bahwa usia karyawan PT Salawati Motorindo sebagian besar berusia di bawah 40 tahun. Hal ini memang sesuai dengan bidang pekerjaan jasa penyewaan alat berat yang membutuhkan tenaga kerja yang secara fisik masih kuat dan sehat. Namun hal ini bukan berarti tidak memerlukan kompetensi atau ketrampilan tertentu.

B.1.3. Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Keterangan	Jumlah (Orang)	Presentasi
1	< 5 Tahun	29	45 %
2	6 - 15 Tahun	31	48 %
3	16 - 30 Tahun	3	4 %
4	> 31 Tahun	2	3 %
	Jumlah	65	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel masa kerja karyawan di atas maka dapat diketahui urutan masa kerja responden adalah : yang kurang dari 5 tahun masa kerja berjumlah 29 orang (45%), masa kerja 6 – 15 tahun berjumlah 31 orang (48%), kemudian masa kerja 16 – 30 tahun berjumlah 3 orang (4%), dan yang masa kerja lebih dari 31 tahun berjumlah 2 orang (3 %). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan PT Salawati Motorindo sebagian besar mempunyai masa kerja di bawah 15 tahun. Hal ini berarti sesuai dengan umur perusahaan yang baru berkembang pada 15 tahun terakhir.

B.1.4. Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Keterangan	Jumlah (Orang)	Presentasi
1	SLTP	7	11 %
2	SLTA/SMK	45	69 %
3	Akademi - S1	13	20 %
	Jumlah	65	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Dari data di atas dapat diketahui bahwa urutan pendidikan terakhir responden adalah : pendidikan setingkat SLTP berjumlah 7 orang (11%), pendidikan SLTA/SMK berjumlah 45 orang (69%), dan pendidikan setara diploma dan sarjana strata I berjumlah 13 orang (12%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Salawati Motorindo sebagian besar berpendidikan setingkat SLTA atau SMK, karena memang dibutuhkan tenaga trampil untuk menjadi operator dan teknisi namun tentu saja harus diperhatikan juga pelatihan untuk terus ditingkatkan kompetensinya.

B.2. Analisis Data Penelitian

B.2.1. Deskripsi Statistik Jawaban Responden

Berdasarkan jawaban kuesioner dari para responden yang merupakan karyawan PT Salawati Motorindo maka dapat dibuat tabel karakteristik dari berbagai item-item dari variabel penelitian.

1) Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.5

Karakteristik dari Berbagai Item Gaya Kepemimpinan (X1)

No	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-Ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Σ
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
1	22	33.8	43	66.2	-	-	-	-	-	-	65
2	31	47.7	32	49.2	2	3.1	-	-	-	-	65
3	31	47.7	31	47.7	3	4.6	-	-	-	-	65
4	17	26.2	47	72.3	1	1.5	-	-	-	-	65
5	10	15.4	48	73.9	6	9.2	1	1.5	-	-	65
6	12	18.5	49	75.4	3	4.6	1	1.5	-	-	65
7	29	44.6	36	55.4	-	-	-	-	-	-	65
8	23	35.4	42	64.6	-	-	-	-	-	-	65
Σ	175	33.6	328	63.1	15	2,9	2	0.4	-	-	

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil tabel di atas mengenai deskripsi gaya kepemimpinan (X1) maka dapat diketahui bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 0,4% menyatakan tidak setuju, 2,9% responden menyatakan ragu-ragu, 63,1% menyatakan setuju, dan 33,6% menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan item pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan maka dapat diuraikan satu-persatu yaitu :

Untuk item pertama (X1.1), pendapat responden tentang pemimpin memberi pengarahan yang spesifik untuk menyelesaikan pekerjaan, hasilnya menunjukkan bahwa : 66,2% menyatakan setuju, dan 33,8% menyatakan sangat setuju.

Untuk item kedua (X1.2), pendapat responden mengenai pemimpin siap mendukung bawahannya dengan sikap yang ramah, hasilnya menunjukkan bahwa : hanya 3,1% menyatakan ragu-ragu, sedangkan 49,2% menyatakan setuju, dan 47,7% menyatakan sangat setuju.

Untuk item ketiga (X1.3), pendapat responden tentang pemimpin memberi perhatian yang besar kepada karyawan, hasilnya menunjukkan bahwa : 4,6% menyatakan ragu-ragu, 47,7% menyatakan setuju, dan 47,7% menyatakan sangat setuju.

Untuk item keempat (X1.4), pendapat responden tentang pemimpin mau berdiskusi atau menggunakan usul/saran dari karyawan sebelum mengambil keputusan, hasilnya menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan ragu-ragu, 72,3% menyatakan setuju, dan 26,2% menyatakan sangat setuju.

Untuk item kelima (X1.5), pendapat responden tentang pemimpin menetapkan sasaran yang menantang untuk berprestasi, hasilnya

menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan tidak setuju, 9,2% menyatakan ragu-ragu, 73,9% menyatakan setuju, dan 15,4% menyatakan sangat setuju.

Untuk item keenam (X1.6), pendapat responden tentang pemimpin menjalankan tugas demi terwujudnya misi, hasilnya menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan tidak setuju, 4,6% menyatakan ragu-ragu, 75,4% menyatakan setuju, dan 18,5% menyatakan sangat setuju.

Untuk item ketujuh (X1.7), pendapat responden tentang pemimpin menciptakan suasana kekeluargaan, hasilnya menunjukkan bahwa : 55,4% menyatakan setuju, dan 44,6% menyatakan sangat setuju.

Untuk item kedelapan (X1.8), pendapat responden tentang pemimpin memberikan semangat dan inspirasi untuk mencapai hasil yang maksimal, hasilnya menunjukkan bahwa : 64,6% menyatakan setuju, dan 35,4% menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan jawaban responden dari kedelapan item di atas maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (63,1%) menyatakan setuju dengan pemimpin yang mau mengarahkan, mendukung bawahan, memberikan perhatian, siap mendengarkan usul/saran dari bawahan, memberikan sasaran yang menantang untuk berprestasi, menjalankan tugas untuk mewujudkan visi, menciptakan suasana kekeluargaan dan mau memberikan semangat atau inspirasi sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal. Artinya pemimpin yang ideal dan diidamkan oleh para karyawan PT Salawati Motorindo memiliki gaya kepemimpinan yang bisa mengakomodir, mau mendengarkan, mengarahkan, memberi semangat dan

inspirasi sehingga dapat mencapai sasaran kerja yang diharapkan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

2) Variabel Motivasi (X2)

Tabel 4.6
Karakteristik dari Berbagai Item Motivasi (X2)

No	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-Ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Σ
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
1	38	58.5	24	36.9	3	4.6	-	-	-	-	65
2	15	23.1	47	72.3	3	4.6	-	-	-	-	65
3	25	38.5	34	52.3	5	7.7	1	1.5	-	-	65
4	25	38.5	35	53.8	4	6.2	1	1.5	-	-	65
5	22	33.9	39	60.0	3	4.6	1	1.5	-	-	65
6	14	21.5	49	75.4	2	3.1	-	-	-	-	65
7	32	49.2	33	50.8	-	-	-	-	-	-	65
8	16	24.6	46	70.8	2	3.1	1	1.5	-	-	65
Σ	187	35,9	307	59,1	22	4,2	4	0,8	-	-	

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil tabel di atas mengenai deskripsi motivasi (X2), maka dapat diketahui bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 0,8% menyatakan tidak setuju, 4,2% responden menyatakan ragu-ragu, 59,1% menyatakan setuju, dan 35,9% menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan item pertanyaan mengenai motivasi maka dapat diuraikan satu-persatu yaitu :

Untuk item pertama (X2.1), pendapat responden tentang sistem pembayaran gaji yang sesuai aturan kerja, hasilnya menunjukkan bahwa : 4,6% menyatakan ragu-ragu, 36,9% menyatakan setuju, dan 58,5% menyatakan sangat setuju.

Untuk item kedua (X2.2), pendapat responden tentang suasana kerja dan lingkungan kerja yang mendukung, hasilnya menunjukkan bahwa : 4,6% menyatakan ragu-ragu, 72,3% menyatakan setuju, dan 23,1% menyatakan sangat setuju.

Untuk item ketiga (X2.3), pendapat responden tentang jaminan keamanan dalam melaksanakan tugas, hasilnya menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan tidak setuju, 7,7% menyatakan ragu-ragu, 52,3% menyatakan setuju, dan 38,5% menyatakan sangat setuju.

Untuk item keempat (X2.4), pendapat responden tentang penghargaan dari pimpinan atau perusahaan atas prestasi yang dicapai, hasilnya menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan tidak setuju, 6,2% menyatakan ragu-ragu, 53,8% menyatakan setuju, dan 38,5% menyatakan sangat setuju.

Untuk item kelima (X2.5), pendapat responden tentang adanya dorongan semangat dari pimpinan dalam menjalankan tugas, hasilnya menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan tidak setuju, 4,6% menyatakan ragu-ragu, 60,0% menyatakan setuju, dan 33,9% menyatakan sangat setuju.

Untuk item keenam (X2.6), pendapat responden tentang gaya kepemimpinan yang dapat mengakomodir dan mengarahkan tugas, hasilnya menunjukkan bahwa : 3,1% menyatakan ragu-ragu, 75,4% menyatakan setuju, dan 21,5% menyatakan sangat setuju.

Untuk item ketujuh (X2.7), pendapat responden tentang ciptakan budaya kerja yang harmonis antar sesama karyawan dan pimpinan, hasilnya menunjukkan bahwa : 50,8% menyatakan setuju, dan 49,2% menyatakan sangat setuju.

Untuk item kedelapan (X2.8), pendapat responden tentang adanya kesempatan untuk berprestasi dan mengembangkan diri, hasilnya menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan tidak setuju, 3,1% menyatakan ragu-ragu, 70,8% menyatakan setuju, dan 24,6% menyatakan sangat setuju.

Dari jawaban responden terhadap kedelapan item di atas maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (59,1%) karyawan PT Salawati Motorindo menyatakan setuju dengan motivasi yang diberikan oleh pemimpin atau perusahaan (motivasi eksternal) maupun motivasi yang berasal dari dalam dirinya sendiri (motivasi internal).

3) Variabel Insentif (X3)

Tabel 4.7
Karakteristik dari Berbagai Item Insentif (X3)

No	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-Ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Σ
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
1	37	56.9	25	38.5	3	4.6	-	-	-	-	65
2	21	32.3	43	66.2	1	1.5	-	-	-	-	65
3	42	64.6	23	35.4	-	-	-	-	-	-	65
4	24	36.9	41	63.1	-	-	-	-	-	-	65
5	22	33.8	36	55.4	6	9.2	1	1.5	-	-	65
Σ	146	44.9	168	51.7	10	3.1	1	0.3	-	-	

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil tabel di atas mengenai deskripsi insentif (X3), maka dapat diketahui bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 0,3% menyatakan tidak setuju, 3,1% responden menyatakan ragu-ragu, 51,7% menyatakan setuju, dan 44,9% menyatakan sangat setuju.

Untuk item pertama (X3.1), pendapat responden tentang pemberian insentif berupa uang yang sesuai dengan beban kerja tambahan, hasilnya

menunjukkan bahwa : 4,6% menyatakan ragu-ragu, 38,5% menyatakan setuju, dan 56,9% menyatakan sangat setuju.

Untuk item kedua (X3.2), pendapat responden tentang melaksanakan rekreasi bersama seperti family gathering atau outbond, hasilnya menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan ragu-ragu, 66,2% menyatakan setuju, dan 32,3% menyatakan sangat setuju.

Untuk item ketiga (X3.3), pendapat responden tentang pemberian jaminan hari tua atau pensiun berupa uang atau asuransi, hasilnya menunjukkan bahwa : 35,4% menyatakan setuju, dan 64,6% menyatakan sangat setuju.

Untuk item keempat (X3.4), pendapat responden tentang tingkah laku dan perlakuan dari rekan sekerja yang saling mendukung, hasilnya menunjukkan bahwa : 63,1% menyatakan setuju, dan 36,9% menyatakan sangat setuju.

Untuk item kelima (X3.5), pendapat responden tentang tempat kerja dan suasana yang memadai dan mendukung, hasilnya menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan tidak setuju, 9,2% menyatakan ragu-ragu, 55,4% menyatakan setuju, dan 33,8% menyatakan sangat setuju.

Dari jawaban responden terhadap kelima item di atas maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (51,7%) karyawan PT Salawati Motorindo setuju untuk pemberian insentif baik berbentuk finansial maupun nonfinansial.

4) Variabel Kinerja (Y)

Tabel 4.8
Karakteristik dari Berbagai Item Kinerja (Y)

No	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-Ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Σ
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
1	22	33.9	42	64.6	1	1.5	-	-	-	-	65
2	12	18.5	52	80.0	1	1.5	-	-	-	-	65
3	18	27.7	47	72.3	-	-	-	-	-	-	65
4	24	36.9	31	47.7	10	15.4	-	-	-	-	65
5	27	41.6	37	56.9	1	1.5	-	-	-	-	65
6	31	47.7	32	49.2	2	3.1	-	-	-	-	65
7	19	29.2	45	69.3	1	1.5	-	-	-	-	65
Σ	153	33.6	286	62.9	16	3.5	-	-	-	-	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil tabel di atas mengenai deskripsi kinerja (Y), maka dapat diketahui bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju

maupun tidak setuju, hanya 3,5% responden menyatakan ragu-ragu, sedangkan 62,9% menyatakan setuju, dan 33,6% menyatakan sangat setuju.

Untuk item pertama (Y.1), pendapat responden tentang tujuan dari tugas dan tanggung jawab karyawan harus jelas, hasilnya menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan ragu-ragu, 64,6% menyatakan setuju, dan 33,9% menyatakan sangat setuju.

Untuk item kedua (Y.2), pendapat responden tentang penetapan standar hasil kerja yang harus dicapai, hasilnya menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan ragu-ragu, 80,0% menyatakan setuju, dan 18,5% menyatakan sangat setuju.

Untuk item ketiga (Y.3), pendapat responden tentang adanya kesempatan untuk diskusi dan memberi umpan balik (usul/saran) , hasilnya menunjukkan bahwa : 72,3% menyatakan setuju, dan 27,7% menyatakan sangat setuju.

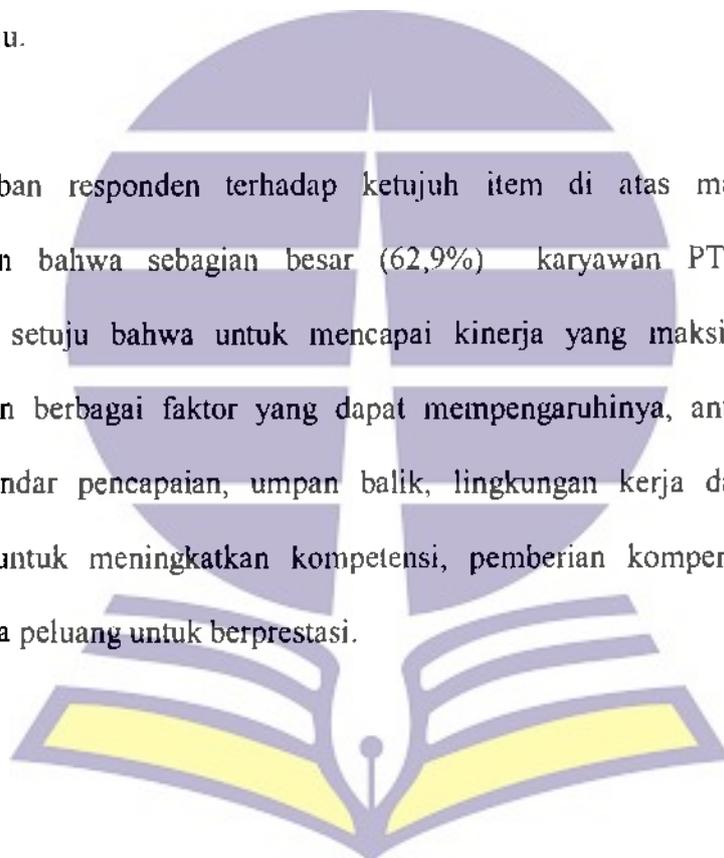
Untuk item keempat (Y.4), pendapat responden tentang alat, sarana dan lingkungan kerja yang memadai dan mendukung tugas, hasilnya menunjukkan bahwa : 15,4% menyatakan ragu-ragu, 47,7% menyatakan setuju, dan 36,9% menyatakan sangat setuju.

Untuk item kelima (Y.5), pendapat responden tentang adanya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi atau keahlian sesuai bidangnya, hasilnya menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan ragu-ragu, 56,9% menyatakan setuju, dan 41,6% menyatakan sangat setuju.

Untuk item keenam (Y.6), pendapat responden tentang pemberian reward dalam bentuk uang atau tunjangan, hasilnya menunjukkan bahwa : 3,1% menyatakan ragu-ragu, 49,2% menyatakan setuju, dan 47,7% menyatakan sangat setuju.

Untuk item ketujuh (Y.7), pendapat responden tentang karyawan diberi peluang untuk berprestasi dibidangnya, hasilnya menunjukkan bahwa : 1,5% menyatakan ragu-ragu, 69,3% menyatakan setuju, dan 29,2% menyatakan sangat setuju.

Dari jawaban responden terhadap ketujuh item di atas maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (62,9%) karyawan PT Salawati Motorindo setuju bahwa untuk mencapai kinerja yang maksimal perlu diperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhinya, antara lain : tujuan, standar pencapaian, umpan balik, lingkungan kerja dan sarana, pelatihan untuk meningkatkan kompetensi, pemberian kompensasi yang sesuai, serta peluang untuk berprestasi.



B.2.2. Analisis dan Interpretasi Data

B.2.2.1. Uji Instrumen Penelitian

1) Uji Validitas

Adapun hasil uji validitas pada komputer dengan menggunakan program

IBM SPSS Statistic version 22, 2013, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.9
Ringkasan Hasil Test Validitas Kuesioner

NO	ITEM PERTANYAAN	KOEFISIEN KORELASI	R TABEL	PROB PADA $\alpha = 5\%$	KETERANGAN
1	X1.1	0,683	0,244	0,000	VALID
2	X1.2	0,653	0,244	0,000	VALID
3	X1.3	0,618	0,244	0,000	VALID
4	X1.4	0,548	0,244	0,000	VALID
5	X1.5	0,421	0,244	0,000	VALID
6	X1.6	0,537	0,244	0,000	VALID
7	X1.7	0,575	0,244	0,000	VALID
8	X1.8	0,603	0,244	0,000	VALID
9	X2.1	0,520	0,244	0,000	VALID
10	X2.2	0,601	0,244	0,000	VALID
11	X2.3	0,791	0,244	0,000	VALID
12	X2.4	0,700	0,244	0,000	VALID
13	X2.5	0,698	0,244	0,000	VALID
14	X2.6	0,643	0,244	0,000	VALID
15	X2.7	0,671	0,244	0,000	VALID
16	X2.8	0,667	0,244	0,000	VALID
17	X3.1	0,713	0,244	0,000	VALID
18	X3.2	0,548	0,244	0,000	VALID
19	X3.3	0,685	0,244	0,000	VALID
20	X3.4	0,627	0,244	0,000	VALID
21	X3.5	0,729	0,244	0,000	VALID
22	Y1	0,602	0,244	0,000	VALID
23	Y2	0,443	0,244	0,000	VALID
24	Y3	0,512	0,244	0,000	VALID
25	Y4	0,668	0,244	0,000	VALID
26	Y5	0,726	0,244	0,000	VALID
27	Y6	0,437	0,244	0,000	VALID
28	Y7	0,600	0,244	0,000	VALID

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Menurut Sugiyono, 2018 : 203), instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Instrumen yang diuji dikatakan valid apabila korelasi *Pearson Product Moment* menunjukkan korelasi yang signifikan antara skor item dengan skor total atau dengan cara membandingkan nilai korelasi masing-masing item dengan nilai korelasi tabel (r tabel).

Jika r *product moment* $>$ r tabel maka instrumen dikatakan valid. Maka berdasarkan tabel hasil di atas dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan (item) mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari r tabel (0,244). Selain itu menurut Marsun dalam Sugiyono (2018 : 218-219), item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula.

Syarat minimum adalah $r = 0,3$ (r kritis) sehingga apabila nilai korelasi antara butir item dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir item dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Berdasarkan ringkasan hasil test validitas kuesioner (tabel di atas) maka dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner dinyatakan valid dan layak untuk dianalisis.

2) Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi dan stabilitas dari skor (skala pengukuran). Kriteria yang digunakan untuk mengetahui tingkat reliabilitas adalah besarnya nilai *cronbach's alpha*. Instrumen penelitian disebut handal apabila hasil pengujian menunjukkan alpha lebih besar dari 0,6 (dalam Tjahjono, 2009).

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan karena reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama dari sebuah instrumen pengukuran yang baik. Pengujian reliabilitas instrumen harus dilakukan pada item pertanyaan yang sudah terbukti valid.

Tabel 4.10
Nilai *Cronbach's Alpha* dari Masing-masing Variabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
X1	0,713	Reliabel
X2	0,816	Reliabel
X3	0,677	Reliabel
Y	0,654	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil nilai *cronbach's alpha* dari seluruh variabel yang diuji dengan program komputer *IBM SPSS Statistics version 22, 2013*, yang ditunjukkan pada tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel karena nilainya lebih besar dari 0,6.

B.2.2.1. Metode Inferensial

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Insentif (X3) terhadap variabel terikat Kinerja (Y) pada karyawan PT Salawati Motorindo Sorong.

Adapun hasil perhitungan dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistic Version 22, 2013*, disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.11
Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

VARIABEL BEBAS	KETERANGAN	KOEFISIEN REGRESI	T HITUNG	SIG.
X1	GAYA KEPEMIMPINAN	0,295	2,500	0,015
X2	MOTIVASI	0,477	3.384	0,001
X3	INSENTIF	0,086	0,702	0,485
KONSTANTA		7,688		
KOEFISIEN KORELASI BERGANDA (R)		0,792		
R SQUARE (R ²)		0,627		
ADJUSTED R ²		0,609		
F HITUNG		34,240		
SIG. F		0,000		
N		65		
VARIABEL TERIKAT = KINERJA (Y)				

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,792 menunjukkan bahwa secara simultan terdapat hubungan yang cukup positif dan searah antara variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan Insentif (X3) terhadap Kinerja (Y) yaitu sebesar 79,2%. Hubungan ini dapat dikategorikan cukup kuat karena hubungan yang sempurna jika koefisien korelasinya mencapai angka 1 atau 100%.

Dari hasil analisis regresi juga diperoleh koefisien determinasi R Square sebesar 0,627 yang merupakan sumbangan pengaruh yang diberikan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Artinya pengaruh variabel bebas (X1, X2, dan X3) terhadap variabel terikat (Y) adalah sebesar 62,7% sedangkan sisanya sebesar 37,3% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti. Atau dapat dikatakan bahwa masih banyak variabel lainnya yang cukup berpengaruh terhadap variabel kinerja yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

B.2.2.2. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji apakah seluruh variabel dari variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan insentif (X3); secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja (Y). Caranya dengan membandingkan nilai dari Fhitung terhadap Ftabel.

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai Fhitung sebesar 34,240. Sedangkan Ftabel pada $\alpha = 5\%$, k atau dfl = 3 dan derajat kebebasan dk atau df2 adalah $n - k - 1 = 65 - 3 - 1 = 61$ adalah sebesar 2,76.

Hal ini berarti Fhitung > Ftabel atau $32,240 > 2,76$ sedangkan nilai probabilitasnya lebih kecil dari α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya bahwa

variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan insentif (X3) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

B.2.2.3. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan insentif (X3); secara parsial atau masing-masing berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja (Y). Caranya dengan membandingkan nilai dari thitung terhadap ttabel.

Kriteria pengujian yang dilakukan adalah :

$$\alpha = 0,05 (5\%)$$

$$\text{Uji 2 pihak } (\alpha/2 = 0,025)$$

$$\text{Derajat kebebasan (dk) } = n - k - 1 = 65 - 3 - 1 = 61$$

Maka diperoleh nilai t tabel = 2,000 yaitu pada dk = 61 dan alfa 0,025

Tabel 4.12
Perbandingan Thitung dengan Ttabel pada $\alpha = 5\%$

Variabel	T hitung	T tabel	Sig	Keterangan
X1	2,500	2,000	0,015	Signifikan
X2	3,384	2,000	0,001	Signifikan
X3	0,702	2,000	0,485	Tidak signifikan

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan)

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,500$ sedangkan nilai $t_{tabel} = 2,000$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau nilai signifikansi $0,015 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi terbukti bahwa variabel X1 (gaya kepemimpinan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2) Variabel X2 (Motivasi)

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,384$ sedangkan nilai $t_{tabel} = 2,000$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi terbukti bahwa variabel X2 (motivasi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

3) Variabel X3 (Insentif)

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai $t_{hitung} = 0,702$ sedangkan nilai $t_{tabel} = 2,000$, sehingga $t_{hitung} < t_{tabel}$, atau nilai signifikansi $0,485 > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi terbukti bahwa variabel X3 (insentif) tidak berpengaruh atau tidak signifikan terhadap kinerja

B.2.2.4. Variabel Dominan

Berdasarkan besarnya koefisien regresi, yaitu untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,295; motivasi sebesar 0,477; dan insentif sebesar 0,086; maka dapat disimpulkan bahwa dari ketiga faktor tersebut yang paling

berpengaruh dominan terhadap kinerja adalah faktor motivasi. Hal ini terlihat juga dari nilai t hitung yang terbesar dan nilai signifikansinya yang terkecil atau mendekati nilai 0.

Dari hasil perhitungan di atas maka dapat dianalisis bahwa motivasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan PT Salawati Motorindo Sorong.

Untuk persamaan regresi bergandanya diperoleh hasil sebagai berikut

$$Y = 7,688 + 0,295 X_1 + 0,477 X_2 + 0,086 X_3 + 0,611$$

Dimana nilai 0,611 sebagai koefisien residu atau error diperoleh dari akar pangkat 2 untuk $1 - R^2$ atau $\sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,627} = \sqrt{0,373} = 0,611$

C. Pembahasan

C.1. Implementasi Secara Simultan (X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y)

Berdasarkan hasil perhitungan maka diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 34,240. Sedangkan F_{tabel} adalah sebesar 2,76 (pada $\alpha = 5\%$, k atau $df_1 = 3$ dan derajat kebebasan dk atau df_2 adalah $n - k - 1 = 65 - 3 - 1 = 61$). Hal ini berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $34,240 > 2,76$, sedangkan nilai probabilitasnya adalah 0,000 atau lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya ketiga variabel bebas yaitu : Gaya Kepemimpinan (X_1), Motivasi (X_2), maupun Insentif (X_3) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja (Y).

Hal ini sesuai dengan pendapat Kasmir (2016 : 193), yang menyatakan bahwa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan merupakan beberapa faktor yang

mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Namun insentif tidak disebutkan mempengaruhi kinerja.

Sedangkan hasil penelitian dari Sholihin (2016), tentang pengaruh pemberian insentif, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai kantor Pelayanan Pajak Pratama Sidoarjo Utara, menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel bebas tersebut berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

C.2. Implementasi Secara Parsial

C.2.1. Implementasi Secara Parsial Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Secara Parsial variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan positif terhadap variabel Kinerja (Y) bila variabel-variabel bebas lain tetap nilainya. Hal ini terlihat dari nilai t hitung gaya kepemimpinan yang lebih besar dari t tabel ($2,500 > 2,000$) dan nilai $\text{sig } t < 5\%$ ($0,015 < 0,05$). Hal ini sesuai dengan pendapat Kasmir (2016), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memberikan tugas kepada karyawannya. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil ini juga sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu Sitorus,W (2016) yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kementrian PU Wilayah I Lampung, menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian halnya dengan penelitian Fydayeen, *et al.* (2016) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap

kinerja pegawai Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Samarinda, menyimpulkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Oleh karena itu diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan kondisi perusahaan dan bersifat situasional namun tetap tegas. Karena menurut House (dikutip dari Bangun 2012:352), fungsi utama pemimpin adalah membantu para bawahan (karyawan) untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan situasional yang efektif adalah yang dapat mengarahkan, mendukung, memberikan kesempatan berpartisipasi dan berorientasi pada prestasi.

C.2.2. Implementasi Secara Parsial Variabel Motivasi (X2)

Secara Parsial variabel Motivasi (X2) berpengaruh signifikan positif terhadap variabel Kinerja (Y) bila variabel-variabel bebas lain tetap nilainya. Hal ini terlihat dari nilai t hitung motivasi yang lebih besar dari t tabel ($3,384 > 2,000$) dan nilai sig $t < 5\%$ ($0,001 < 0,05$).

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Keith Davis dalam Mangkunegara (2009: 67) yang menyatakan bahwa *Human Performance* atau kinerja merupakan fungsi dari *Ability* (kemampuan) + *Motivation* (motivasi) atau motivasi yang dimiliki seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Hal ini juga sejalan dengan teori dari Robbins yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara : kemampuan ($Ability = A$), motivasi ($Motivation = M$), dan kesempatan ($Opportunity = O$) atau dapat dirumuskan sebagai $kinerja = f(A \times M \times O)$. Demikian pula menurut Kasmir (2016), yang

menyatakan bahwa apabila seorang karyawan memiliki motivasi yang kuat, baik yang berasal dari dalam dirinya maupun dari luar, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan tugasnya dengan baik yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu Suparno dan Sudarwati (2014), yang meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen. Kemudian hasil penelitian dari Wawo, *et al.* (2018) terhadap kinerja pegawai kantor Lurah Limpomajang Kabupaten Soppeng menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerjanya, demikian pula sebaliknya apabila motivasi kerja kurang bagus maka kinerja pegawai di Kantor Lurah Limpomajang juga akan rendah.

Variabel motivasi yang mendorong karyawan PT Salawati Motorindo untuk meningkatkan kinerjanya meliputi : sistem pembayaran gaji yang sesuai, suasana kerja yang mendukung, jaminan keamanan ketika bekerja, penghargaan dari pimpinan, dorongan semangat dan pemberian pujian atas prestasi kerja serta kesempatan untuk berprestasi dan mengembangkan diri.

C.2.3. Implementasi Secara Parsial Variabel Insentif (X3)

Secara Parsial variabel Insentif (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja (Y) bila variabel-variabel bebas lain tetap nilainya. Hal ini terlihat dari nilai t hitung insentif yang lebih kecil dari t tabel ($0,702 < 2,000$) dan nilai sig t $> 5\%$ ($0,485 > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja

karyawan PT Salawati Motorindo tidak dipengaruhi secara langsung oleh insentif yang diberikan. Insentif bisa saja secara langsung mempengaruhi motivasi dan secara tidak langsung atau bersama-sama dengan variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun secara langsung variabel insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja. Artinya bahwa pemberian insentif belum tentu bisa menaikkan kinerja dari karyawan. Namun harus diimbangi dengan semangat dan motivasi kerja serta kesadaran akan pentingnya hasil yang optimal dari suatu kinerja. Apalagi dengan ketentuan gaji yang sudah memadai sesuai dengan aturan yang ada serta berbagai premi/bonus dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan

Menurut Wibowo (2016 : 301), program insentif pada dasarnya dirancang untuk meningkatkan motivasi pekerja. Karena setiap pekerja yang telah memberikan kinerja terbaiknya, pasti mengharapkan imbalan disamping gaji atau upah sebagai tambahan berupa insentif atas prestasi yang telah diberikannya. Hal ini tentu saja akan meningkatkan motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil ini bertolak belakang dengan hasil penelitian sebelumnya dari Anggriawan, *et al.* (2015) yang meneliti tentang pengaruh insentif terhadap kinerja, menunjukkan bahwa insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Khairati (2013), menyimpulkan bahwa insentif berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan.

C.3. Implementasi Secara Dominan

Dilihat dari besarnya koefisien regresi, maka yang memiliki nilai terbesar adalah koefisien regresi variabel motivasi (X2) yaitu sebesar 0,477; selanjutnya koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X1) yaitu 0,295; dan yang terkecil adalah koefisien regresi dari variabel insentif (X3) senilai 0,086. Hal ini berarti bahwa variabel bebas motivasi (X2) memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja (Y) dibandingkan dengan variabel bebas lainnya yang diteliti.

Hal ini juga sesuai model hubungan motivasi dengan kinerja menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo (2016 : 330), yaitu motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Masukan individual (*Individual Inputs*) dan konteks pekerjaan (*Job Context*) merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi motivasi.

Demikian juga pendapat dari Kasmir (2016:195) yang menyimpulkan bahwa faktor dominan yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan atau *ability* dan motivasi atau *motivation*.

Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Sholihin (2016) tentang pengaruh pemberian insentif, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai kantor pelayanan pajak pratama Sidoarjo Utara, yang menyatakan bahwa walaupun ketiga variabel bebas secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja namun variabel motivasi merupakan faktor yang paling dominan.

Oleh karena itu perlu strategi dari perusahaan untuk terus menjaga dan meningkatkan motivasi kerja dari para karyawan PT Salawati Motorindo yang

didominasi oleh tenaga yang masih muda dan berada pada usia produktif. Adapun cara yang dapat dilakukan adalah :

1. Pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai. Adapun bentuknya dapat berupa bonus tahunan ataupun tunjangan perumahan atau beasiswa anak sekolah.
2. Menciptakan suasana kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja yang harmonis dan saling mendukung.
3. Memberikan kesempatan untuk berprestasi dan mengembangkan diri, serta jaminan keselamatan dalam bekerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan dalam pembahasan maka penulis dapat menarik kesimpulan secara menyeluruh, disertai dengan saran-saran yang berguna sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan PT Salawati Motorindo di kemudian hari. Dan tentu saja tidak terlepas dari masalah pengembangan sumber daya manusia demi kemajuan perusahaan pada khususnya dan ilmu pengetahuan pada umumnya.

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Insentif secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap Kinerja dari karyawan PT Salawati Motorindo Sorong,
2. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Salawati Motorindo Sorong, namun variabel insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Salawati Motorindo.

3. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa faktor motivasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT Salawati Motorindo.

B. Saran

Faktor keberhasilan kinerja karyawan merupakan tujuan dan harapan dari setiap perusahaan. Baik perusahaan yang berkecimpung di bidang produksi maupun jasa. Kinerja juga bisa menjadi salah satu indikator keberhasilan dan faktor keunggulan bersaing dari sebuah perusahaan. Oleh karena itu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja selalu menjadi obyek penelitian. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka penulis mencoba untuk memberikan saran :

B.1. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

1. Berdasarkan hasil analisis regresi maka diperoleh koefisien determinasi R Square sebesar 0,627. Artinya masih ada variabel bebas lain yang mempengaruhi variabel terikat kinerja (Y) sehingga dapat dijadikan bahan untuk penelitian selanjutnya untuk mencapai nilai maksimum 1 (100%) atau yang mendekatinya.
2. Pendekatan metode penelitian kuantitatif yang dilakukan sebaiknya dapat diperdalam lagi dengan metoda kualitatif atau dengan cara digabungkan (metode kombinasi/campuran) sehingga dapat diperoleh hasil yang benar-benar optimal.

B.2. Saran Untuk PT Salawati Motorindo

1. Gaya Kepemimpinan situasional yang tepat waktu, tepat sasaran, dan memperhatikan lingkungan sekitarnya, perlu diterapkan oleh manajemen PT Salawati Motorindo untuk meningkatkan kinerja dari karyawan. Model gaya kepemimpinan harus dapat disesuaikan dengan target dan tujuan yang akan dicapai sehingga kinerja yang optimal dapat tercapai.
2. Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, mendukung, memberikan perhatian, bersifat kekeluargaan namun tetap tegas; mau menerima saran; selalu memberikan semangat, inspirasi dan tantangan untuk berprestasi, merupakan gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh sebagian besar karyawan PT Salawati Motorindo.
3. Karena faktor motivasi merupakan faktor yang dominan mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini, serta faktor gaya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan, maka perusahaan harus memperhatikan proses dalam menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu/karyawan untuk mencapai sasaran atau target kinerja. Caranya dengan memperhatikan sumber motivasi baik dari dalam diri pekerja maupun yang bersumber dari luar karyawan atau bersumber dari kebijakan dan gaya kepemimpinan di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggriawan, K.H., Djumhur H., dan Djudi M. (2015). *Pengaruh Insentif dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV Suka Alam Kota Batu, Jawa Timur)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.28. No.1. November.
- Badeni (2014). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Dessler, G. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh*. Jakarta : PT Indeks.
- Fattah, N (2016). *Manajemen Strategik Berbasis Nilai*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Gaol, J.L. (2014). *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.
- Hanafi, A.S., Almy, C., Siregar, M.T.,(2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik (JMIL)*, Vol.2, No.1. Diambil 6 November 2018, dari situs WorldWideWeb:
<http://www.jurnal.poltekapp.ac.id/index.php/JMIL/article/view/25/0>
- Handoko, T.Hani. (2011). *Manajemen Personalia dan SDM, Edisi ke-2*. Yogyakarta : BPF
- Hasibuan, M.SP. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ivancevich. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta : Erlangga.
- Kadarisman (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta : Rajawali Press.
- Kadarisman (2014). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.

- Kairati, R. (2013). *Pengaruh Insentif dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan*. Jurnal KBP. Vol.1. No.2, September.
- Kasmir (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remadja Rosda Karya.
- Marsono (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bogor : In Media.
- Notoatmodjo, S.(2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Rivai, Veithzal. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. (2009). *Perilaku Organisasi*. Alih bahasa : Benyamin Molan. Jakarta : Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Sholihin, A. (2016). **Pengaruh Pemberian Insentif, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sidoarjo Utara**. *Jurnal Mapan STIE Yapan-Surabaya, vol.1, no.2*
- Siagian, S.P. (2012). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta
- Sitorus, W. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kementerian PU Wilayah I Propinsi Lampung*. Bandar Lampung : Tugas Akhir Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Lampung.

- Sugiyatmi, Minarsih, M.M., dan Gagah, E (2016). *Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di PT Bina San Prima*. Journal of Management, vol.2.no.2.
- Sugiyono (2009). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono (2018). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Sujarweni, V.W. (2014). *Metodologi Penelitian : Lengkap, Praktis dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta : Pustaka Baru Press.
- Suparno dan Sudarwati. (2014). *Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen*. Jurnal Paradigma, Vol.1, No.1, Maret 2015, hal 104-113
- Suryabrata, S. (2015). *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Tampubolon, H. (2016). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Papas Sinar Sinanti
- Trijono, R. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Papas Sinar Sinanti.
- Wawo, A., Dammar, B., Fattah, M.N. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai pada kantor Lurah Limpomajang Kecamatan Marioriawa Kabupaten Soppeng*. YUME : Journal of Management, Vol.1, No.2. 198-211. Diambil 12 Oktober 2018, dari situs : <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/242/133>
- Wibowo, (2016). *Manajemen Kinerja Edisi Ke-5*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan PT. Salawati Motorindo

Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian tugas akhir (tesis) pada program Magister Manajemen (S2) saya di Universitas Terbuka yang berjudul : “ **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SALAWATI MOTORINDO** “, maka bersama ini perkenankan saya memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi daftar pertanyaan atau kuesioner.

Deskripsi Responden :

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
3. Umur :
4. Masa Kerja :
5. Pendidikan :

Bapak/Ibu/Saudara/i diharapkan memberi jawaban yang jujur terhadap pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memilih salah satu dari lima alternatif jawaban yang telah tersedia dan tentu saja yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara/i yang sebenarnya, dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu alternatif jawaban.

Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Fransiscus Adiwinata

KUESIONER

No.	Pertanyaan	Isi dengan tanda cek (√)				
		SS	S	R	TS	STS
A. Kinerja (Y)						
1	Tujuan dari tugas dan tanggung jawab karyawan harus jelas					
2	Perusahaan menetapkan standar hasil kerja yang harus dicapai					
3	Adanya kesempatan untuk diskusi dan memberi umpan balik (usul/saran)					
4	Alat, sarana dan lingkungan kerja yang memadai dan mendukung tugas					
5	Adanya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi atau keahlian sesuai bidangnya					
6	Pemberian motivasi dalam bentuk uang atau tunjangan lainnya					
7	Karyawan diberi peluang untuk berprestasi dibidangnya					
B. Gaya Kepemimpinan (X1)						
1	Pemimpin memberi pengarahan yang spesifik untuk menyelesaikan tugas					
2	Pemimpin siap mendukung bawahannya dengan sikap yang ramah					
3	Pemimpin memberikan perhatian yang besar kepada bawahannya					
4	Pemimpin mau berdiskusi atau menggunakan usul/saran dari bawahannya sebelum mengambil keputusan					
5	Pemimpin menetapkan sasaran yang menantang untuk berprestasi					
6	Pemimpin menjalankan kebijakan sendiri demi terwujud visinya					
7	Pemimpin memberikan semangat dan inspirasi untuk mencapai hasil yang luar biasa					
C. Motivasi (X2)						
1	Sistem pembayaran gaji yang sesuai aturan kerja					
2	Suasana kerja dan lingkungan kerja yang mendukung					
3	Jaminan keamanan dalam melaksanakan tugas					
4	Penghargaan dari pimpinan atau perusahaan atas prestasi yang dicapai					
5	Adanya dorongan semangat dari pimpinan dalam menjalankan tugas					
6	Gaya kepemimpinan yang dapat mengakomodir dan mengarahkan tugas					
7	Pemberian pujian atas suatu prestasi pekerjaan yang benar sesuai standar kerja					
8	Hubungan kerja yang harmonis antar sesama karyawan dan pimpinan					
9	Adanya kesempatan untuk berprestasi dan mengembangkan diri					
D. Insentif (X3)						
1	Pemberian insentif berupa uang yang sesuai dengan beban kerja tambahan					
2	Melaksanakan rekreasi bersama seperti family gathering atau outbond					
3	Pemberian jaminan hari tua atau pensiun dalam bentuk uang atau asuransi					
4	Tingkah laku dan perlakuan dari rekan sekerja yang saling mendukung					
5	Tempat kerja dan suasana yang memadai dan mendukung					

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

LAMPIRAN I

Resp	JK	Usia	MK	PT	Y							X1								X2								X3										
					1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5						
1	1	2	2	2	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	
2	2	3	3	2	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
3	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	1	2	2	1	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	
5	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	1	1	1	1	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
7	1	3	2	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	
8	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
9	2	3	1	2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
10	1	1	1	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	2	1	1	2	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	1	3	1	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
13	1	3	2	2	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
14	1	3	1	2	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	
15	2	2	2	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	1	1	1	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
17	1	4	2	2	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	
18	1	1	1	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
19	1	2	1	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
20	1	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	1	2	2	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
22	1	2	2	2	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	
23	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
24	1	1	1	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	
25	1	4	2	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	2	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
26	1	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
27	2	1	1	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
28	1	4	2	2	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	
29	1	4	2	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	
30	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	3	4	4	4	3	
31	1	4	1	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	
32	1	1	1	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
33	1	2	1	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	
34	2	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
35	1	2	2	2	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
36	2	2	2	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
37	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
38	1	4	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
39	1	1	1	2	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
40	2	1	1	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4
41	1	2	2	2	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	
42	1	2	2	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	
43	1	2	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
44	1	1	1	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	
45	2	2	2	3	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	
46	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
47	1	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	
48	1	1	1	2	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
49	1	1	1	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
50	1	1	1	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
51	1	2	2	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
52	1	2	2	2	3	4	4	3	4																													

FREQUENCIES VARIABLES=JK

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

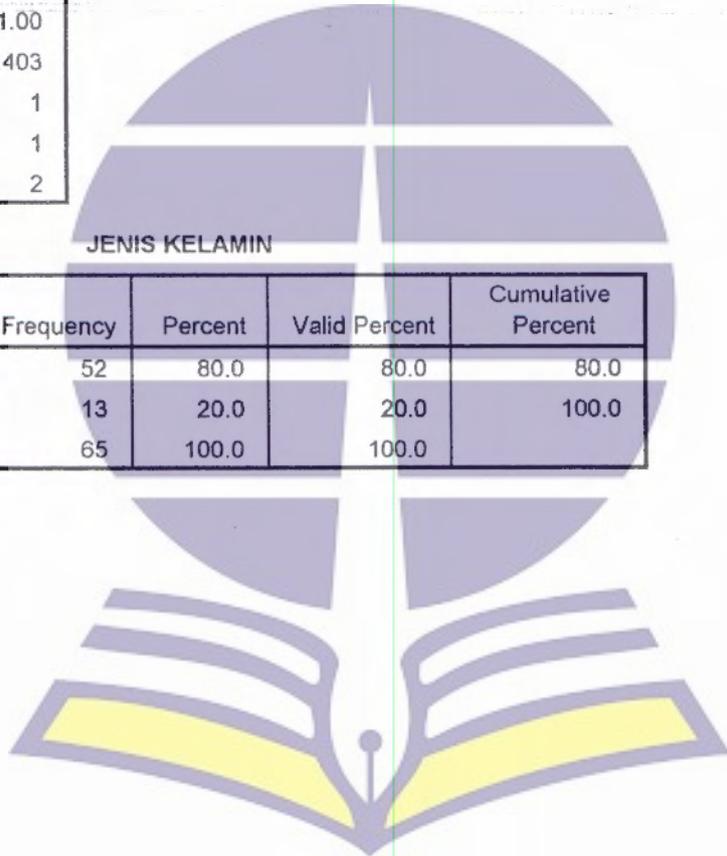
Statistics

JENIS KELAMIN

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		1.20
Median		1.00
Std. Deviation		.403
Range		1
Minimum		1
Maximum		2

JENIS KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	52	80.0	80.0	80.0
	Perempuan	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=Usia

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

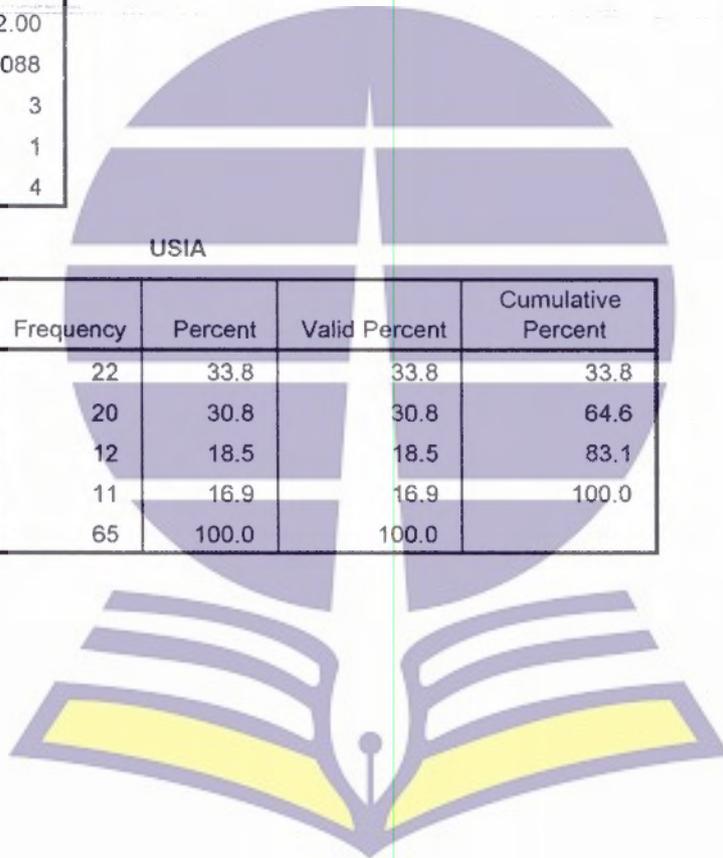
Statistics

USIA

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		2.18
Median		2.00
Std. Deviation		1.088
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

USIA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 30 tahun	22	33.8	33.8	33.8
31 - 40 tahun	20	30.8	30.8	64.6
41 - 50 tahun	12	18.5	18.5	83.1
> 51 tahun	11	16.9	16.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=MK

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

MASA KERJA

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		1.66
Median		2.00
Std. Deviation		.713
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

MASA KERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 tahun	29	44.6	44.6	44.6
	6 - 15 tahun	31	47.7	47.7	92.3
	16 - 30 tahun	3	4.6	4.6	96.9
	> 31 tahun	2	3.1	3.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=PT

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

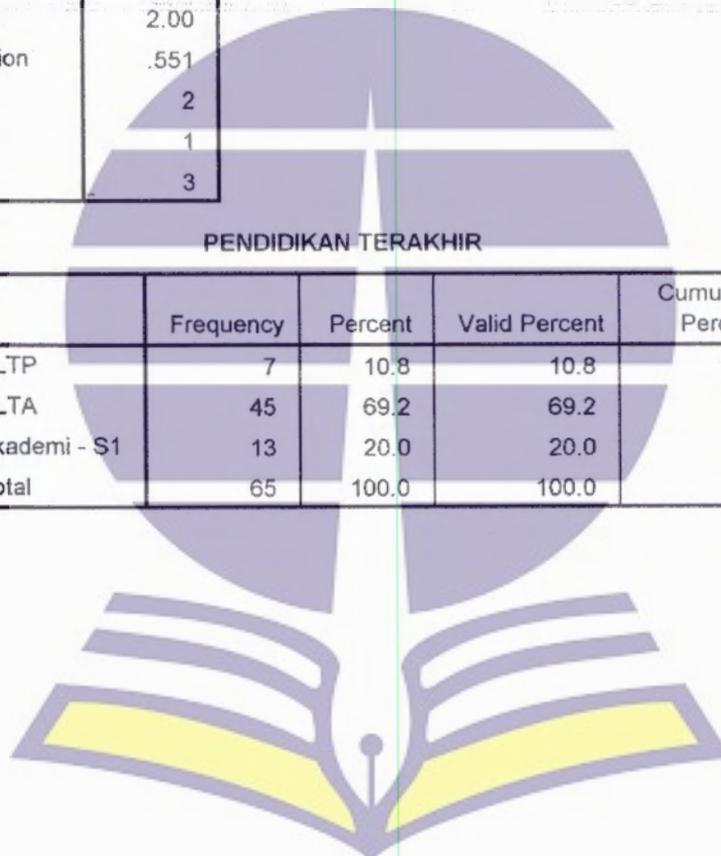
Statistics

PENDIDIKAN TERAKHIR

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		2.09
Median		2.00
Std. Deviation		.551
Range		2
Minimum		1
Maximum		3

PENDIDIKAN TERAKHIR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTP	7	10.8	10.8	10.8
	SLTA	45	69.2	69.2	80.0
	Akademi - S1	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X1.1

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

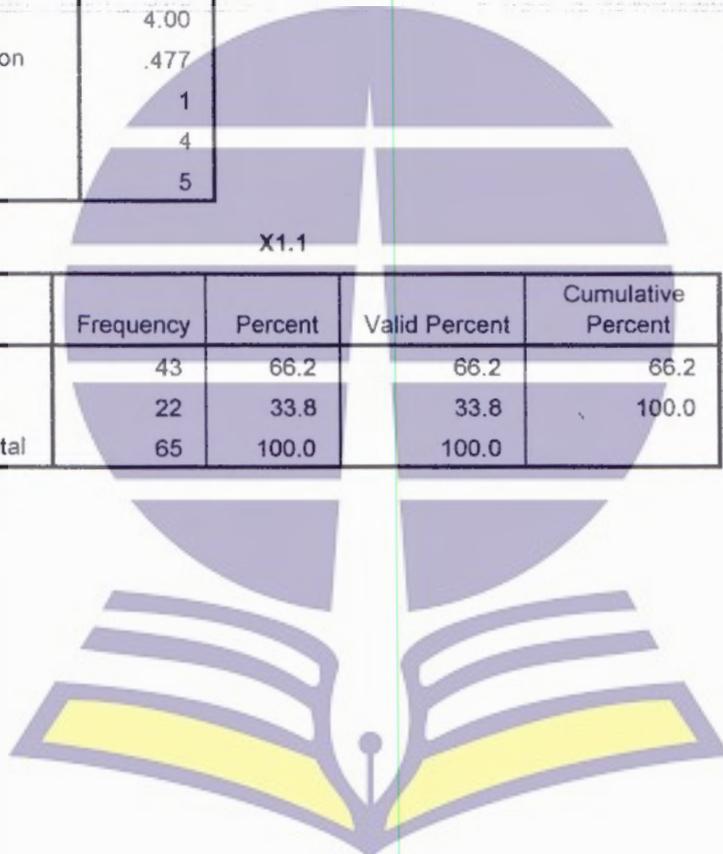
Statistics

X1.1

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.34
Median		4.00
Std. Deviation		.477
Range		1
Minimum		4
Maximum		5

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	43	66.2	66.2	66.2
	5	22	33.8	33.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X1.2

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

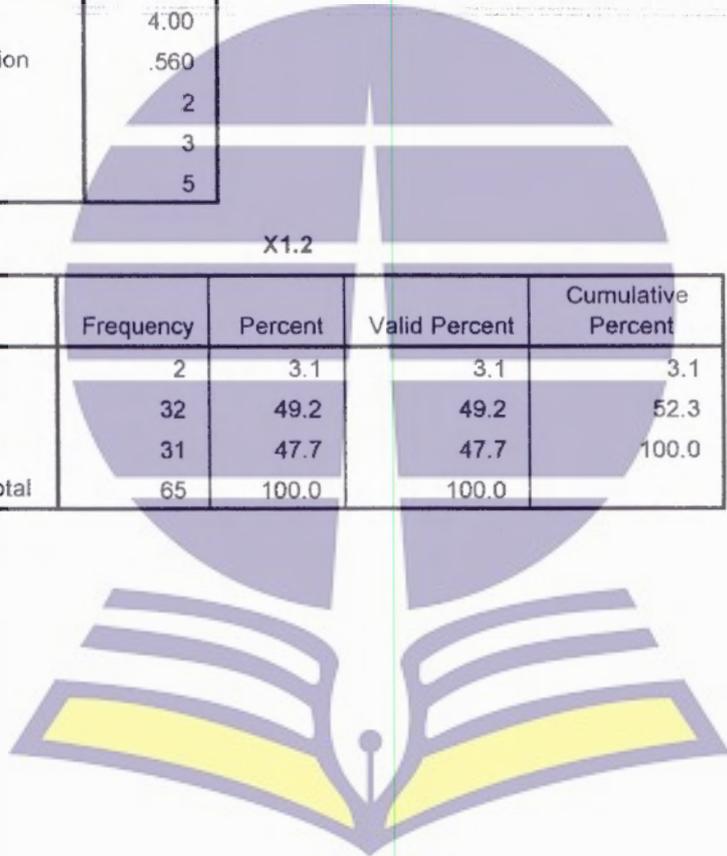
Statistics

X1.2

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.45
Median		4.00
Std. Deviation		.560
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	32	49.2	49.2	52.3
	5	31	47.7	47.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X1.3

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

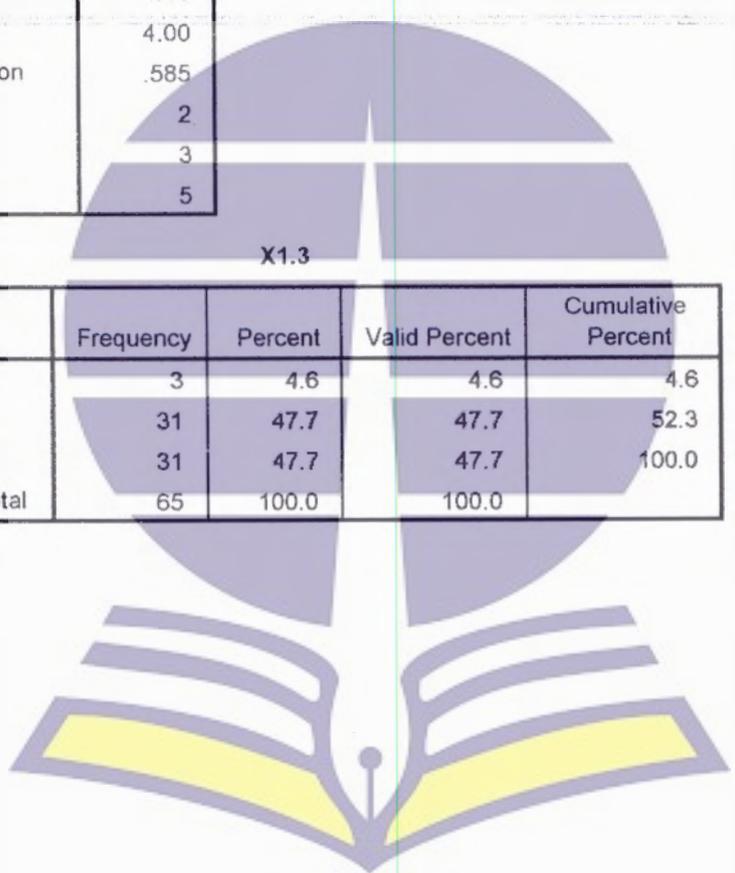
Statistics

X1.3

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.43
Median		4.00
Std. Deviation		.585
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	31	47.7	47.7	52.3
	5	31	47.7	47.7	100.0
Total		65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X1.4

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

X1.4

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.25
Median		4.00
Std. Deviation		.469
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	47	72.3	72.3	73.8
	5	17	26.2	26.2	100.0
Total		65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=X1.5

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

X1.5

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.03
Median		4.00
Std. Deviation		.558
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	6	9.2	9.2	10.8
	4	48	73.8	73.8	84.6
	5	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X1.6

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

X1.6

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.11
Median		4.00
Std. Deviation		.534
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	3	4.6	4.6	6.2
	4	49	75.4	75.4	81.5
	5	12	18.5	18.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X1.7

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

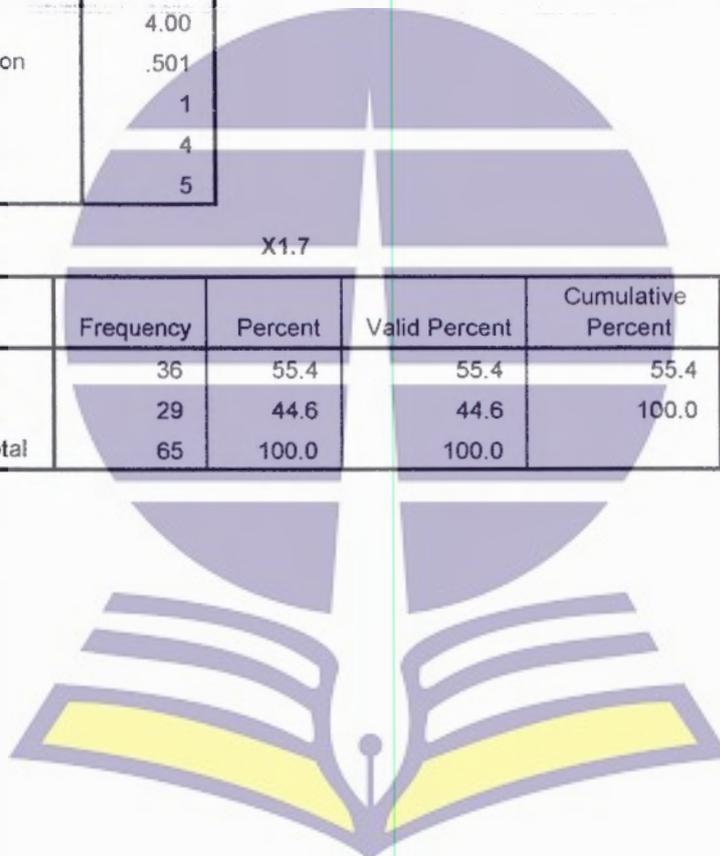
Statistics

X1.7

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.45
Median		4.00
Std. Deviation		.501
Range		1
Minimum		4
Maximum		5

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	36	55.4	55.4	55.4
	5	29	44.6	44.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X1.8

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

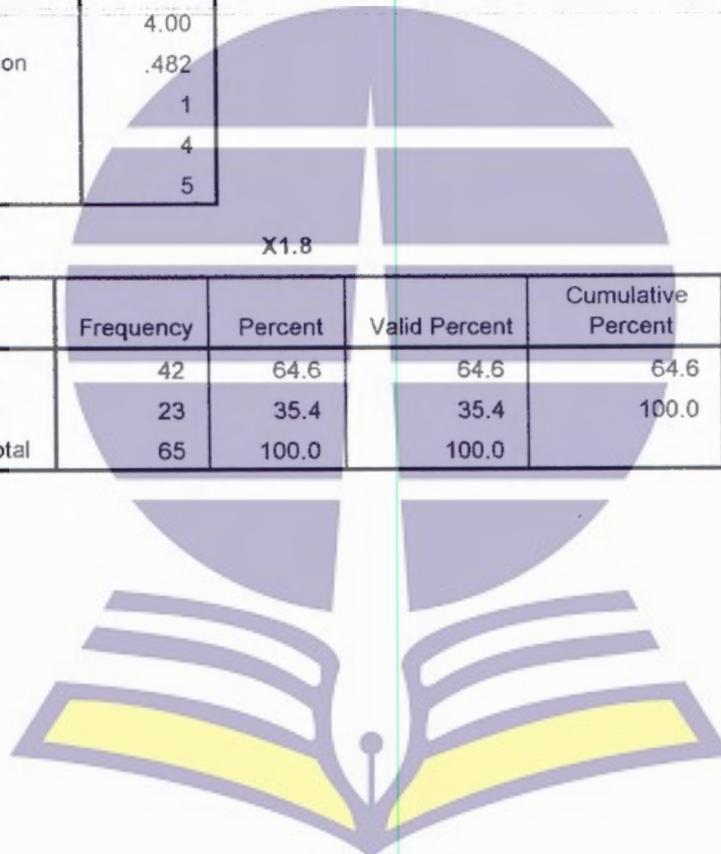
Statistics

X1.8

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.35
Median		4.00
Std. Deviation		.482
Range		1
Minimum		4
Maximum		5

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	42	64.6	64.6	64.6
	5	23	35.4	35.4	100.0
Total		65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X2.1

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

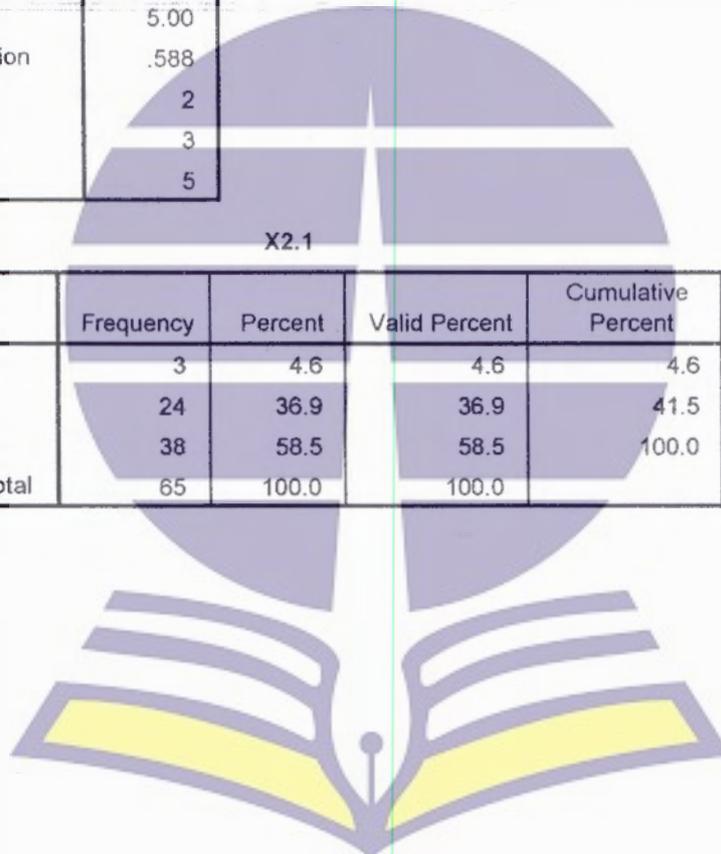
Statistics

X2.1

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.54
Median		5.00
Std. Deviation		.588
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	24	36.9	36.9	41.5
	5	38	58.5	58.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X2.2

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

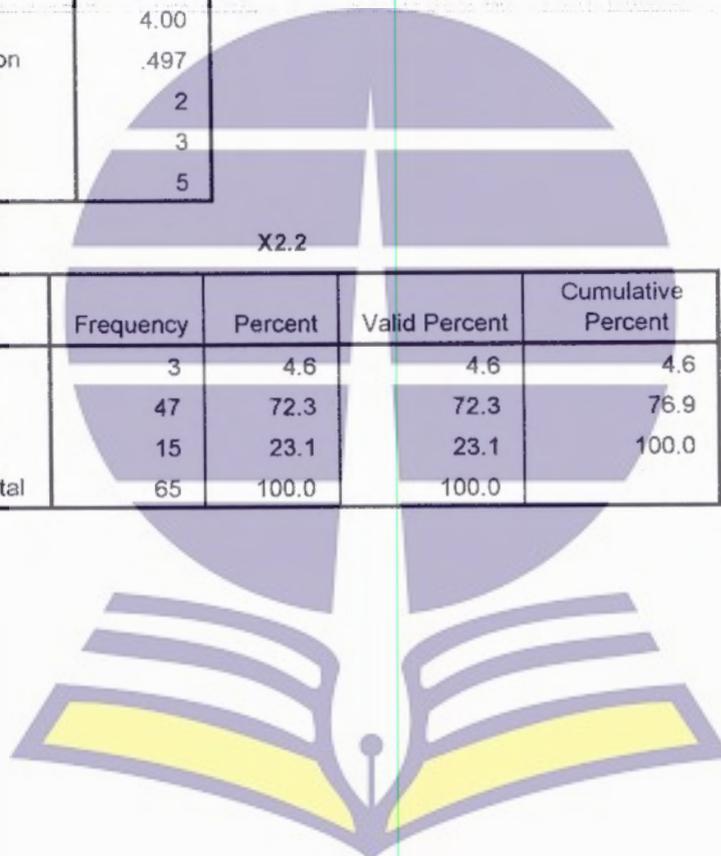
Statistics

X2.2

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.18
Median		4.00
Std. Deviation		.497
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	47	72.3	72.3	76.9
	5	15	23.1	23.1	100.0
Total		65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X2.3

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

X2.3

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.28
Median		4.00
Std. Deviation		.673
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	5	7.7	7.7	9.2
	4	34	52.3	52.3	61.5
	5	25	38.5	38.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X2.4

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

X2.4

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.29
Median		4.00
Std. Deviation		.655
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	4	6.2	6.2	7.7
	4	35	53.8	53.8	61.5
	5	25	38.5	38.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X2.5

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

X2.5

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.26
Median		4.00
Std. Deviation		.619
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	3	4.6	4.6	6.2
	4	39	60.0	60.0	66.2
	5	22	33.8	33.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=X2.6

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

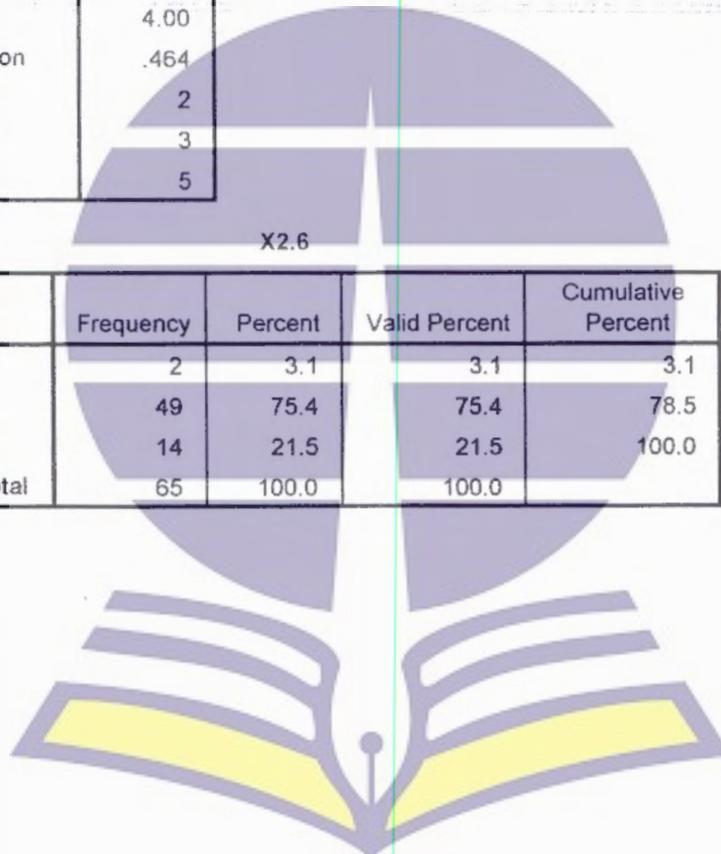
Statistics

X2.6

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.18
Median		4.00
Std. Deviation		.464
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	49	75.4	75.4	78.5
	5	14	21.5	21.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X2.7

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

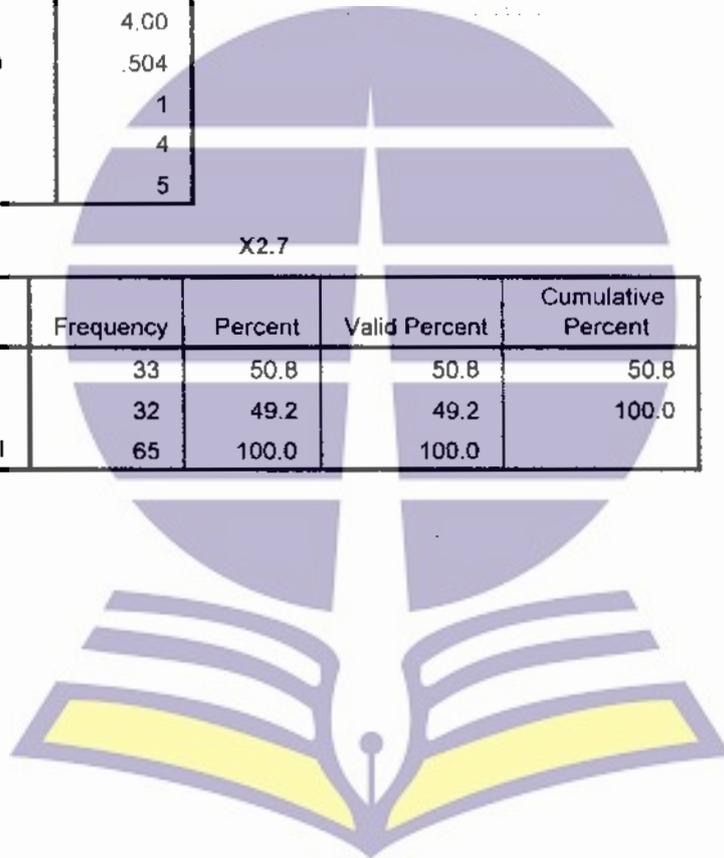
Statistics

X2.7

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.49
Median		4.00
Std. Deviation		.504
Range		1
Minimum		4
Maximum		5

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	33	50.8	50.8	50.8
	5	32	49.2	49.2	100.0
Total		65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X2.8

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

X2.8

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.18
Median		4.00
Std. Deviation		.556
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	2	3.1	3.1	4.6
	4	46	70.8	70.8	75.4
	5	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X3.1

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

X3.1

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.52
Median		5.00
Std. Deviation		.589
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	25	38.5	38.5	43.1
	5	37	56.9	56.9	100.0
Total		65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=X3.2

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

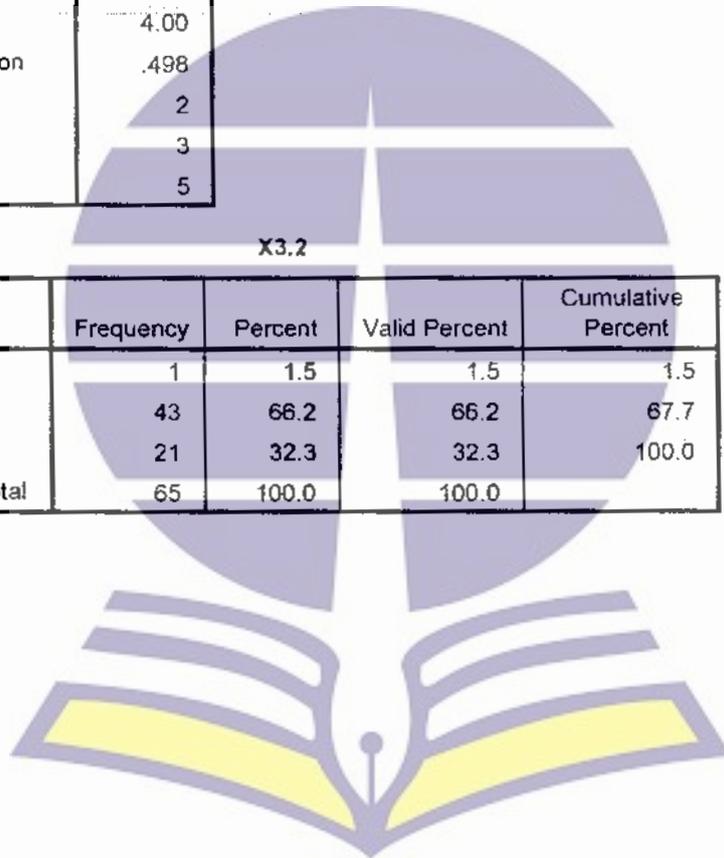
Statistics

X3.2

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.31
Median		4.00
Std. Deviation		.498
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	43	66.2	66.2	67.7
	5	21	32.3	32.3	100.0
Total		65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X3.3

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

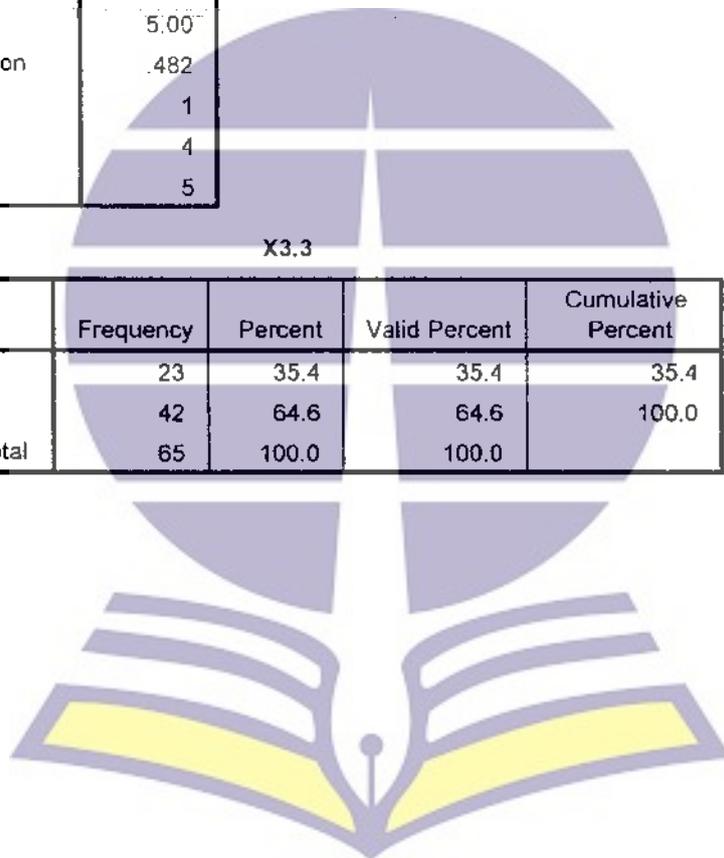
Statistics

X3.3

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.65
Median		5.00
Std. Deviation		.482
Range		1
Minimum		4
Maximum		5

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	23	35.4	35.4	35.4
	5	42	64.6	64.6	100.0
Total		65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X3.4

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

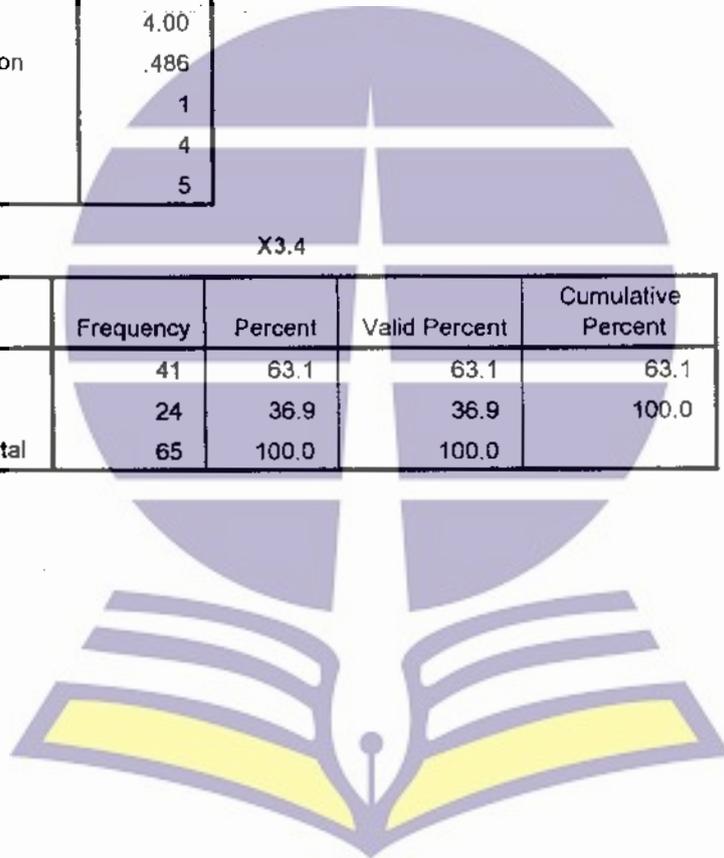
Statistics

X3.4

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.37
Median		4.00
Std. Deviation		.486
Range		1
Minimum		4
Maximum		5

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	41	63.1	63.1	63.1
	5	24	36.9	36.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=X3.5

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

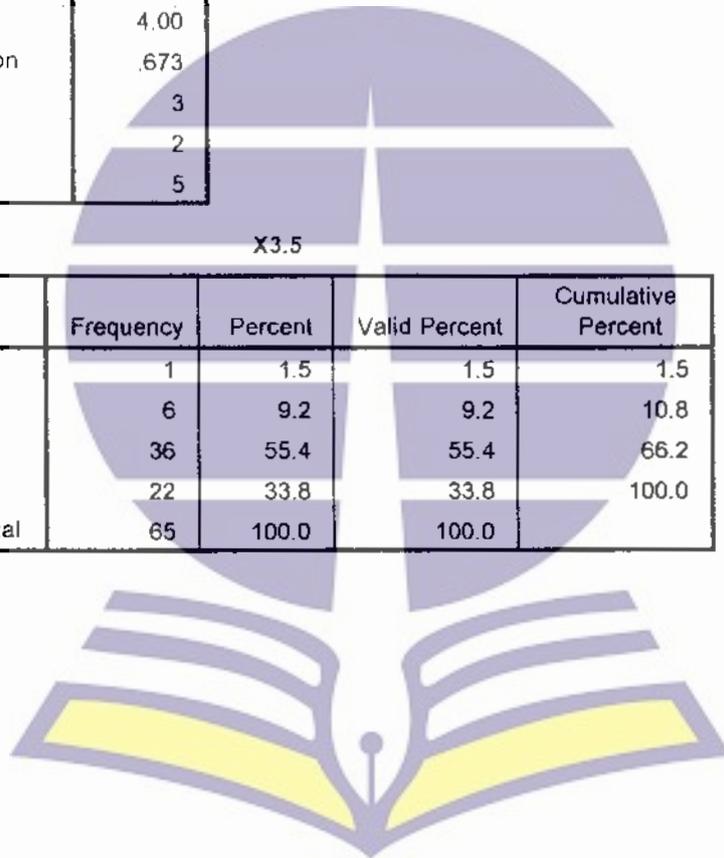
Statistics

X3.5

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.22
Median		4.00
Std. Deviation		.673
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	6	9.2	9.2	10.8
	4	36	55.4	55.4	66.2
	5	22	33.8	33.8	100.0
Total		65	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=Y.1

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

Y.1

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.32
Median		4.00
Std. Deviation		.503
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	42	64.6	64.6	66.2
	5	22	33.8	33.8	100.0
Total		65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=Y.2

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LINUT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

Y.2

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.17
Median		4.00
Std. Deviation		.417
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	52	80.0	80.0	81.5
	5	12	18.5	18.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=Y.3

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

Y.3

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.28
Median		4.00
Std. Deviation		.451
Range		1
Minimum		4
Maximum		5

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	47	72.3	72.3	72.3
	5	18	27.7	27.7	100.0
Total		65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=Y.4

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

Y.4

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.22
Median		4.00
Std. Deviation		.696
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	15.4	15.4	15.4
	4	31	47.7	47.7	63.1
	5	24	36.9	36.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=Y.5

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

Y.5

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.40
Median		4.00
Std. Deviation		.524
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	37	56.9	56.9	58.5
	5	27	41.5	41.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=Y.6

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

Y.6

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.45
Median		4.00
Std. Deviation		.560
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	32	49.2	49.2	52.3
	5	31	47.7	47.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=Y.7

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN

/FORMAT=LIMIT(50)

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

Y.7

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		4.28
Median		4.00
Std. Deviation		.484
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	45	69.2	69.2	70.8
	5	19	29.2	29.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

CORRELATIONS

/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8 Skor_Total
 /PRINT=TOTAL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
X1.1	Pearson Correlation	1	.303*	.197	.320**	.254*	.284*
	Sig. (2-tailed)		.014	.115	.009	.041	.022
	N	65	65	65	65	65	65
X1.2	Pearson Correlation	.303*	1	.596**	.289*	-.045	.203*
	Sig. (2-tailed)	.014		.000	.019	.724	.105
	N	65	65	65	65	65	65
X1.3	Pearson Correlation	.197	.596**	1	.291*	-.041	.399**
	Sig. (2-tailed)	.115	.000		.019	.745	.001
	N	65	65	65	65	65	65
X1.4	Pearson Correlation	.320**	.289*	.291*	1	.090	.080
	Sig. (2-tailed)	.009	.019	.019		.476	.528
	N	65	65	65	65	65	65
X1.5	Pearson Correlation	.254*	-.045	-.041	.090	1	.198
	Sig. (2-tailed)	.041	.724	.745	.476		.113
	N	65	65	65	65	65	65
X1.6	Pearson Correlation	.284*	.203*	.399**	.080	.198	1
	Sig. (2-tailed)	.022	.105	.001	.528	.113	
	N	65	65	65	65	65	65
X1.7	Pearson Correlation	.339**	.226	.187	.124	.285*	.285*
	Sig. (2-tailed)	.006	.070	.136	.326	.021	.021
	N	65	65	65	65	65	65
X1.8	Pearson Correlation	.559**	.390**	.116	.438**	.191	-.029
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.358	.000	.127	.819
	N	65	65	65	65	65	65
Skor_Total	Pearson Correlation	.683**	.653**	.618**	.548**	.421**	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65

Correlations

		X1.7	X1.8	Skor_Total
X1.1	Pearson Correlation	.339**	.559**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000
	N	65	65	65
X1.2	Pearson Correlation	.226	.390**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.070	.001	.000
	N	65	65	65
X1.3	Pearson Correlation	.187	.116	.618**
	Sig. (2-tailed)	.136	.358	.000
	N	65	65	65
X1.4	Pearson Correlation	.124	.438**	.548**
	Sig. (2-tailed)	.326	.000	.000
	N	65	65	65
X1.5	Pearson Correlation	.285*	.191	.421**
	Sig. (2-tailed)	.021	.127	.000
	N	65	65	65
X1.6	Pearson Correlation	.285*	-.029	.537**
	Sig. (2-tailed)	.021	.819	.000
	N	65	65	65
X1.7	Pearson Correlation	1	.242	.575**
	Sig. (2-tailed)		.052	.000
	N	65	65	65
X1.8	Pearson Correlation	.242	1	.603**
	Sig. (2-tailed)	.052		.000
	N	65	65	65
Skor_Total	Pearson Correlation	.575**	.603**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	65	65	65

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

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2.6 X2.7 X2.8 Skor_Total
/PRINT=TWO-TAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet4]

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
X2.1	Pearson Correlation	1	.189	.209	.315*	.379**	.317*
	Sig. (2-tailed)		.131	.094	.011	.002	.010
	N	65	65	65	65	65	65
X2.2	Pearson Correlation	.189	1	.405**	.360**	.298*	.528**
	Sig. (2-tailed)	.131		.001	.003	.016	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X2.3	Pearson Correlation	.209	.405**	1	.558**	.498**	.334**
	Sig. (2-tailed)	.094	.004		.000	.000	.007
	N	65	65	65	65	65	65
X2.4	Pearson Correlation	.315*	.360**	.558**	1	.194	.282*
	Sig. (2-tailed)	.011	.003	.000		.122	.023
	N	65	65	65	65	65	65
X2.5	Pearson Correlation	.379**	.298*	.498**	.194	1	.427**
	Sig. (2-tailed)	.002	.016	.000	.122		.000
	N	65	65	65	65	65	65
X2.6	Pearson Correlation	.317*	.528**	.334**	.282*	.427**	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.007	.023	.000	
	N	65	65	65	65	65	65
X2.7	Pearson Correlation	.304*	.256*	.513**	.409**	.482**	.273*
	Sig. (2-tailed)	.014	.040	.000	.001	.000	.028
	N	65	65	65	65	65	65
X2.8	Pearson Correlation	.026	.271*	.571**	.493**	.402**	.411**
	Sig. (2-tailed)	.839	.029	.000	.000	.001	.001
	N	65	65	65	65	65	65
Skor_Total	Pearson Correlation	.520**	.601**	.791**	.700**	.698**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65

Correlations

		X2.7	X2.8	Skor_Total
X2.1	Pearson Correlation	.304*	.026	.520**
	Sig. (2-tailed)	.014	.839	.000
	N	65	65	65
X2.2	Pearson Correlation	.256*	.271*	.601**
	Sig. (2-tailed)	.040	.029	.000
	N	65	65	65
X2.3	Pearson Correlation	.513**	.571**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	65	65	65
X2.4	Pearson Correlation	.409**	.493**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000
	N	65	65	65
X2.5	Pearson Correlation	.482**	.402**	.698**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	65	65	65
X2.6	Pearson Correlation	.273*	.411**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.028	.001	.000
	N	65	65	65
X2.7	Pearson Correlation	1	.340**	.671**
	Sig. (2-tailed)		.006	.000
	N	65	65	65
X2.8	Pearson Correlation	.340**	1	.667**
	Sig. (2-tailed)	.006		.000
	N	65	65	65
Skor_Total	Pearson Correlation	.671**	.667**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	65	65	65

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

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

```

SAVE OUTFILE='D:\UjiValiditasX3.sav'
  /COMPRESSED.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=X3.1 X3.2 X3.3 X3.4 X3.5 Skor_Total
  /PRINT=TWOTAIL, NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet5] D:\UjiValiditasX3.sav

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4
X3.1	Pearson Correlation	1	.402**	.332**	.188
	Sig. (2-tailed)		.001	.007	.134
	N	65	65	65	65
X3.2	Pearson Correlation	.402**	1	.331**	.104
	Sig. (2-tailed)	.001		.007	.408
	N	65	65	65	65
X3.3	Pearson Correlation	.332**	.331**	1	.366**
	Sig. (2-tailed)	.007	.007		.003
	N	65	65	65	65
X3.4	Pearson Correlation	.188	.104	.366**	1
	Sig. (2-tailed)	.134	.408	.003	
	N	65	65	65	65
X3.5	Pearson Correlation	.381**	.079	.335**	.469**
	Sig. (2-tailed)	.002	.532	.006	.000
	N	65	65	65	65
Skor_Total	Pearson Correlation	.713**	.548**	.685**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65

Correlations

		X3.5	Skor_Total
X3.1	Pearson Correlation	.381**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	65	65
X3.2	Pearson Correlation	.079	.548**
	Sig. (2-tailed)	.532	.000
	N	65	65
X3.3	Pearson Correlation	.335**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000
	N	65	65
X3.4	Pearson Correlation	.469**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	65	65
X3.5	Pearson Correlation	1	.729**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	65	65
Skor_Total	Pearson Correlation	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	65	65

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

NEW FILE.

DATASET NAME DataSet6 WINDOW=FRONT.

SAVE OUTFILE='D:\UjiValiditasY.sav'

/COMPRESSED.

COMPUTE Skor_Total=Y.1 + Y.2 + Y.3 + Y.4 + Y.5 + Y.6 + Y.7.

EXECUTE.

DATASET ACTIVATE DataSet6.

SAVE OUTFILE='D:\UjiValiditasY.sav'

/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE DataSet3.

DATASET ACTIVATE DataSet6.

CORRELATIONS

/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5 Y.6 Y.7 Skor_Total

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MTSSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet6] D:\UjiValiditasY.sav

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4
Y.1	Pearson Correlation	1	.256	.150	.289
	Sig. (2-tailed)		.039	.232	.020
	N	65	65	65	65
Y.2	Pearson Correlation	.256	1	.079	.142
	Sig. (2-tailed)	.039		.530	.260
	N	65	65	65	65
Y.3	Pearson Correlation	.150	.079	1	.255*
	Sig. (2-tailed)	.232	.530		.040
	N	65	65	65	65
Y.4	Pearson Correlation	.289*	.142	.255*	1
	Sig. (2-tailed)	.020	.260	.040	
	N	65	65	65	65
Y.5	Pearson Correlation	.391**	.257*	.185	.445**
	Sig. (2-tailed)	.001	.039	.140	.000
	N	65	65	65	65
Y.6	Pearson Correlation	.090	-.061	.184	.191
	Sig. (2-tailed)	.474	.631	.143	.128
	N	65	65	65	65
Y.7	Pearson Correlation	.268*	.306*	.287*	.098
	Sig. (2-tailed)	.031	.013	.020	.435
	N	65	65	65	65
Skor_Total	Pearson Correlation	.602**	.443**	.512**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65

Correlations

		Y.5	Y.6	Y.7	Skor_Total
Y.1	Pearson Correlation	.391**	.090	.268*	.602**
	Sig. (2-tailed)	.001	.474	.031	.000
	N	65	65	65	65
Y.2	Pearson Correlation	.257*	-.061	.306*	.443**
	Sig. (2-tailed)	.039	.631	.013	.000
	N	65	65	65	65
Y.3	Pearson Correlation	.185	.184	.287*	.512**
	Sig. (2-tailed)	.140	.143	.020	.000
	N	65	65	65	65
Y.4	Pearson Correlation	.445**	.191	.098	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.128	.435	.000
	N	65	65	65	65
Y.5	Pearson Correlation	1	.128	.480**	.726**
	Sig. (2-tailed)		.311	.000	.000
	N	65	65	65	65
Y.6	Pearson Correlation	.128	1	.113	.437**
	Sig. (2-tailed)	.311		.368	.000
	N	65	65	65	65
Y.7	Pearson Correlation	.480**	.113	1	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000	.368		.000
	N	65	65	65	65
Skor_Total	Pearson Correlation	.726**	.437**	.600**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65

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

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

DATASET ACTIVATE DataSet4.

SAVE OUTFILE='D:\UjiValiditasX2.sav'
/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE DataSet1.

DATASET CLOSE DataSet4.

DATASET ACTIVATE DataSet2.

DATASET CLOSE DataSet1.

DATASET ACTIVATE DataSet3.

DATASET CLOSE DataSet2.

DATASET ACTIVATE DataSet5.

DATASET CLOSE DataSet3.

DATASET ACTIVATE DataSet6.

DATASET CLOSE DataSet5.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL.  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	30.06	4.465	.553	.656
X1.2	29.95	4.357	.486	.666
X1.3	29.97	4.405	.431	.679
X1.4	30.15	4.788	.389	.688
X1.5	30.37	4.987	.204	.729
X1.6	30.29	4.710	.350	.697
X1.7	29.95	4.670	.409	.684
X1.8	30.05	4.638	.451	.676

GET

FILE='D:\UjiValiditasX2.sav'.

DATASET NAME DataSet3 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2.6 X2.7 X2.8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

[DataSet3] D:\UjiValiditasX2.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	29.88	7.703	.357	.820
X2.2	30.23	7.549	.480	.802
X2.3	30.14	6.434	.682	.771
X2.4	30.12	6.860	.562	.791
X2.5	30.15	6.976	.567	.790
X2.6	30.23	7.618	.540	.796
X2.7	29.92	7.416	.563	.792
X2.8	30.23	7.274	.544	.793

```

GET
  FILE='D:\UjiValiditasX3.sav'.
DATASET NAME DataSet4 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=X3.1 X3.2 X3.3 X3.4 X3.5
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet4] D:\UjiValiditasX3.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.677	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	17.54	2.127	.485	.601
X3.2	17.75	2.563	.312	.673
X3.3	17.42	2.340	.499	.602
X3.4	17.69	2.435	.420	.633
X3.5	17.85	1.976	.465	.616

```

GET
  FILE='D:\UjiValiditasY.sav'.
DATASET NAME DataSet5 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5 Y.6 Y.7
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet5] D:\UjiValiditasY.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	25.78	3.390	.413	.604
Y.2	25.94	3.809	.262	.644
Y.3	25.83	3.643	.328	.629
Y.4	25.89	2.941	.413	.607
Y.5	25.71	3.085	.570	.553
Y.6	25.66	3.696	.186	.673
Y.7	25.83	3.424	.419	.603

```

/CRITERIA=FITN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Kinerja
/METHOD=ENTER Kepemimpinan, Motivasi, Insentif.

```

[DataSet0] D:\skor_totalX1X2X3Y.sav

Variables Entered/Removed^a

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

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 ^a	.627	.609	1.313

- a. Predictors: (Constant), Insentif, Kepemimpinan, Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	177.085	3	59.028	34.240	.000 ^b
	Residual	105.161	61	1.724		
	Total	282.246	64			

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

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.688	2.444		3.146	.003
	Kepemimpinan	.257	.103	.295	2.500	.015
	Motivasi	.330	.098	.477	3.384	.001
	Insentif	.100	.142	.086	.702	.485

- a. Dependent Variable: Kinerja

Regression