

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan peran utama dalam sebuah organisasi. Maka, sumber daya manusia memiliki peran penting di lingkungan organisasi sehingga akan berpengaruh pada kinerja individu. Hal ini merupakan suatu tantangan bagi organisasi untuk memaksimalkan kualitas sumber daya manusia disuatu organisasi. Namun, keterbatasan sumber daya manusia akan membuat organisasi mengoptimalkan sumber daya manusia yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi tersebut sesuai dengan tujuan yang ditetapkan organisasi. Karena itu, manusia atau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi merupakan peran penting sebagai sinergi dengan faktor-faktor produksi seperti, modal, material, metode, dan mesin.

Selain itu, suatu organisasi perlu juga memanfaatkan kondisi manusia dari sisi kemampuan yang dimilikinya. Manusia yang memiliki peran sebagai sumber daya yang memiliki nilai, ilmu, dan perilaku dalam menyiapkan banyak teknik serta memiliki sistem program yang menuntun pemanfaatan manusia secara efektif. Pada dasarnya manusia atau karyawan merupakan salah satu komponen sumber daya organisasi sebagai penggerak dan penentu yang diharapkan dapat dijadikan sebagai kendaraan bagi sumber daya manusia yang lain. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi banyak ditentukan oleh beberapa faktor, salah satunya manusia atau karyawan. Karyawan sebagai bagian dari organisasi mempunyai kebutuhan-kebutuhan untuk mencapai kepuasan diri meskipun seluruh kebutuhan

tidak mungkin terpenuhi secara sempurna. Akan tetapi kebutuhan-kebutuhan tersebut tentunya juga diimbangi dengan tugas-tugas atau aktivitas yang tinggi dalam melakukan pekerjaan guna untuk mencapai suatu tujuan organisasi maupun diri karyawan khususnya.

Permasalahan yang berkaitan dengan karyawan dalam suatu organisasi adalah menuntut untuk mendapat perhatian dari pimpinan organisasi, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasi pada akhirnya menjadi penting dan sangat dibutuhkan dalam organisasi. Namun, kenyataan yang terjadi, harapan yang diinginkan organisasi belum dapat menghasilkan pencapaian hasil kinerja karyawan yang tinggi. Hal ini terlihat dari hasil kerja pegawai dalam pencapaian kinerja yang berkualitas, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, maupun berbagai pekerjaan belum maksimal sehingga kurang menaati aturan-aturan organisasi, pengaruh yang berasal dari lingkungan sendiri, teman sekerja, juga menurunnya semangat dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian kinerja karyawan. Sedangkan keberhasilan kinerja karyawan dapat membawa kemajuan bagi organisasi apabila kepuasan karyawan dapat diterima oleh karyawan maupun sekompok karyawan dalam organisasi pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Selain itu, kesesuaian antara harapan individu masing-masing karyawan maupun harapan organisasi adalah faktor penting untuk menunjang pencapaian hasil kinerja karyawan yang tinggi.

Dari tugas utama itulah maka seorang karyawan dapat dilihat prestasi kerja atau kinerjanya (*performance*). Penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang

digunakan oleh suatu organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan yang sesuai dengan kinerja mereka masing-masing (Handoko, 2012). Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan dan memotivasi karyawan agar dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, kinerja yang baik tidak hanya individunya saja yang menguntungkan, tapi lembaga institusi atau organisasi maupun masyarakat juga mendapatkan keuntungan. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan sistem informasi dalam organisasi sangat dibutuhkan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam membangun suatu organisasi yang baik. Salah satunya adalah penelitian yang menyangkut kinerja karyawan (pengguna) yang diyakini merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam organisasi. Sedangkan peningkatan kinerja yang dimiliki karyawan secara individu dapat bereaksi dan berkreasi secara positif dalam mencapai suatu tujuan baik diri karyawan maupun organisasi. Hal ini tidak lepas dari sistem yang diterapkan di organisasi. Begitu pula kesadaran berprestasi maupun efektivitas kerja yang produktif dapat dilaksanakan melalui berbagai kegiatan, seperti peningkatan pendidikan, pelatihan atau lokakarya, seminar maupun kualitas kerja yang harus dilaksanakan atau disempurnakan secara terarah, terpadu dan menyeluruh.

Karena itu, peningkatan semangat karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, amat besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Makin tinggi harapan yang diinginkan organisasi, semakin tinggi pula semangat yang dapat menumbuhkan nilai-nilai kemanusiaan serta harkat para karyawan sebagai profesional. Hal seperti ini tidak hanya bermodal kerja saja yang menjadi pendukung para karyawan di dalam meningkatkan kinerja atau *performance*, tapi insentif, hubungan interpersonal

maupun kepemimpinan sangat berpengaruh besar bagi karyawan karena dapat menimbulkan ketidak-puasan karyawan dalam melakukan tugasnya sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Model sistem kinerja ini melibatkan peranan persepsi dan keakuratan dalam menggambarkan pengarahannya dan pentingnya ukuran arah usaha serta tingkat usaha dalam membawa perubahan perilaku karyawan untuk bekerja dengan lebih baik ke depannya. Pada akhirnya sulit bagi organisasi untuk merealisasikan tujuannya karena tidak hanya insentif, maupun kepemimpinan tetapi motivasi juga memiliki pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi bagi karyawan yang baik dapat membuat kerja karyawan lebih efektif karena dapat dipengaruhi dari insentif, hubungan interpersonal maupun kepemimpinan. Sehingga membutuhkan suatu perhatian penuh dari pihak manajemen Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.

Menurut Griffin (2013:38), sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu ialah dengan memberikan suatu dorongan. Motivasi berasal dari bahasa latin "movere" yang memiliki arti dorongan atau menggerakkan. Menurut Usman (2013) motivasi memiliki arti sebagai kebutuhan atau keinginan yang melatarbelakangi sumber daya manusia sehingga terdorong untuk melakukan pekerjaan. Jika dihubungkan dengan kondisi tempat bekerja karyawan maka dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena kondisi tempat kerja yang kurang mendukung untuk digunakan sebagai aktivitas bekerja baik dari segi kompensasi, hubungan interpersonal maupun kepemimpinan dapat menyebabkan seseorang kurang bersemangat untuk melakukan pekerjaan, sehingga dapat mempengaruhi penurunan kinerja karyawan untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Apabila ditinjau kembali pemahaman kinerja (*performance*) bahwa peningkatan kinerja karyawan merupakan suatu prioritas yang harus mendapat perhatian. Namun, pada dasarnya seorang karyawan harus mempunyai wawasan ilmu, pengetahuan, teknologi yang cukup, terampil dalam melaksanakan peluang, dan berkemauan serta berkesanggupan mengaplikasikan ilmu, pengetahuan, dan teknologi. Selain itu juga mempunyai sikap kerja mandiri sehingga puas atau tidak puas melakukan pekerjaan tergantung pada pribadi karyawan. Oleh karena itu, cara yang terbaik bagi para karyawan adalah menanamkan keyakinan pada organisasi. Disisi lain tidak lepas dengan peran pimpinan yang sangat dibutuhkan kemampuannya untuk terlibat langsung dengan bawahan, artinya lebih sering dekat dengan dan mengetahui aktivitas bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Brown (2014) kepemimpinan diartikan sebagai suatu gaya, sikap atau perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang akan mengubah seseorang dan menciptakan perilaku baru dari seseorang sehingga menjadi lebih efektif. kepemimpinan ialah sebuah proses dimana seorang pemimpin dapat secara langsung membimbing dan mempengaruhi perilaku dan pekerjaan lainnya untuk menuju pencapaian dalam situasi tertentu. Selain itu kepemimpinan sering disebut kemampuan seorang manajer atau pemimpin untuk memberikan dorongan kepada bawahan agar bekerja dengan penuh keyakinan dan semangat. Kepemimpinan dilakukan untuk melakukan/tidak melakukan aktivitas tertentu demi tercapainya satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan organisasi dan konsisten dengan tujuan para bawahan/pengikut.

Beranjak dari pengertian kepemimpinan maka didapatkan adanya hubungan/komunikasi interpersonal, memotivasi maupun pemberian insentif dianggap sebagai kekuasaan yang tidak berimbang jika dihubungkan dengan hasil kerja yang diinginkan organisasi. Melalui empat hal atau unsur diatas maka dapat diketahui kepemimpinan yang bagaimana dapat dilakukan oleh pimpinan dengan secara efektif dan/atau tidak efektif, sehingga peran pimpinan dalam organisasi penting dan dibutuhkan secara terus-menerus untuk mendorong meningkatkan semangat karyawan dalam menghasilkan kinerja yang tinggi. Disamping dapat mengandalkan faktor keahliannya, diyakini karyawan sebagai peran penting dalam memberikan partisipasi yang tinggi dalam pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.

Dari beberapa kajian yang telah dikemukakan sebelumnya, memungkinkan timbul suatu keinginan untuk meneliti dan memahami masalah naik turunnya prestasi karyawan yang pada hakekatnya merupakan cerminan upaya pimpinan pada Berkembangnya teknologi saat ini ditandai dengan adanya perubahan yang begitu cepat, suatu organisasi dituntut untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian dalam semua segi yang ada pada organisasi khususnya sumber daya manusia (SDM). Terbatasnya sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi diharapkan dapat mengoptimalkan dengan baik, sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Dari tugas utama itulah maka seorang karyawan dapat dilihat prestasi kerja atau kinerjanya (*performance*). Penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan yang sesuai dengan kinerja mereka masing-masing kepada organisasi perusahaan.

Sistem ini bertujuan untuk memotivasi para karyawan agar bisa meningkatkan kinerja. Oleh karena itu prestasi kerja yang baik tidak hanya individunya saja yang menguntungkan, akan tetapi lembaga institusi atau organisasi maupun masyarakat juga akan mendapatkan keuntungan. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan sistem informasi dalam organisasi atau institusi sangat dibutuhkan. Salah satunya adalah penelitian yang menyangkut kinerja karyawan (pengguna) yang diyakini merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam organisasi. Sedangkan peningkatan kinerja yang dimiliki karyawan secara individu dapat bereaksi dan berkreasi secara positif dalam mencapai suatu tujuan baik diri karyawan maupun organisasi. Hal ini tidak lepas dari sistem yang dilakukan oleh organisasi. Begitu pula kesadaran akan prestasi kerja, efisiensi maupun efektivitas kerja yang produktif dapat dilaksanakan melalui berbagai kegiatan yang berhubungan dengan aktivitas kerja dalam organisasi sehingga harapannya dapat menghasilkan kualitas kerja yang terarah, terpadu dan menyeluruh.

Dari beberapa kajian yang telah dikemukakan tersebut, memungkinkan timbul suatu keinginan untuk meneliti dan memahami permasalahan yang terjadi belum menunjukkan hasil yang maksimal sesuai dengan keinginan tujuan dari institusi Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Oleh sebab itu ada beberapa pertimbangan-pertimbangan sebagai penentu dari beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dikemukakan Pradana dkk. (2013), insentif dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Oktarini (2015) bahwa insentif berpengaruh signifikan pada motivasi kerja karyawan, dan Yudha dkk. (2013) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Tucunan dkk. (2014) bahwa ada pengaruh positif

kepemimpinan pada motivasi kerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan dan kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Ardiani (2015) bahwa pemberian insentif memiliki pengaruh negatif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan Darmanto (2015) bahwa motivasi mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai. Karena itu, dalam penelitian ini memfokuskan pada konsep diatas dengan mengkaji “Insentif dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh insentif terhadap motivasi karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo?
3. Apakah ada pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo?
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo?
5. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap motivasi karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.
3. Untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Kegunaan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai berikut:

1. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama dalam mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi variabel motivasi, kepemimpinan, insentif serta kinerja karyawan.
2. Studi ini dapat digunakan sebagai referensi empiris dalam pengambilan kebijakan keputusan dan program untuk meningkatkan kinerja karyawan, secara khusus dapat berdampak bagi manajemen Sumber Daya Manusia

(SDM) Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, serta secara umum bagi UMKM di Indonesia.

3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti, dalam arti hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran serta pemecahan pada suatu masalah dan untuk menambah dan memperkaya bahan pustaka yang sudah ada, baik sebagai pelengkap maupun bahan perbandingan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menambah referensi bagi penelitian selanjutnya terutama untuk mengetahui pentingnya variabel motivasi, kepemimpinan, insentif serta kinerja karyawan.
4. Bagi pihak Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi informasi dan dasar pertimbangan oleh SDM Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo terkait dalam pentingnya variabel motivasi, kepemimpinan, insentif serta kinerja karyawan.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Sebagai referensi hasil penelitian terdahulu maka ada beberapa hasil penelitian yang digunakan sebagai acuannya sebagai berikut:

1. Risa Oktarini (2015), PENGARUH INSENTIF TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT. SEFTYA UTAMA BALIKPAPAN, dengan hasil temuannya menyatakan bahwa hipotesis penelitian yang diajukan diterima karena insentif berpengaruh terhadap motivasi. kepada pihak perusahaan agar lebih konsisten dalam pemberian insentif, dan dapat juga menambahkan bentuk insentif seperti dalam bentuk nominal dan dalam bentuk liburan di tempat-tempat wisata agar dapat merefreshing para karyawan sehingga dapat memacu motivasi para karyawan agar lebih baik lagi dalam bekerja.
2. Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, dan I Gede Riana (2014), PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. Pandawa), dengan hasil temuannya menyatakan bahwa: (1) ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan; (2) ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan; (3) ada pengaruh positif signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan.

3. Luh Mang Indah Mariani, dan Ni Ketut Sariyathi (2017), PENGARUH MOTIVASI, KOMUNIKASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN WARUNG MINA PEGUYANGAN DI DENPASAR, dengan hasil temuannya menyatakan bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar.
4. Taufan Pradana dan Siti Rokhmi Fuadati (2016), PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN, dengan hasil temuannya menyatakan bahwa variabel bebas gaya kepemimpinan transaksional dan budaya adalah bertanda positif, yang berarti variabel bebas yang digunakan dalam penelitian mempunyai hubungan yang searah dengan variabel terikatnya. Sementara gaya kepemimpinan transaksional adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur.
5. Choirul Anwar, Satria Yudha, Bambang Swasto S. dan Ika Ruhana (2013), PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang), dengan hasil temuannya menyatakan bahwa secara simultan variabel bebas yang terdiri dari motivasi

kerja dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan yang dapat dilihat dari nilai uji F dengan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $130,680 > 3,115$  dan dengan nilai  $(sig) F < \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$  serta nilai Adjusted R Square menunjukkan angka  $0,767$  yang berarti bahwa variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar  $76,7\%$  terhadap kinerja karyawan. Secara parsial dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X1) mempunyai nilai thitung sebesar  $3,363$  dan ttabel sebesar  $1,991$  yang berarti thitung  $>$  ttabel ( $3,363 > 1,991$ ) serta dengan tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Variabel kemampuan kerja (X2) mempunyai nilai thitung sebesar  $7,879$  dan ttabel sebesar  $1,991$  yang berarti thitung  $>$  ttabel ( $7,879 > 1,991$ ) serta dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial motivasi kerja (X1), dan kemampuan kerja (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Insentif**

Menurut Hasibuan (2017:117) insentif ialah suatu alat sebagai balas jasa yang akan diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tertentu, yang memiliki prestasi atas kinerja yang telah diberikan diatas standart. Insentif merupakan sarana berupa motivasi yang digunakan untuk mendorong pegawai dalam melakukan aktivitas kerja, maksudnya insentif merupakan pendapatan ekstra yang diterima pegawai selain gaji. Jadi pemberian insentif pada pegawai dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan keluarga mereka. Istilah

insentif, umumnya digunakan untuk rencana-rencana pemberian imbalan berupa jasa yang digunakan yang dikaitkan secara tidak langsung sesuai dengan standar kinerja pegawai, sedangkan sistem insentif digunakan sebagai daya penggerak untuk merangsang terciptanya pemeliharaan pegawai. Karena itu, pemberian insentif pada pegawai merupakan sebagai penghargaan diberikan organisasi terhadap hasil kerja yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal pegawai pada organisasi akan lebih baik. Pemberian intensif karyawan merupakan sebagai usaha mempertahankan karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik. Sedangkan pemberian insentif sebagai imbalan jasa atas prestasi, yakni semakin tinggi prestasi karyawan yang dicapai maka perusahaan juga memberi imbalan yang lebih pada karyawan. Intensif adalah suatu bentuk dorongan finansial kepada karyawan sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan atas prestasi karyawan tersebut. Insentif merupakan sejumlah uang yang diberikan pada karyawan, yang dimana uang tersebut akan ditambahkan pada upah dasar.

Berdasarkan penjelasan diatas, insentif merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau nonmaterial yang diberikan kepada karyawan oleh pimpinan organisasi, yang memiliki tujuan agar karyawan dalam kesediaannya mau bekerja dengan tingkat motivasi tinggi dan berprestasi dalam mendukung tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian insentif ialah pemberian uang diluar gaji yang diterima karyawan atas pengakuan perusahaan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan.

Umumnya, motivasi berupa insentif yang diberikan oleh pimpinan perusahaan merupakan sebagai perangsang untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Oleh sebab itu motivasi dianggap penting untuk mendukung

peningkatan kegiatan kerja karyawan. Semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja, makin tinggi pula hasil kerja yang diperoleh. Sehingga tujuan perusahaan dalam meningkatkan hasil kerja karyawan dapat tercapai sesuai dengan standar kerja yang ditentukan.

### 2.2.2 Jenis-Jenis Insentif

Ada beberapa jenis insentif seperti yang diungkapkan Sarwoto (2012:144), secara garis besar dapat digolongkan menjadi dua yaitu sebagai berikut:

#### a. Insentif Material

Uang dan Barang insentif ini dapat diberikan dalam berbagai macam, antara lain:

- 1) Bonus, terbagi atas : (1) Uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan. (2) Perusahaan menggunakan sistem insentif, umumnya hanya beberapa persen dari laba telah melebihi jumlah tertentu dimasukkan ke dalam sesuatu dana kemudian jumlahnya terbagi diantara pihak yang diberikan bonus.
- 2) Komisi, adalah sejenis komisi yang dibayarkan kepada pihak bagian penjualan yang telah menghasilkan penjualan yang tinggi.
- 3) *Profit Sharing*, Salah Satu jenis insentif yang tertua. Dalam pembayaran itu diikuti secara bersamaan, tetapi mencakup pembayaran berupa insentif dengan hasil laba yang diberikan pada pegawai.
- 4) Jaminan sosial, yakni insentif yang diberikan berupa jaminan sosial umumnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif dan setiap pegawai memperoleh secara rata-rata dan otomatis. Sedangkan

jaminan sosial meliputi: (a) Pemberian rumah dinas. (b) Pengobatan secara cuma-cuma. (c) Kemungkinan untuk pembayaran secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari Koperasi organisasi. (d) Cuti sakit. (e) Biaya pindah.

b. Insentif Non Material.

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai bentuk:

- 1) Pemberian gelar (title) secara resmi,
- 2) Pemberian tanda jasa,
- 3) Pemberian piagam penghargaan,
- 4) Pemberian kenaikan pangkat atau jabatan.

Sedangkan Siagian (2010:268), jenis-jenis insentif sebagai berikut :

- a. *Piece work* (Upah per output) adalah cara yang digunakan untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai, sesuai dengan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dengan banyaknya output.
- b. *Production bonus* (bonus produksi) adalah Insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.
- c. *Commissions* (komisi) adalah suatu bentuk bonus yang diterima pegawai dari hasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.
- d. *Executives incentives* (Insentif eksekutif) adalah insentif yang diberikan pada pegawai khususnya manajer yang memiliki kedudukan dalam suatu perusahaan, seperti misalnya membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

- e. *Maturity curve* (Kurva “kematanan”) adalah diberikan pada tenaga kerja, yang memiliki masa kerja dan golongan kepangkatan serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi, seperti misalnya bentuk penelitian ilmiah atau beban kerja yang lebih besar, dan sebagainya.
- f. *Rencana insentif kelompok* adalah kenyataan, kinerja dalam organisasi bukan sebagai keberhasilan individual melainkan keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.

Adapun pendapat Congge (2015: 315) bentuk-bentuk insentif terbagi menjadi empat, yaitu:

- a. Insentif individual, memberikan pemasukan lebih dan diatas gaji pokok kepada karyawan individual yang memenuhi satu standart kinerja individual spesifik. Bonus ditempat diberikan, umumnya untuk karyawan individual, atas prestasi yang belum diukur oleh standar, seperti contoh mengakui jam kerja yang lama yang digunakan karyawan tersebut bulan lalu.
- b. Intensif kelompok, merupakan seperti rencana insentif individual namun memberi upah lebih dan diatas gaji pokok kepada semua anggota tim ketika kelompok atau tim secara kolektif mencapai satu standart yang khusus kinerja, produktivitas atau perilaku sehubungan dengan kerja lainnya.
- c. Rencana pembagian laba secara umum merupakan insentif diseluruh organisasi yang memberikan kepada karyawan satu bagian (share) dari laba organisasi dalam satu periode khusus.

- d. Program pembagian perolehan (gain sharing) adalah rencana upah diseluruh organisasi yang dirancang untuk memberi imbalan kepada karyawan atas perbaikan dalam produktivitas organisasi.

Mengacu dari beberapa pendapat di atas, serta melihat jenis-jenis insentif yang diberikan kepada setiap karyawan, maka dapat ditarik indikator-indikator insentif dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Insentif material.

Dapat diberikan dalam bentuk: Bonus, Komisi, Pembagian laba, Kompensasi yang ditangguhkan, dan Jaminan sosial.

- b. Insentif Non-material.

Dapat diberikan dalam bentuk: Pemberian piagam penghargaan, Pemberian tanda jasa, kenaikan pangkat, serta hiburan.

### **2.2.3 Program Insentif Yang Efektif**

Sebuah system insentif biasanya akan memiliki kesempatan sukses yang lebih besar jika semua karyawan didalam organisasi diberi kesempatan berpartisipasi. Jika beberapa karyawan dikucilkan, mereka akan menjadi iri dan benci kepada orang-orang yang memiliki kesempatan memperoleh bayaran insentif ekstra, dan akibatnya akan kurang mau bekerja sama secara maksimal.

Menurut Hasibuan (2017: 200) Program insentif yang dirancang dengan baik akan berjalan karena program tersebut didasarkan pada dua prinsip psikologis yang diterima dengan baik, yaitu: (1) motivasi yang meningkatkan menyebabkan melejitnya kinerja, dan (2) pengakuan merupakan faktor utama dalam motivasi. Program insentif yang baik harus memenuhi beberapa aturan sebagai berikut.

a. Sederhana

Aturan sistem insentif haruslah ringkas, jelas, dan dapat dimengerti.

b. Spesifik

Tidak cukup untuk mengatakan “hasilkan lebih banyak” atau “hentikan kecelakaan kerja”. Para karyawan perlu mengetahui secara rinci apa yang diharapkan supaya mereka kerjakan.

c. Dapat dicapai

Setiap karyawan harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.

d. Dapat diukur

Tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana insentif dibangun. Program bernilai rupiah merupakan pemborosan jika spesifik tidak dapat dikaitkan dengan uang yang dikeluarkan.

## **2.3 Kepemimpinan**

### **2.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Brown (2014) kepemimpinan diartikan sebagai suatu gaya, sikap atau perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang akan mengubah seseorang dan menciptakan perilaku baru dari seseorang sehingga menjadi lebih efektif. Kepemimpinan pada hakekatnya adalah suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain. Kepemimpinan sebagai etos kerja yang dilandasi pada pengabdian dan tanggung jawab, etos kerja yang peduli pada prinsip keadilan dan kebenaran, etos kerja yang memperhatikan kepentingan yang dipimpinnya. dalam kepemimpinan melibatkan factor-faktor: pengaruh, legitimasi, kekuasaan,

wewenang, indiosinkratik atau kepercayaan, politik dan sumber daya. Kepemimpinan merupakan salah satu factor organisasi, atau ssebagai salah satu fungsi manajemen, oleh karna itu merupakan masalah yang sentral dan strategis. Dalam hal ini Ralph Currier Davis (soekarso dan putong, 2015:9) mengemukakan: “Organization is any group of individual that is work toward zone common end under leadership” (organisasi adalah suatu kelompok orang yang sedang bekerja kea rah tujuan bersama dibawah kepemimpinan).

Kepemimpinan adalah proses pengaruh social, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang mempengaruhi perilaku orang lain kearah pencapaian tujuan tertentu. Dalam organisasi pemimpin memiliki kekuasaan dan politik. Kekuasaan merupakan kekuatan untuk mengerakkan, memberdayakan, mengarahkan, mendapatkan, memanfaatkan dan menguasai sumber daya 6M (6M = Men, Money, Materials, Machines, Methodes, and Markets). Sedangkan politik adalah tindakan berdasarkan kekuasaan untuk mencapai tujuan. Disamping itu pemimpin berfungsi antara lain sebagai promotor, motivator, delegator, komunikator, mediator dan integrator.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, mampu memberi arahan atas tingkah laku bawahan atau kelompok serta memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya agar dapat mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Menurut Yukl (Gopal dan Chowdhury, 2014) pengertian kepemimpinan, gaya dan teori kepemimpinan yang sering digunakan oleh orang untuk dijadikan referensi untuk makalah kepemimpinan. Sebelum kita memasuki pengertian

kepemimpinan maka ada baiknya kita membahas hakekat kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu subjek yang telah lama diminati oleh para ilmuwan maupun untuk orang awam. Istilah tersebut berisi konotasi mengenai citra individu-individu yang berkuasa dan dinamis yang telah berhasil memimpin armada yang menang perang, yang dapat mengendalikan kerajaan-kerajaan korporasi dari atas gedung-gedung pencakar langit yang sangat berkilauan, atau yang mengarahkan kemana tujuan bangsa-bangsa. Kebanyakan dari uraian kita mengenai sejarah berupa cerita mengenai pemimpin-pemimpin militer, politik, agama dan sosial. Kehebatan-kehebatan yang berasal dari para pemimpin yang berani merupakan inti dari banyaknya legenda serta sebuah mitos. Kekaguman yang meluas mengenai kepemimpinan mungkin karena merupakan sesuatu proses yang demikian misterius dan menyangkut tentang kehidupan semua orang. Mengapa beberapa orang pemimpin tertentu seperti (Gandhi, Nabi Muhammad Saw, Mao Tse-tung) bisa menimbulkan adanya semangat dan dedikasi yang demikian mendalam? Bagaimanakah dengan pemimpin-pemimpin tertentu seperti Julius Caesar, Iskandar Agung, dan Charlemagne yang telah membangun kerajaan-kerajaan yang sedemikian besarnya? Mengapa para pemimpin tertentu seperti Indira Gandhi dan Winston Churchill mendadak jatuh dari kekuasaannya, meski kelihatannya memiliki kekuasaan serta memiliki catatan prestasi yang sangat baik? Mengapa orang-orang yang tertentu yang kurang dikenali seperti Claudius Caesar dan Adolf Hitler memiliki pengikut-pengikut yang begitu setia sehingga bersedia untuk mengorbankan seluruh hidupnya untuk dirinya tersebut, sedangkan pada beberapa pemimpin lainnya sedemikian begitu dibencinya sehingga para pengikut mereka melakukan untuk berkomplot agar bisa membunuh

mereka? Pertanyaan-pertanyaan tentang kepemimpinan sudah lama menjadi suatu subjek spekulasi, akan tetapi pada penelitian ilmiah tentang kepemimpinan itu belum dimulai sebelum di abad kedua puluh.

Kebanyakan dalam penelitian adalah membahas tentang determinan-determinan dari segala efektivitas kepemimpinan. Para ilmuwan perilaku atau behavioral scientist sudah mencoba untuk bisa menemukan beberapa ciri-ciri, perilaku-perilaku, kemampuan-kemampuan, sumber-sumber kekuasaan atau aspek-aspek apa sajakah dari situasi tersebut yang dapat menentukan kelompok. Alasan mengapa orang-orang tersebut timbul sebagai pemimpin dan menjadi determinan dari cara seseorang dalam bertindak merupakan sesuatu pertanyaan yang sangat penting lainnya yang sudah diteliti, namun perhatian yang sangat dominan mengenai efektivitas kepemimpinan.

### **2.3.2 Teori-Teori Kepemimpinan**

#### **Teori Sifat**

Menurut Soekarso dan Putong (2015:10) berdasarkan dari pemikiran teori ini bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan dari sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin. Sehingga timbul suatu anggapan bahwa seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin itu sendiri. Dan, kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin, yakni:

- a. Secara umum, memiliki pengetahuan yang luas, memiliki daya ingat, rasional, obyektif, pragmatis, fleksibel, adaptasi, berorientasi ke depan;

- b. Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif;
- c. Memiliki kemampuan untuk tumbuh dan berkembang, analitik, mampu menentukan skala prioritas, bisa membedakan yang urgen dan yang penting, terampil dalam mendidik, dan mampu berkomunikasi secara efektif.

Walaupun teori sifat memiliki berbagai kelemahan (antara lain: terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan) dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno. Namun jika direnungkan bahwa nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung didalamnya memiliki berbagai rumusan sifat, ciri atau perangai pemimpin; justru sangat diperlukan kepemimpinan yang mampu menerapkan prinsip keteladanan.

### **Teori Perilaku**

Berdasarkan dari pemikiran teori ini bahwa kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan dalam pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku, yakni:

- a. **Konsiderasi dan struktur inisiasi**

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Selain dari pada itu ada kecenderungan dari perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

b. Berorientasi kepada bawahan dan produksi

Perilaku seorang pemimpin yang memiliki tujuan berorientasi pada bawahan memiliki kecenderungan yang ditandai dengan penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan maupun perilaku bawahan. Sedangkan perilaku seorang pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamakan penlaksanaan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Di sisi lain, perilaku seorang pemimpin menurut model leadership continuum memiliki dua dimensi yaitu berorientasi pada pemimpin dan bawahan. Sedangkan menurut model grafik kepemimpinan, bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil/tugas dan terhadap bawahan/hubungan kerja. Oleh sebab itu, perilaku seorang pemimpin pada hakikatnya tidak lepas dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan.

### **Teori Situasional**

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu yakni:

- a. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas;
- b. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan;

- c. Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan;
- d. Norma yang dianut kelompok
- e. Rentang kendali;
- f. Ancaman dari luar organisasi
- g. Tingkat stress;
- h. Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Karena itu, kepemimpinan seorang pemimpin ditentukan dari kemampuan “membaca” situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi. Sedangkan penyesuaian gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu. Sehubungan dengan hal tersebut berkembanglah model-model kepemimpinan sebagai berikut:

a. Model kontinum Otokratik-Demokratik

Gaya kepemimpinan dari perilaku seorang pemimpin selain memiliki hubungan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, juga berkaitan dengan fungsi kepemimpinan yang harus dilakukan. Sebagai contoh yakni memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan, pemimpin bergaya otokratik akan mengambil keputusan sendiri, ciri kepemimpinan yang menonjol ketegasan disertai perilaku yang berorientasi pada penyelesaian tugas. Sedangkan pemimpin bergaya demokratik akan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi. Selanjutnya ciri kepemimpinan yang menonjol adalah menjadi pendengar yang baik disertai perilaku memberikan perhatian pada kepentingan dan kebutuhan bawahan.

b. Model ”Interaksi Atasan-Bawahan”

Dalam model ini, efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin tergantung pada interaksi yakni antara pemimpin dan bawahan serta sejauhmana interaksi tersebut mampu mempengaruhi perilaku seorang pemimpin.

Seorang akan menjadi pemimpin yang efektif, apabila:

1. Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik;
2. Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi;
3. Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat.

c. Model Situasional

Model ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa bawahan. Sedangkan dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku seorang pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah

1. Memberitahukan;
2. Menjual;
3. Mengajak bawahan berperan serta;
4. Melakukan pendelegasian.

d. Model "Jalan- Tujuan "

Sebagai pemimpin yang efektif menurut model ini adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh bawahan. Sedangkan

salah satu mekanisme dalam mewujudkan suatu hal yakni kejelasan tugas yang harus dilakukan bawahan dan perhatian seorang pemimpin pada kepentingan dan kebutuhan bawahan. Sehingga perilaku seorang pemimpin akan berkaitan dengan hal-hal tersebut dan harus bisa motivasional bagi bawahannya.

e. Model “Pimpinan-Peran serta Bawahan”

Perhatian utama model ini adalah perilaku pemimpin dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan. Perilaku pemimpin perlu disesuaikan dengan struktur tugas yang harus diselesaikan oleh bawahannya.

Sebagai hal penting untuk paradigma adalah memiliki serangkaian ketentuan yang harus ditaati oleh bawahan dalam menentukan bentuk dan tingkat peran, serta bawahan dapat mengambil keputusan. Selain itu, bentuk dan peran serta bawahan “didiktekan” oleh situasi yang dihadapi dan suatu masalah yang perlu dipecahkan dengan melalui proses pengambilan keputusan.

### **2.3.3 Tipe Kepemimpinan**

Secara umum tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya dapat diasumsikan dalam enam jenis, yaitu:

- 1) Tipe pemimpin otokratis, bahwa pemimpin yang memiliki beberapa tipe kepemimpinan diantaranya yakni:
  - a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
  - b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
  - c. Menganggap bawahan sebagai alat semata- mata
  - d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat

- e. Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya
  - f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum)
- 2) Tipe pemimpin militeristis, adalah pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:
- a. Sering mempergunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahannya
  - b. Senang bergantung pada pangkat dan jabatan dalam menggerakkan bawahannya
  - c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
  - d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
  - f. Sukar menerima kritikan dari bawahan
  - g. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai acara dan keadaan
- 3) Tipe Paternalistis adalah seorang pemimpin yakni:
- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
  - b. Bersikap terlalu melindungi
  - c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif
  - d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
  - e. Sering bersikap maha tahu
- 4) Tipe Kharismatis adalah seorang pemimpin dinyatakan hingga kini oleh para pakar belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma, yang diketahui bahwa pemimpin yang

demikian mempunyai daya tarik amat besar, umumnya mempunyai pengikut yang berjumlah sangat besar tetapi kurang berpengetahuan tentang sebab musabab untuk menjadi pemimpin kharismatis, maka sering dikatakan sebagai pemimpin yang diberkahi dengan kekuatan-kekuatan gaib (supernatural powers).

- 5) Tipe Laissez Faire adalah seorang pemimpin yang bersifat:
  - a. Dalam memimpin organisasi biasanya mempunyai sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan hati nurani, asal kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai.
  - b. Organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran yang dicapai, dan tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing anggota.
  - c. Seorang pemimpin hendaknya tidak terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.
  - d. Seorang pemimpin yang memiliki peranan pasif dan membiarkan organisasi berjalan dengan sendirinya.
- 6) Tipe Demokratis bahwa tipe yang bersifat:
  - a. Dalam proses penggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia
  - b. Selalu berusaha menyesuaikan dengan kepentingan dan tujuan organisasi dan/atau dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya

- c. Senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya
- d. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.
- f. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin
- h. Para bawahannya dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan

Menurut Davis (Wijoyo, 2018:37), ada 10 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam pemerintahan antara lain sebagai berikut :

1. Kecerdasan (*Intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat bebrbeda.

2. Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4. Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses selalu mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahan.

#### 5. Memiliki Pengaruh Yang Kuat

Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

#### 6. Memiliki Pola Hubungan Yang Baik

Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

#### 7. Memiliki Sifat-Sifat Tertentu

Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemauan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggarakkan bawahannya.

#### 8. Memiliki Kedudukan atau Jabatan

Seorang pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat karena kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

#### 9. Mampu Berinteraksi

Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan.

#### 10. Mampu Memberdayakan

Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

Disamping itu untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator. Menurut Siagian (2010: 121), indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut:

##### a. Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

##### b. Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang

positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

c. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin harus menyesuaikan diri dengan fungsi kepemimpinan karena selalu berkaitan dengan dua hal yakni hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian, maksudnya sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian dari segi kesejahteraan bawahan. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan

perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktu, insentif serta fasilitas yang sebaik mungkin untuk bawahan.

- f. Memperhatikan faktor kepuasan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

- g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

## **2.4 Motivasi**

### **2.4.1 Pengertian Motivasi**

Dalam mengelola sumber daya manusia perlu adanya motivasi kerja karyawan agar kepuasan kerja karyawan akan tercapai sehingga karyawan dapat

bekerja secara efektif dan efisien, maka disini perusahaan perlu memotivasi karyawan dengan baik terhadap situasi kerja yang dihadapi. Menurut wahjosumidjo (adeoye dan elegunde. 2014) motivasi ialah suatu faktor yang berperan penting untuk meningkatkan kinerja dari seorang karyawan. Motivasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu. Sebab setiap individu mempunyai perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemampuan setiap individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak.

Motivasi sendiri berasal dari bahasa latin yaitu “movere” yang artinya dorongan atau menggerakkan. Motivasi adalah tindakan sekelompok factor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu (Griffin, 2013:38). Setiap karyawan mempunyai motivasi yang berbeda-beda dalam bekerja. Ada yang bekerja memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhannya, tetapi ada pula yang bekerja untuk mengejar prestasi. Jadi motivasi diartikan berbeda-beda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan keadaan orang tersebut.

Dari pengertian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi merupakan suatu proses untuk mempengaruhi seseorang atau merupakan pendorong, yang merangsang pegawai untuk berkerja dengan giat sesuai dengan yang diinginkan pimpinan melalui petunjuk-petunjuknya.

#### **2.4.2 Teori Motivasi**

Banyak teori tentang motivasi dan penemuan riset yang mencoba menjelaskan hubungan antara perilaku dan hasilnya. Namun secara garis besar

teori motivasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok sesuai dengan pendapat (Griffin, 2013:39) di antaranya yaitu :

1. Teori kepuasan (*content theories*), mencoba menentukan faktor-faktor yang terdapat dalam ciri individu yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku
2. Teori proses (*process theories*), teori ini menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku diarahkan, didukung dan dihentikan.

Dalam teori motivasi kebutuhan adalah dorongan dari diri seseorang sebagai dasar melakukan motivasi. Kebutuhan-kebutuhan tersebut menurut Teori Maslow (Griffin, 2013:40) adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisiologikal :  
Kebutuhan akan udara, air, makanan dan biologis
2. Kebutuhan akan keamanan  
Kebutuhan akan keselamatan, keamanan, ketertiban dan kedamaian
3. Kebutuhan akan afeksi (sosial)  
Kebutuhan akan cinta kasih, kemesraan, rasa memiliki antar sesama
4. Kebutuhan akan penghargaan  
Kebutuhan untuk dihormati, dihargai dan disegani oleh orang lain
5. Kebutuhan mengaktualisasi diri  
Kebutuhan untuk berkembang, untuk merasa terpenuhi dan untuk merealisasikan potensi seseorang

Teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja dijabarkan oleh Teori Herzberg, menjelaskan bahwa ada dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi

seseorang di dalam pekerjaannya. Rangkaian kondisi pertama disebut motivator, sedangkan faktor yang kedua disebut hygiene.

Faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, adalah yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik terdiri :

- *Achievement* (keberhasilan pelaksana)
- *Recognition* (pengakuan)
- *The work self* (pekerjaan itu sendiri)
- *Advancement* (pengembangan)

Rangkaian faktor-faktor motivator diatas melukiskan:

- a) Prestasi
- b) Penghargaan
- c) Pekerjaan alternatif dan menantang
- d) Tanggung jawab
- e) Kemajuan dan peningkatan

Faktor-faktor Hygiene meliputi :

- a) Kebijakan dan administrasi perusahaan
- b) Kualitas dan pengendalian tehnik
- c) Kondisi kerja
- d) Hubungan kerja
- e) Status pekerjaan
- f) Keamanan kerja
- g) Kehidupan pribadi
- h) Penggajian

Menurut Toeri Greggor, menyatakan bahwa ada dua pendekatan yang mungkin diterapkan dalam perusahaan, masing-masing pendekatan ini mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang disebut.

Toeri X dan Teori Y, adapun asumsi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Asumsi Teori X :

- Pada umumnya manusia tidak senang bekerja
- Pada umumnya manusia tidak suka beranggung jawab
- Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat

2. Asumsi Teori Y :

- Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan
- Pengawasan tidak terpindahkan
- Manusia dapat mengawasi dirinya sendiri dan memberikan prestasi pada pekerjaannya.

Menurut David McClelland (Griffin, 2013:42) bahwa seseorang yang mempunyai kebutuhan agar mencapai keberhasilan yakni mempunyai keinginan kuat untuk mencapai sesuatu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Mereka menentukan tujuan secara wajar.
- b. Mereka menentukan tujuan seperti itu, karena mereka secara pribadi dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
- c. Mereka senang dengan pekerjaan tersebut dan mereka sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
- d. Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

Dari penjelasan diatas, maka didapatkan suatu gambaran yaitu, teori motivasi yang banyak dianut oleh para manajer pada umumnya berdasarkan teori kebutuhan karena pada dasarnya tindakan manusia diarahkan untuk memenuhi kebutuhan motivasional dengan jalan mendesain pekerjaan-pekerjaan yang memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan serta diarahkan untuk upaya ke arah pemuasan kebutuhan yang bersifat periferal bagi pekerjaan itu sendiri.

### **2.4.3 Jenis-Jenis Motivasi**

Apabila dilihat dari jenis-jenis motivasi sangat banyak macam dan ragamnya, yang kesemuanya bertujuan untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan. Adapun jenis motivasi antara lain sebagai berikut :

#### **1. Motivasi positif**

Motivasi positif adalah dorongan yang bersifat positif artinya jika para pegawai dapat menghasilkan prestasi diatas standar yang ditetapkan, maka pegawai tersebut akan diberikan insentif berupa hadiah.

#### **2. Motivasi negatif**

Motivasi negatif adalah dorongan para bawahan dengan ancaman hukuman, artinya jika prestasi kurang dari standar yang telah ditetapkan akan dikenakan hukuman.

Berdasarkan penjelasan diatas maka motivasi memiliki tiga model (Griffin, 2013:42) yaitu:

- a. Model motivasi tradisional
- b. Model motivasi hubungan manusiawi
- c. Model motivasi sumber daya manusia

#### 2.4.4 Prinsip-Prinsip Motivasi

Prinsip-prinsip motivasi didasari oleh teori-teori kebutuhan manusia, seperti kita ketahui bahwa manusia atau karyawan mempunyai kecenderungan untuk bekerja, bersemangat dan bergairah apabila kebutuhan dan keinginan yang diharapkan dapat terpenuhi. Prinsip motivasi pimpinan meliputi antara lain :

1. Prinsip motivasi mengikut sertakan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah apabila orang-orang diberi kesempatan untuk ikut serta dalam membuat keputusan yang mempengaruhi hasil itu.

2. Prinsip motivasi komunikasi

Motivasi untuk mencapai hasil condong diperbesar jika orang-orang diberitahu tentang soal-soal itu. Semakin mengetahui hasil suatu soal seseorang semakin berkembang perhatiannya dan niatnya.

3. Prinsip motivasi pengakuan

Motivasi untuk mencapai hasil –hasil condong diperbesar jika orang-orang diberi pengakuan untuk sumbangannya kepada hasil-hasil itu, orang akan bekerja lebih keras dan rajin bila mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari padanya.

4. Prinsip motivasi yang didelegasikan

Motivasi untuk mengawasi dan mencapai hasil condong diperbesar jika orang diberi wewenang untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi hasil itu.

5. Prinsip motivasi timbal balik

Orang –orang yang biasanya akan dapat dimotivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan sejauh anda menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan.

#### 2.4.5 Bentuk dan Cara-Cara Motivasi

Dalam rangka pemenuhan para karyawan maka seorang pimpinan harus bertindak dan menguasai strategi, dalam arti seorang pimpinan mengetahui dorongan dalam bentuk apakah yang perlu diprioritaskan. Dengan demikian motivasi yang diberikan dapat mengena pada sasaran yang diinginkan, sehingga timbul suatu kondisi kerja yang dinamis, dan harmonis. Untuk itulah perlu teknik dalam pemberian motivasi yang menurut Sarwoto (2012: 153) adalah sebagai berikut :

1. Motivasi tidak langsung
  - a. Sinkronisasi inspirasi individu dengan tujuan organisasi, usaha ini dapat dilakukan dengan cara:
    - Pemberian pengertian yang mendalam tentang tujuan organisasi kepada karyawan.
    - Pemberian pengertian bahwa tujuan organisasi tidak bertentangan dengan inspirasi individu.
  - b. Pembinaan kondisi kerja kearah kondisi *favourable* untuk berprestasi, usaha ini dapat berpedoman pada faktor-faktor di bidang :
    - *Social condition*, orang lebih giat berkerja bila kondisi sosial menurut pandangannya memuaskan, dalam arti lingkungan kerja

tidak banyak perbedaan yang menyolok di bidang agama, status sosial, moral dan lain-lain.

- *Associational condition*, terciptanya hubungan kerjasama dan saling pengertian antara pekerja dalam melaksanakan tugas.
- *Customory and conformity working condotion*, orang akan lebih giat bekerja manakala jalinan prosedur dan metode yang digunakan dalam organisasi cukup jelas dan dikenal baik.
- *Condition of concunion*, orang akan lebih giat bekerja didalam organisasi dimana hubungan pribadi antar anggota terjalin serta didasarkan rasa persahabatan dan solidaritas.

2. Motivasi langsung, adalah pengerak kemauan pekerja secara langsung dan sengaja diarahkan pada internal motivasi pekerja dengan memberikan rangsangan (insentif). Menurut Sarwoto (Congge, 2015: 316) secara garis besar insentif dapat digolongkan sebagai berikut :

a. Uang, insentif ini dapat diberikan dengan bentuk :

- Bonus
- Komisi
- Profit Sharing

b. Jaminan sosial dapat diberikan dalam bentuk :

- Rumah dinas
- Pengobatan
- Surat kabar
- Kendaraan dinas
- Pakaian dinas

- Cuti
- c. Insentif non material dapat diberikan dalam bentuk :
- Pemberian gelar
  - Pemberian tanda jasa
  - Pemberian piagam
  - Pemberian pujian

#### **2.4.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Keinginan orang untuk melakukan pekerjaan berdasarkan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhannya baik itu kebutuhan yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadari, berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohani.. Hal ini disebabkan karena manusia berada pada lingkungan tertentu, dan kebutuhan tertentu baik pada waktu bekerja ataupun tidak bekerja. Sedangkan menurut Sarwoto (2012: 155) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi keadaan sosial antara lain, yaitu :

##### **1. Komunikasi atasan dan bawahan**

Sebenarnya komunikasi yang baik tidak hanya diperlukan dalam organisasi saja, tetapi dalam setiap kegiatan komunikasi yang baik merupakan syarat mutlak yang harus diperhatikan. Meskipun komunikasi merupakan syarat mutlak bagi organisasi atau perusahaan tetapi tidak berarti seorang pimpinan yang baik dapat melaksanakan komunikasi yang baik.

Sebaiknya seorang yang mampu melaksanakan komunikasi yang baik tidak meski dapat menjadi pimpinan yang baik. Meskipun demikian

sebagai seorang pemimpin yang baik hendaknya dapat menciptakan komunikasi yang baik dalam suatu organisasi, sebab dapat dibayangkan bagaimana akibatnya bagi suatu organisasi yang komunikasinya tidak dapat berjalan dengan lancar.

## 2. Kondisi kerja

Kondisi fisik lingkungan kerja merupakan faktor-faktor yang perlu diperhatikan karena merupakan tempat atau wadah yang diharapkan untuk tumbuh dan berkembangnya prestasi kerja. Apabila tempat kerja tidak memungkinkan atau mendukung tumbuhnya pelaksanaan kerja yang baik, maka prestasi kerja yang tinggi sulit untuk diwujudkan.

## 3. Pendidikan dan latihan

Pendidikan merupakan proses pembinaan dan pengembangan yang mendorong berkembangnya kemampuan intelektual dan kepribadian manusia serta membuat informasi menjadi memiliki arti.

## 4. Penghargaan yang diberikan

Penghargaan merupakan kebutuhan memiliki harga diri yang stabil dan tinggi (harga diri) dan kebutuhan untuk dihormati orang lain (prestise) dan kebutuhan ini meliputi keinginan untuk berkecukupan, prestise, reputasi dan status.

Pemberian penghargaan merupakan kewajiban bagi perusahaan kepada karyawan, disamping efeknya pada karyawan lainnya dapat mendorong semangat kerja juga dapat berpengaruh yang besar terhadap kelancaran proses produksi.

Adapun bentuk penghargaan yang diberikan pada karyawan atau pegawai bentuknya bermacam-macam, dapat berupa uang atau promosi, jabatan atau hal-hal lain oleh perusahaan kepada karyawan dengan jalan menilai kecakapan karyawan yang ada. Karena dengan penilaian kecakapan yang ada akan menimbulkan rasa puas, senang dan membawa ketenangan dalam bekerja. Penghargaan tersebut karena sifat manusia yang memiliki harga diri. Sedangkan Sarwoto (2012: 156) menyatakan perlu diperhatikan oleh organisasi dalam usaha meningkatkan status ekonomi karyawan adalah menyangkut masalah upah dan insentif, dimana kedua hal ini merupakan unsur pendorong untuk memotivasi karyawan agar lebih berprestasi dan produktif.

Adapun pengertiannya dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Nilai insentif

Pengupahan insentif dimaksudkan memberikan upah atau gaji yang berbeda, tetapi akan didasarkan pada evaluasi jabatan dan ditentukan karena perbedaan prestasi kerja karyawan.

Segala perangsang yang dapat dinilai dengan uang termasuk kedalam material insentif, gaji, tunjangan uang pensiun, bonus perusahaan. Sedangkan jenis perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang termasuk dalam jenis non material insentif yaitu seluruh jenis perangsang yang tidak termasuk di dalam salah satu golongan diatas, termasuk didalam semi material dan ini meliputi penempatan kerja yang tepat, pekerjaan yang terjamin, kebebasan berpartisipasi bawahan.

#### 2. Upah/gaji yang layak

Seluruh penerimaan resmi yang mereka terima, dari perusahaan atau instansi yang dapat berupa uang atau barang-barang misalnya, beras, gula dan sebagainya.

Seseorang menjadi pekerja atau karyawan karena mereka menginginkan upah/gaji untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari. Mereka mengharapkan agar dengan upah dan gajinya tersebut akan dapat memenuhi kebutuhan hidup meskipun dengan cara yang sederhana terutama untuk memenuhi kebutuhan pokok yaitu sandang, pangan dan papan.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja yang berorientasi pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaji yang cukup

Banyak gaji yang kita berikan mempunyai pengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja. Makin besar gaji yang diberikan berarti semakin tercukupi kebutuhan mereka, dengan demikian mereka akan mendapatkan ketenangan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga semangat dan kegairahan kerjanya dapat kita harapkan.

2. Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang terwujud gaji yang cukup, maka mereka juga membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani ini antara lain adalah menyediakan tempat untuk menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan sebagainya.

3. Harga diri perlu mendapat perhatian

Setiap orang pasti menghendaki dirinya dihormati, jika prestasi karyawan cukup menonjol seyogyanya pimpinan memberikan penghargaan, baik berupa surat penghargaan maupun dalam bentuk hadiah materi. Hal ini dikarenakan masalah harga diri merupakan persoalan yang cukup tinggi yang mempunyai pengaruh cukup besar terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan.

4. Tempatkan posisi karyawan pada posisi yang tepat

Ketidaktepatan posisi karyawan akan menyebabkan jalannya pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal. Jadi ketepatan menempatkan para karyawan pada posisi yang tepat merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam usaha membangkitkan semangat dan kegairahan kerja karyawan.

5. Berikan kesempatan maju

Semangat dan kegairahan kerja karyawan akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk dapat maju. Sebaliknya jika mereka tidak dapat mempunyai harapan untuk maju dalam perusahaan, maka semangat dan kegairahan kerjanya lama-kelamaan akan menurun.

6. Perasaan aman menghadapi masa depan

Semangat dan kegairahan kerja karyawan akan terpuruk jika mereka tidak mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan, salah satu cara adalah dengan melaksanakan program pensiun bagi para karyawan.

7. Usahakan para karyawan mempunyai loyalitas

Kesetiaan/loyalitas para karyawan terhadap perusahaan akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Tanggung jawab dapat menciptakan gairah dan semangat kerja karyawan meningkatkan karena adanya perasaan senasib pada perusahaan.

#### 8. Pemberian insentif yang terarah

Kita akan memberikan tambahan penghasilan secara langsung kepada para karyawan yang menunjukkan kelebihan prestasi kerjanya. Cara seperti itu sangat efektif untuk mendorong semangat kerja para karyawan. Tentu saja cara seperti itu harus disertai dengan kebijaksanaan yang tepat.

#### 9. Fasilitas yang menyenangkan

Setiap perusahaan bilamana memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi para karyawan. Apabila dengan fasilitas tersebut ternyata mampu menambah kesenangan pada para karyawannya, maka berarti semangat dan kegairahan kerjanya dapat pula ditingkatkan.

## **4.5 Kinerja**

### **4.5.1 Pengertian Kinerja**

Konsep kinerja atau prestasi kerja mengandung unsur-unsur yang kompleks. menyangkut banyak faktor baik dilihat dari konsep dan pendekatannya, maupun cara pengukurannya. Dari kompleksitas ini, dapat disadari kalau timbul berbagai macam penafsiran dan pengertian tentang konsep prestasi, dan bagaimana mengukurnya. Bahkan kata prestasi ini sendiri merupakan bagian dari suatu persoalan.

Menurut Siswanto (Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Rivai dalam Muhammad Sandy (2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati secara bersama.

### **2.5.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja memiliki standart. Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan.

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115) memiliki fungsi antara lain:

1. Sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai
2. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
3. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
4. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Agar dapat digunakan sebagai tolak ukur (*benchmark*), maka standar kinerja harus memiliki persyaratan-persyaratan tertentu. Persyaratan-persyaratan standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115-116) antara lain:

1. Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi.
2. Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan.
4. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
5. Sensitif, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
6. Memberikan tantangan kepada karyawan.
7. Realistis, dapat dicapai oleh karyawan.

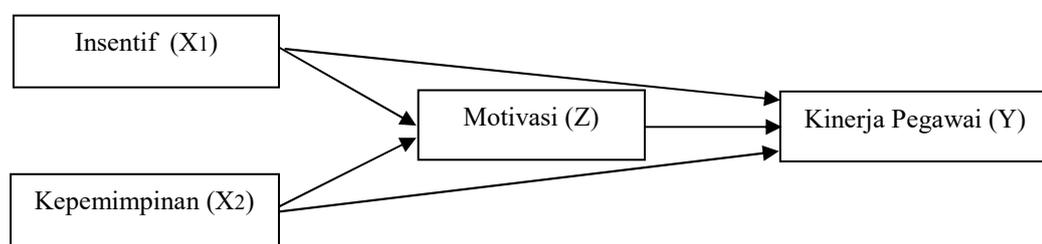
8. Berhubungan dengan waktu pencapaian standar.
9. Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur pencapaian standar.
10. Standar harus konsisten.
11. Standar harus adil.
12. Standar harus memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang rencana penelitian dengan didukung dari konsep baik berdasarkan teoritik maupun empirik. Sedangkan dasar kerangka konseptual disusun dari kerangka proses berpikir, berdasarkan latar belakang masalah, dan tinjauan pustaka terlebih dahulu berdasarkan dari pendekatan deduktif dengan menganalisis permasalahan yang terjadi di lingkungan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, khususnya karyawan. Sehingga model kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dibuat dengan model gambar 3.1. Dalam alur kerangka pikir tersebut menggambarkan dari segi organisasional seperti kompensasi yang terkait dengan pemberian insentif, dan kepemimpinan organisasi yang pengaruhnya pafa motivasi dan kinerja pegawai Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Sedangkan variabel-variabel yang digunakan meliputi insentif (X1) dan kepemimpinan (X2) yang mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z). Maka dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**

### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang dan rumusan masalah tersebut di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan ini, yaitu :

1. Insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.
3. Insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.
4. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.
5. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.

## BAB 4

### HASIL DESKRIPSI PENELITIAN

#### 4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian yang seringkali digunakan peneliti dapat diklasifikasi menjadi tiga jenis penelitian yaitu: (1) penelitian penjajakan (*eksploratif*) adalah penelitian yang bertujuan menemukan sebab terjadinya sesuatu, bersifat terbuka masih mencari-cari dan belum mempunyai hipotesis; (2) penelitian penjelasan (*eksplanatori*) adalah suatu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis (penelitian kausalitas); dan (3) penelitian deskriptif adalah suatu penelitian untuk mendeskripsikan secara rinci terhadap suatu fenomena tertentu. Sedangkan penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kausalitas yang bertujuan untuk memahami variabel yang mempengaruhi (independen) dan variabel yang merupakan akibat (dependen) serta menentukan sifat antara variabel independen dan pengaruh yang diperkirakan secara tidak langsung.

Rachman (2016), menyatakan bahwa rancangan penelitian merinci prosedur penting untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam menyusun dan/atau memecahkan masalah penelitian. Sedangkan pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yakni untuk mengetahui hubungan dan pengaruh insentif dan kepemimpinan, terhadap motivasi dan kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, dan pengujiannya dilakukan dengan menggunakan uji statistik yang

sesuai dengan hipotesis yang diajukan sebagai penelitian. Sedangkan pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan model *path analysis*.

## **4.2 Populasi, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

### **4.2.1 Populasi Penelitian**

Rachman (2016) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan atau jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari tetapi meliputi seluruh karakteristik yang dimiliki oleh objek/subjek itu, dan diminati oleh peneliti untuk diteliti. Sedangkan Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang ada di lingkungan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo sebanyak 35 karyawan.

### **4.2.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Sampel adalah bagian dari banyaknya dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Rachman, 2016). Sedangkan teknik pengambilan sampel penelitian diambil dari populasi dengan menggunakan metode sampel jenuh, artinya semua populasi yang ada menjadi sampel, sehingga sampel yang digunakan besarnya sama dengan populasi yaitu 35 responden.

## **4.3 Klasifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

### **4.3.1 Klasifikasi Variabel**

Berdasarkan dari pokok masalah, rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka variabel-variabel penelitian yang digunakan dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yaitu:

- 1) Variabel bebas atau variabel independen, yaitu variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen/variabel terikat.

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel bebas adalah insentif dan kepemimpinan.

- 2) Variabel terikat atau variabel dependen, yaitu variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan.
- 3) Variable intervening, yaitu variable yang digunakan sebagai variable perantara terhadap hubungan antar variable. Artinya bisa memperkuat atau memperlemah variable adalah motivasi.

#### **4.3.2 Definisi Operasional Variabel**

Dalam penelitian ini perlu dijelaskan terlebih dahulu definisi operasional variabel adalah sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan (Y) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati secara bersama (Rivai dalam Muhammad Sandy, 2015). Variabel kinerja diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :
  - a. Kualitas
  - b. Kuantitas
  - c. Tepat waktu dan dapat diandalkan
  - d. Sikap kerjasama
2. Motivasi kerja (Z) adalah suatu faktor yang berperan penting untuk meningkatkan kinerja dari seorang karyawan (adeoye dan elegunde. 2014).

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi (Z) diadaptasi dari teori hirarki kebutuhan Maslow, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis.
- b. Kebutuhan rasa aman.
- c. Kebutuhan sosial.
- d. Kebutuhan penghargaan.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri.

3. Kepemimpinan (X2) adalah suatu gaya, sikap atau perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang akan mengubah seseorang dan menciptakan perilaku baru dari seseorang sehingga menjadi lebih efektif (Brown, 2014). Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- a. *Idealized influence*
- b. *Inspirational motivation*
- c. *Intellectual stimulation*
- d. *Individual consideration*

4. Insentif (X1) adalah suatu alat sebagai balas jasa yang akan diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tertentu, yang memiliki prestasi atas kinerja yang telah diberikan diatas standart (Hasibuan,2017). Variabel ini menggunakan indikator sebagai pengukurannya:

- a. *Piece work*
- b. Bonus
- c. Komisi

Selanjutnya pengukuran untuk masing-masing indikator variabel penelitian dilakukan dalam bentuk skoring menurut skala Likert (*Likert Scale*), yang merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek, atau kejadian tertentu, yang dijabarkan dalam pernyataan-pernyataan yang ada di dalam kuesioner. Penelitian ini digunakan Skala Likert dengan menggunakan 5 angka penilaian di mana angka 1 menunjukkan nilai terendah dan nilai angka 5 menunjukkan nilai tertinggi. Penilaian untuk indikator-indikator dari variabel didasarkan pada skor/nilai:

- a. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi nilai/skor = 1
- b. Jawaban Kurang Setuju (KS) diberi nilai/skor = 2
- c. Jawaban Cukup Setuju (CS) diberi nilai/skor = 3
- d. Jawaban Setuju (S) diberi nilai/skor = 4
- e. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai/skor = 5

#### **4.4. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Sebagai lokasi penelitian ini dipilihnya di kantor Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia Sidoarjo, di Komplek Pasar Wisata, Kendensari, Tanggulangin, Sidoarjo. Penelitian ini dilakukan selama 2 bulan tepatnya pada bulan Nopember – Desember 2017.

#### **4.5. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer atau data secara langsung mencari informasi pada responden. Sumber data sekunder diperoleh dari data-data gambaran kantor Balai Pengembangan Industri

Persepatuan Indonesia Sidoarjo, di Komplek Pasar Wisata, Kendensari, Tanggulangin, Sidoarjo terutama yang terkait dengan penelitian.

#### **4.6. Prosedur Pengumpulan Data**

Suatu cara yang dilakukan untuk mendapatkan data informasi dalam penelitian ini adalah menggunakan cara *non participant observation*, yakni:

1. Metode kepustakaan atau metode studi-pustaka, yaitu penggunaan berbagai jurnal, artikel serta literatur yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian. Metode ini digunakan untuk mempelajari dan memahami literatur-literatur yang memuat pembahasan yang berkaitan dengan penelitian.
2. Metode penyebaran kuesioner yang langsung ditunjukkan pada responden terkait dengan penelitian ini.
3. Dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data yang menjadi obyek penelitian yaitu deskripsi kantor Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia Sidoarjo, di Komplek Pasar Wisata, Kendensari, Tanggulangin, Sidoarjo.

#### **4.7. Teknik Analisis Data**

##### **4.7.1. Model Persamaan Struktural**

Dalam menganalisis data penelitian ini dapat digunakan model analisis jalur (*Path Analysis*), yang dibentuk melalui model persamaan Struktural atau juga disebut model struktural yaitu apabila setiap variabel terikat/endogen (Y dan Z) secara unik keadaannya ditentukan oleh seperangkat variabel bebas/eksogen

(X). Selanjutnya gambar yang meragakan struktur hubungan kausal antar variabel disebut diagram jalur (*Path Analysis*).

Selanjutnya dari model analisis struktur tersebut dapat diformulakan dengan persamaan struktur untuk diagram jalur yaitu:

$$Z = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_y\varepsilon_1 \dots\dots\dots\text{substruktural 1}$$

$$Y = \rho_{zx1}X_1 + \rho_{zx2}X_2 + \rho_{zy}Z + \rho_z\varepsilon_2 \dots\dots\text{substruktural 2}$$

Di mana:

Y = Kinerja Pegawai

Z = Motivasi

X<sub>1</sub> = Insentif

X<sub>2</sub> = Kepemimpinan

$\rho_{yx1}, \dots, \rho_{yx2}, \rho_{zx1}, \dots, \rho_{zx2}$  dan  $\rho_{zy}$  = Koefisien *Standardize*

$\varepsilon$  = *Standart Error*

#### 4.7.2. Analisis Jalur (Path Analysis)

Model yang digunakan dalam menganalisis adalah model ekonometrika, sedangkan metode yang dipakai adalah metode kuadrat terkecil (*Ordinary Least Square*) dan analisis jalur (*Path Analysis*) yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel-variabel dependen secara langsung.

Hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dirumuskan dalam fungsi persamaan struktur model sebagai berikut:

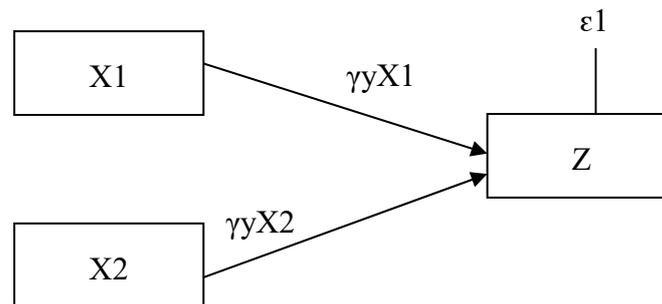
1) Struktur Model-1:

Terdapat pengaruh Insentif dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

Persamaan Struktur Model-1 :

$$Z = \gamma_z X_1 + \gamma_z X_2 + \gamma_z \varepsilon_1$$

Model Analisis Jalur ini menggunakan model persamaan struktural sebagai berikut:



**Gambar 4.1 Model Analisis Jalur (SubStruktur Model-1)**

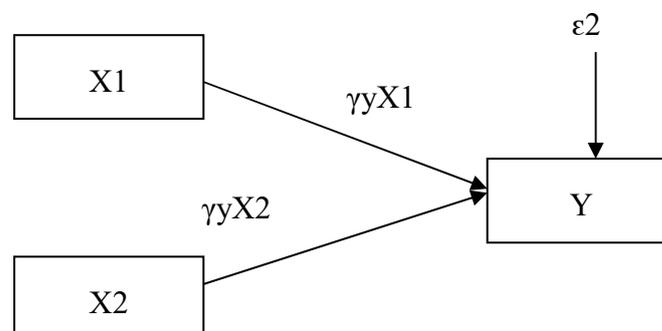
2) Struktur Model-2 :

Terdapat pengaruh Insentif dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Persamaan Struktur Model-2 :

$$Y = \gamma_y X_1 + \gamma_y X_2 + \gamma_y \varepsilon_2$$

Model Analisis Jalur ini menggunakan model persamaan struktural sebagai berikut:



**Gambar 4.2 Model Analisis Jalur (SubStruktur Model-2)**

### 3) Struktur Model-3 :

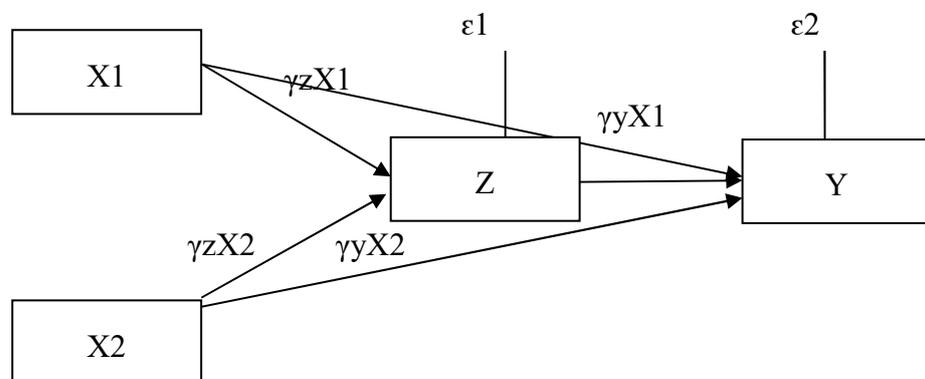
Terdapat pengaruh Insentif dan Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja karyawan.

Persamaan Struktur Model-3 :

$$Y = \gamma_z X_1 + \gamma_z X_2 + \beta_z Y + \gamma_z \epsilon_2$$

atau  $Y = \gamma_y Y + \beta_z Y + \gamma_z \epsilon_2$

Model Analisis Jalur ini menggunakan model persamaan structural sebagai berikut:



**Gambar 4.3 Model Analisis Jalur (SubStruktur Model-3)**

Keterangan:

- $\gamma$  (gamma): koefisien pengukur hubungan antara variabel endogen dengan eksogen
- $\beta$  (beta) : koefisien pengukur hubungan antara variable endogen dengan endogen
- $\epsilon$  (Epsilon) : varian peubah latent yang tidak terjelaskan dalam model
- Y dan Z : variabel dependen (endogen)
- X : variabel independen (eksogen)

### 4.7.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini menggunakan Uji statistik-t karena digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel independennya. Uji ini dilakukan untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 7, adapun hipotesis dirumuskan sebagai berikut (Ghozali, 2011):

$$H_0 : \rho_{yx1}/\rho_{zx1} = \dots \rho_{yx2}/\rho_{zx2} = 0, \text{ dan}$$

$$H_1 : \rho_{yx1}/\rho_{zx1} = \dots \rho_{yx2}/\rho_{zx2} \neq 0$$

Selanjutnya;

Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} (\alpha, n-k-1)$ , maka  $H_0$  ditolak; dan

Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel} (\alpha, n-k-1)$ , maka  $H_0$  diterima.

Hasil signifikansi antara variabel independen terhadap variabel dependen ditentukan di bawah 5% atau  $\alpha = 0,05$ . Nilai t hitung dapat dicari dengan rumus sebagai berikut: (Gujarati, 1995)

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{\text{Se}(b_i)}$$

**keterangan:**

$b_i$  = Koefisien regresi

$\text{Se}$  = Standart error of estimation/estimasi penyimpangan

### 4.7.4. Pengujian Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian ini digunakan untuk menentukan kesesuaian kuesioner yang digunakan untuk penelitian, sedangkan alat pengujian yang digunakan, yaitu:

1. Uji Validitas atau tingkat ketepatan adalah kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel (konstruk) yang diinginkan oleh periset (Mas'ud, 2004: 68). Validitas dihitung dengan membandingkan antara  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Karena  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.
2. Uji reliabilitas atau keandalan merupakan tingkat kemampuan instrumen riset dalam mengumpulkan data secara konsisten dari sekelompok individu. Instrumen yang memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi cenderung menghasilkan data yang sama tentang suatu variabel atau unsur-unsurnya, jika diulangi pada waktu yang berbeda pada sekelompok individu yang sama, sehingga instrumen tersebut dapat dinilai reliabel (Mas'ud, 2004: 68). Reliabilitas diukur dengan menggunakan Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) dimana hasil yang menunjukkan diatas 0,60 dapat dikatakan reliabel (Ghozali, 2009: 46).

#### **4.7.5 Uji Asumsi Klasik**

Dalam analisis jalur yang merupakan pengembangan dari analisis regresi linier berganda terdapat beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi, agar dapat menghasilkan estimator linier yang akurat dan mendekati atau sama dengan kenyataan. Asumsi-asumsi dasar tersebut dikenal sebagai asumsi klasik (Sugiyono, 2011:108), terdiri atas: uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas sebagaimana di bawah ini, yaitu:

1. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui tidak terjadinya korelasi antara anggota, serangkaian dengan data observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross sectional*). Gejala autokorelasi mengakibatkan hasil analisis regresi tidak lagi efisien atau varian tidak lagi maksimum. Untuk mengetahui ada atau tidaknya autokorelasi, dapat dilakukan uji “Durbin Watson” dengan ketentuan berikut:

$D-W < 1,08$	= ada autokorelasi
$1,08 \leq D-W \leq 1,66$	= tanpa ada kesimpulan
$1,66 \leq D-W \leq 2,34$	= tidak terjadi autokorelasi
$2,34 \leq D-W \leq 2,92$	= tanpa kesimpulan
$D-W > 2,92$	= ada autokorelasi

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Gejala heteroskedastisitas terjadi sebagai akibat ketidaksamaan data, atau bervariasinya data yang diteliti. Salah satu cara untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya gejala tersebut adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplot diagram*, di mana sumbu X adalah Y yang telah di prediksi, dan sumbu Y adalah residual yang telah di-*studentized*. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan *scatterplot diagram* sebagai berikut:

- a. Ada pola tertentu, yakni berupa titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu dan teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.

b. Tidak ada pola yang jelas, yakni berupa titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas menunjukkan adanya korelasi antar variabel bebas dalam persamaan regresi yang menyebabkan *standart error* menjadi tinggi dan sensitif terhadap perubahan data, sehingga koefisien regresi menjadi kurang teliti dan tingkat signifikansi yang salah juga semakin besar. Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinieritas antara lain dengan melihat nilai *variance inflation factor (VIF)*, apabila nilai *VIF* kurang dari 10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.

## BAB 5

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia (BPIPI) Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu Balai Pengembangan di bawah Direktorat Jenderal Industri Kecil dan Menengah Kementerian Perindustrian yang fokus dalam bidang Alas Kaki dan Produk Kulit. Beralamat di Komplek Pasar Wisata – Kedensari Sidoarjo, Jawa Timur, Indonesia. Berdirinya Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia (BPIPI) diawali dengan ide dari 4 (empat) *stakeholder*; Deperindag RI, Pemprov Jatim, Pemkab Sidoarjo, dan Aprisindo (Asosiasi Persepatuan Indonesia) untuk mendirikan lembaga yang bergerak khusus dibidang persepatuan.

Sejarah berdirinya BPIPI dimulai pada tahun 2003, dimana Pemerintah Italia dengan Pemerintah Indonesia yang diwakili Dirjen IDKM Departemen Perindustrian Republik Indonesia pada tanggal 30 Januari 2003 mendirikan Pusat Pelayanan Persepatuan Indonesia yang diberi nama Indonesian *Footwear Service Centre (IFSC)*. Pada tahun 2008, berdasarkan Peraturan Menteri Perindustrian RI nomor 103/M-IND/PER/12/2008 *Indonesian Footwear Service Centre (IFSC)* ganti nama menjadi Balai Pengembangan Perindustrian Persepatuan Indonesia (BPIPI).

Pelayanan jasa BPIPI adalah melaksanakan kegiatan pendidikan pelatihan, pengembangan desain dan konsultasi di bidang persepatuan. BPIPI memiliki visi dan misi sebagai berikut. Visi BPIPI adalah “Mewujudkan Pusat Pelayanan yang

Profesional Menuju Industri Persepatuan Berdaya Saing Global”. Sedangkan misinya meliputi:

1. Memberikan pelayanan pendidikan dan pelatihan.
2. Memberikan bantuan konsultasi teknis dan manajemen.
3. Mengembangkan pusat desain persepatuan.
4. Memberikan informasi teknologi dan promosi persepatuan.
5. Memberikan pelayanan pengujian mutu / sertifikasi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Perindustrian Nomor: 103/M-IND/PER/12/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perindustrian, Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan, pengembangan desain dan pelayanan konsultasi di bidang persepatuan. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Penyusunan rencana, program dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang persepatuan;
2. Pelaksana layanan bimbingan teknis produksi sepatu dan manajemen persepatuan;
3. Pelaksanaan pengembangan desain di bidang persepatuan;
4. Pelayanan informasi teknologi persepatuan;
5. Pelaksanaan urusan kepegawian, keuangan, inventarisasi barang milik Negara, tata persuratan, perlengkapan, kearsipan, rumahtangga, koordinasi penyusunan bahan rencana dan program, penyiapan bahan evaluasi dan pelaporan, serta pengelolaan perpustakaan BPIPI.

Struktur organisasi yang ada di BPIPI Kabupaten Sidoarjo, ditunjukkan pada Gambar 5.1 berikut ini:



Sumber: BPIPI (2017)

**GAMBAR 5.1**  
**STRUKTUR ORGANISASI BPIPI KABUPATEN SIDOARJO**

## 5.2 Deskripsi Hasil Penelitian

### 5.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, melalui pengumpulan jawaban yang didapat dari responden yaitu pegawai pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, gambaran atau deskripsi mengenai karakteristik biografis subyek penelitian (responden) yang terpilih sebagai sampel penelitian ini, meliputi: usia, jenis kelamin dan pendidikan terakhir responden. Deskripsi karakteristik responden akan diuraikan secara rinci berikut ini.

## 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia secara rinci ditunjukkan pada Tabel 5.1 berikut ini.

**TABEL 5.1**  
**DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN USIA**  
**DI BPIPI SIDOARJO TAHUN 2017**

Interval Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
24 – 29	8	22,9
30 – 35	10	28,5
36 – 41	11	31,5
42 – 47	5	14,2
48 – 55	1	2,9
Jumlah	35	100

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu pegawai pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo termasuk dalam kelompok usia 36 - 41 tahun yaitu sebanyak 31,5% (31 orang), kedua responden dalam kelompok usia 30 - 35 tahun sebanyak 28,5% (10 orang), ketiga responden dalam kelompok usia 24 - 29 tahun sebanyak 22,9% (8 orang), keempat responden dalam kelompok usia 42 - 47 tahun sebanyak 14,2% (5 orang), dan terakhir responden dalam kelompok usia 48 - 55 tahun sebanyak 2,9% (1 orang).

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin secara rinci ditunjukkan pada Tabel 5.2 halaman 91, dimana menunjukkan mayoritas pegawai pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo memiliki

jenis kelamin pria yaitu sebanyak 82,9% (29 orang). Untuk pegawai yang memiliki jenis kelamin wanita hanya sebanyak 17,1% (6 orang). Hasil ini menunjukkan pria lebih banyak yang bekerja pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo dibandingkan wanita.

**TABEL 5.2**  
**DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN**  
**DI BPIPI SIDOARJO TAHUN 2017**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1 = Pria	29	82,9
2 = Wanita	6	17,1
Jumlah	35	100

Sumber: Lampiran 4

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai pendidikan terakhir SLTA dan Sarjana Strata Satu (S1). Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden secara rinci ditunjukkan pada Tabel 5.3 berikut ini.

**TABEL 5.3**  
**DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR**  
**DI BPIPI SIDOARJO TAHUN 2017**

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1. SLTA	12	34,3
2. Diploma Satu / Tiga (D1/D3)	10	28,6
3. Diploma Empat (D4)	0	0
4. Sarjana Strata 1 (S1)	12	34,3
5. Pascasarjana (S2)	1	2,9
Jumlah	35	100

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu pegawai pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo memiliki tingkat pendidikan terakhir SLTA dan Sarjana Strata Satu (S1) yaitu masing-masing sebanyak 34,3% (12 orang) dari total responden; kelompok responden peringkat kedua adalah dengan tingkat pendidikan terakhir Diploma Satu/Tiga (D1/D3) yaitu sebanyak 28,6% (10 orang); kelompok responden peringkat ketiga adalah dengan tingkat pendidikan terakhir Sarjana Strata Dua (S2) yaitu sebanyak 2,9% (1 orang), sedangkan kelompok responden dengan tingkat pendidikan terakhir Diploma Empat (D4) persentasenya 0% atau nihil.

### 5.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Gambaran statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui deskripsi jawaban responden atas variabel-variabel penelitian. Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk mendeskripsikan jawaban responden tentang variabel-variabel penelitian yaitu insentif, kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan. Nilai kategori jawaban terhadap variabel insentif, kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, dari masing-masing responden dihitung dengan cara menjumlahkan nilai jawaban, kemudian jumlah nilai jawaban tersebut dibagi dengan banyaknya jumlah pernyataan atau pertanyaan, hasilnya merupakan nilai rerata (*mean*) variabel. Nilai yang dihasilkan dari perhitungan tersebut kemudian dimasukkan dalam kelas-kelas di mana penentuan intervalnya menggunakan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}}$$

**Di mana :**

- a. Nilai tertinggi adalah 5 dan nilai terendah adalah 1.
- b. Jumlah kelas adalah 5 yaitu: sangat baik/sangat tinggi, baik/tinggi, cukup baik/cukup tinggi, kurang baik/rendah, dan tidak baik/sangat rendah.

Perhitungan dengan menggunakan rumus di atas diperoleh nilai interval kelas sebagai berikut:

$$\text{Interval kelas} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

**TABEL 5.4**  
**KATEGORI MEAN VARIABEL**

Interval	Kategori Rerata/Mean
1,00 – 1,80	Tidak baik/Tidak setuju/Sangat rendah
1,81 – 2,60	Kurang baik/Kurang setuju/Rendah
2,61 – 3,40	Cukup baik/cukup setuju/Cukup tinggi
3,41 – 4,20	Baik/Setuju/Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat baik/Sangat setuju/Sangat tinggi

Sumber: Peneliti (2017)

Tabel 5.4 menunjukkan batasan nilai masing-masing kelas, kemudian nilai rerata atau *mean* masing-masing indikator serta variabel dimasukkan ke dalam kelas tersebut, sehingga dapat diketahui kategori penilaiannya.

#### 1. Variabel Insentif ( $X_1$ )

Insentif dalam penelitian ini diartikan sebuah proses berupa imbalan dari institusi Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo dalam mempengaruhi karyawan yang diarahkan pada upaya pencapaian tujuan bersama.

Indikator untuk mengukur variabel insentif ( $X_1$ ) meliputi: *piece work* ( $X_{1.1}$ ), bonus ( $X_{1.2}$ ), dan komisi ( $X_{1.3}$ ). Data mengenai deskripsi jawaban responden tentang variabel insentif ditunjukkan pada Tabel 5.5 berikut ini.

**Tabel 5.5**  
**Descriptive Indikator Variabel Insentif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Piece Work	35	3.30	5.00	4.2400	.64132
Bonus	35	3.00	5.00	4.3029	.63407
Komisi	35	3.30	5.00	4.3143	.52812
Valid N (listwise)	35			= 4.25	

Sumber: hasil olah data primer

Tabel 5.5 menunjukkan nilai *mean*/rerata variabel insentif ( $X_1$ ) adalah sebesar 4,25 maka dapat disimpulkan secara rata-rata responden menilai insentif atas penerimaan imbalan jasa dari institusi Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo adalah sangat baik atau sesuai.

## 2. Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ )

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diartikan sebuah proses yang ditunjukkan oleh atasan (pimpinan) institusi Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo dalam mempengaruhi karyawan yang diarahkan pada upaya pencapaian tujuan bersama. Indikator untuk mengukur variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) meliputi: *idealized influence* ( $X_{2.1}$ ), *inspirational motivation* ( $X_{2.2}$ ), *intellectual stimulation* ( $X_{2.3}$ ), dan *individual consideration* ( $X_{2.4}$ ). Data mengenai deskripsi jawaban responden tentang variabel kepemimpinan ditunjukkan pada Tabel 5.6 berikut ini.

**Tabel 5.6**  
**Descriptive Indikator Variabel Kepemimpinan**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idealized Influence	35	2.70	5.00	4.1571	.64548
Inspirational Motivation	35	3.30	5.00	4.3771	.56573
Intellectual Stimulation	35	3.30	5.00	4.3771	.56573
Individual Consideration	35	3.00	5.00	4.2000	.69367
Valid N (listwise)	35			= 4.27	

Sumber: hasil olah data primer

Tabel 5.6 menunjukkan nilai *mean*/rerata variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) adalah sebesar 4,27 maka dapat disimpulkan secara rata-rata responden menilai kepemimpinan yang dimiliki pimpinan pada institusi Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo adalah sangat baik atau sesuai.

### 3. Variabel Motivasi (Z)

Motivasi dalam penelitian ini diartikan sebagai suatu dorongan, daya penggerak, atau kekuatan yang menyebabkan karyawan institusi Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo melakukan suatu tindakan atau perbuatan. Indikator untuk mengukur variabel motivasi (Z) meliputi: kebutuhan fisiologis ( $Z_1$ ), kebutuhan rasa aman ( $Z_2$ ), kebutuhan sosial ( $Z_3$ ), kebutuhan penghargaan ( $Z_4$ ), dan kebutuhan aktualisasi diri ( $Z_5$ ). Data mengenai deskripsi jawaban responden tentang variabel motivasi secara rinci ditunjukkan pada Tabel 5.7 berikut ini.

**Tabel 5.7**  
**Descriptive Indikator Variabel Motivasi**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kebutuhan Fisiologis	35	2.50	5.00	4.1643	.70696
Kebutuhan Rasa Aman	35	3.00	5.00	4.2914	.69128
Kebutuhan Sosial	35	2.80	5.00	4.2514	.68658
Kebutuhan Penghargaan	35	2.00	5.00	4.1343	.67777
Kebutuhan Aktualisasi Diri	35	3.00	5.00	4.2171	.61620
Valid N (listwise)	35			= 4.23	

Sumber: Hasil olah data primer

Tabel 5.7 yang menunjukkan nilai *mean*/rerata variabel motivasi (Z) adalah sebesar 4,23 maka dapat disimpulkan secara rata-rata responden menilai motivasi yang dimiliki karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo adalah sangat baik.

### 5. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diartikan sebagai hasil kerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo baik secara kuantitas maupun kualitas persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator untuk mengukur variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini meliputi: kualitas pekerjaan (Y<sub>1</sub>), kuantitas pekerjaan (Y<sub>2</sub>), tepat waktu dan dapat diandalkan (Y<sub>3</sub>), dan sikap kerjasama (Y<sub>4</sub>). Deskripsi jawaban responden tentang kinerja karyawan ditunjukkan pada Tabel 5.8 berikut ini.

**Tabel 5.8**  
**Descriptive Indikator Variabel Kinerja Karyawan**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kualitas	35	3.00	5.00	4.2857	.65131
Kuantitas	35	3.00	5.00	4.3571	.68697
Tepat Waktu dan Dapat Diandalkan	35	2.70	5.00	4.1229	.66248
Sikap Bekerjsama	35	2.70	5.00	4.1686	.61442
Valid N (listwise)	35			= 4.28	

Sumber: Hasil olah data primer

Tabel 5.8 yang memperlihatkan nilai *mean*/rerata variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 4,28 dapat disimpulkan secara rata-rata responden menilai hasil kerja atau kinerja yang ditunjukkan atau dihasilkan karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo adalah sangat baik.

### 5.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian

#### 5.3.1 Hasil Uji Validitas

Validitas adalah kemampuan variabel konstruk untuk mengukur suatu konsep yang dikembangkan dalam penelitian, diketahui dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi sah (*valid*) untuk mengukur dimensi atau variabel yang akan diuji dan memberikan hasil ukur yang tepat dalam suatu penelitian. Berdasarkan perhitungan atau pengujian validitas dari indikator pada seluruh variabel penelitian yaitu insentif, kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan, hasilnya ditunjukkan pada Tabel 5.9 berikut ini.

**TABEL 5.9**  
**HASIL UJI VALIDITAS INSTRUMEN PENELITIAN**  
**DI BPIPI SIDOARJO TAHUN 2017**

Variable	Indicator	Item	Corrected Item-Total Correlation	Critical of Value > 0,30	Keterangan
Insentif (X <sub>1</sub> )	Piere Work (X <sub>1.1</sub> )	1	0,848	0,30	Valid
		2	0,850	0,30	Valid
		3	0,391	0,30	Valid
	Bonus (X <sub>1.1</sub> )	4	0,854	0,30	Valid
		5	0,818	0,30	Valid
		6	0,759	0,30	Valid
	Komisi (X <sub>1.1</sub> )	7	0,521	0,30	Valid
		8	0,473	0,30	Valid
		9	0,419	0,30	Valid
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	Idealized Influence (X <sub>2.1</sub> )	1	0,555	0,30	Valid
		2	0,481	0,30	Valid
		3	0,455	0,30	Valid
	Inspirational Motivation (X <sub>2.2</sub> )	4	0,555	0,30	Valid
		5	0,543	0,30	Valid
		6	0,334	0,30	Valid
	Intellectual Simulation (X <sub>2.3</sub> )	7	0,809	0,30	Valid
		8	0,552	0,30	Valid
		9	0,359	0,30	Valid
		10	0,793	0,30	Valid
	Individualized Consideration (X <sub>2.4</sub> )	10	0,685	0,30	Valid
		11	0,704	0,30	Valid
		12	0,536	0,30	Valid
Motivasi (Z)	Fisiologis (Z <sub>1</sub> )	1	0,830	0,30	Valid
		2	0,504	0,30	Valid
		3	0,479	0,30	Valid
		4	0,868	0,30	Valid
	Rasa Aman (Z <sub>2</sub> )	5	0,745	0,30	Valid
		6	0,763	0,30	Valid
		7	0,825	0,30	Valid
	Sosial (Z <sub>3</sub> )	8	0,860	0,30	Valid
		9	0,692	0,30	Valid
		10	0,540	0,30	Valid
		11	0,801	0,30	Valid
	Penghargaan (Z <sub>4</sub> )	12	0,501	0,30	Valid
		12	0,622	0,30	Valid

		14	0,469	0,30	Valid
	Aktualisasi Diri (Z <sub>5</sub> )	15	0,745	0,30	Valid
		16	0,587	0,30	Valid
		17	0,608	0,30	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas (Y <sub>1</sub> )	1	0,845	0,30	Valid
		2	0,546	0,30	Valid
		3	0,765	0,30	Valid
	Kuantitas (Y <sub>2</sub> )	4	0,744	0,30	Valid
		5	0,733	0,30	Valid
		6	0,766	0,30	Valid
	Tepat waktu dan dapat diandalkan (Y <sub>3</sub> )	7	0,658	0,30	Valid
		8	0,654	0,30	Valid
		9	0,545	0,30	Valid
	Sikap Kerjasama (Y <sub>4</sub> )	10	0,787	0,30	Valid
		11	0,544	0,30	Valid
		12	0,638	0,30	Valid

Sumber: Hasil olah data primer

Hasil uji validitas pada Tabel 5.9 menunjukkan bahwa seluruh indikator dari variabel insentif, kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo mempunyai *Corrected Item-Total Correlation* yang hasilnya lebih kecil dari 0,30 (*Critical of Value*), maka dapat disimpulkan seluruh item yang menjadi pernyataan dalam kuesioner dari masing-masing indicator variabel penelitian adalah valid dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

### 5.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji keandalan (reliabilitas) digunakan untuk menguji keajegan hasil pengukuran Kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan. Suatu taraf tes dikatakan mempunyai taraf kepercayaan bila tes tersebut memberikan hasil yang tepat. Hasil uji reliabilitas terhadap variabel penelitian, hasilnya ditunjukkan pada Tabel 5.10.

**TABEL 5.10**  
**HASIL UJI RELIABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN**  
**DI BPIPI SIDOARJO TAHUN 2017**

Variable	Indicator	Cronbach's Alpha	Critical of Value > 0.60	Keterangan
Insentif (X <sub>1</sub> )	Piere Work (X <sub>1.1</sub> )	0,820	0,60	Reliabel
	Bonus (X <sub>1.1</sub> )	0,904	0,60	Reliabel
	Komisi (X <sub>1.1</sub> )	0,655	0,60	Reliabel
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	Idealized Influence (X <sub>2.1</sub> )	0,676	0,60	Reliabel
	Inspirational Motivation (X <sub>2.2</sub> )	0,660	0,60	Reliabel
	Intellectual Simulation (X <sub>2.3</sub> )	0,802	0,60	Reliabel
	Individualized Consideration (X <sub>2.4</sub> )	0,787	0,60	Reliabel
Motivasi (Z)	Fisiologis (Z <sub>1</sub> )	0,830	0,60	Reliabel
	Rasa Aman (Z <sub>2</sub> )	0,883	0,60	Reliabel
	Sosial (Z <sub>3</sub> )	0,863	0,60	Reliabel
	Penghargaan (Z <sub>4</sub> )	0,711	0,60	Reliabel
	Aktualisasi Diri (Z <sub>5</sub> )	0,797	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas (Y <sub>1</sub> )	0,842	0,60	Reliabel
	Kuantitas (Y <sub>2</sub> )	0,868	0,60	Reliabel
	Tepat waktu dan dapat diandalkan (Y <sub>3</sub> )	0,775	0,60	Reliabel
	Sikap Kerjasama (Y <sub>4</sub> )	0,803	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil data primer diolah

Suatu variabel jika memiliki *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,60 ( $\alpha > 0,60$ ) maka data penelitian dianggap cukup baik dan reliabel (andal) untuk digunakan sebagai *input* dalam proses penganalisan data guna menguji hipotesis penelitian. Hasil uji reliabilitas pada Tabel 5.10 menunjukkan bahwa nilai koefisien *Alpha Cronbach* untuk semua variabel penelitian yaitu insentif,

kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan lebih besar dari 0,60 ( $\alpha > 0,60$ ) sehingga dapat diandalkan (*reliabel*) untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

#### 5.4 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Ringkasan hasil analisis jalur (*path analysis*) yang dihasilkan dari penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 5.11.

**TABEL 5.11**  
**RINGKASAN HASIL ANALISIS JALUR PADA PENELITIAN**  
**DI BPIPI SIDOARJO TAHUN 2017**

Model	Koefisien jalur	t	Sig.	Partial (r)	r <sup>2</sup>
<b>Sub Struktural 1 (X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> ke Y)</b>					
Konstanta = -2,479					
Insentif (X <sub>1</sub> )	0,510	4,295	0,000	0,564	0,318
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	0,489	4,120	0,000	0,546	0,298
<b>Sub Struktural 2 (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> ke Z)</b>					
Konstanta = -2,955					
Insentif (X <sub>1</sub> )	0,535	4,465	0,000	0,586	0,343
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,453	3,780	0,001	0,513	0,263
<b>Sub Struktural 3 (Z ke Y)</b>					
Konstanta = 0,676					
Motivasi (Z)	0,911	12,724	0,000	0,911	0,830

Sumber: Hasil data primer diolah

Berdasarkan hasil perhitungan atau hasil analisis jalur pada Tabel 5.11 maka dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut, sebagai berikut:

$$Y = 0,510 X_1 + 0,489 X_2 \quad \dots\dots\dots (1)$$

$$Z = 0,535 X_1 + 0,453 X_2 \quad \dots\dots\dots (2)$$

$$Y = 0,911Z \dots\dots\dots (3)$$

### Persamaan 1

Beberapa hal yang dapat diketahui dari persamaan 1 yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar -2,479 merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu Y yang menunjukkan rata-rata kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo pada saat variabel bebas yaitu Insentif, dan kepemimpinan sama dengan nol.
2. Koefisien jalur  $X_1$  sebesar 0,535 dengan signifikan sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Artinya jika variabel pemberian insentif ( $X_1$ ) meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo akan meningkat sebesar 0,535 dengan asumsi variabel bebas lainnya yaitu variabel kepemimpinan adalah tetap/konstan.
3. Koefisien jalur  $X_2$  sebesar 0,453 dengan signifikan sebesar 0,001 menunjukkan bahwa kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Artinya jika variabel kepemimpinan yang dilakukan pimpinan meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo akan meningkat sebesar 0,453 dengan asumsi variabel bebas lainnya yaitu variabel insentif adalah tetap/konstan.

## Persamaan 2

Beberapa hal yang dapat diketahui dari persamaan 2 yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar  $-0,955$  merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu  $Z$  yang menunjukkan rata-rata motivasi kerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo pada saat variabel bebas yaitu Insentif, dan kepemimpinan sama dengan nol.
2. Koefisien jalur  $X_1$  sebesar  $0,535$  dengan signifikansi  $0,000$  menunjukkan bahwa variabel insentif ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.
3. Koefisien jalur  $X_2$  sebesar  $0,453$  dengan signifikansi  $0,001$  menunjukkan bahwa kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.

## Persamaan 3

Beberapa hal yang dapat diketahui dari persamaan 3 yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar  $0,676$  merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu  $Y$  yang menunjukkan rata-rata kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo pada saat variabel bebas yaitu motivasi sama dengan nol.
2. Koefisien jalur  $Z$  sebesar  $0,911$  dengan signifikansi  $0,000$  menunjukkan bahwa variabel motivasi ( $Z$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.

## 5.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

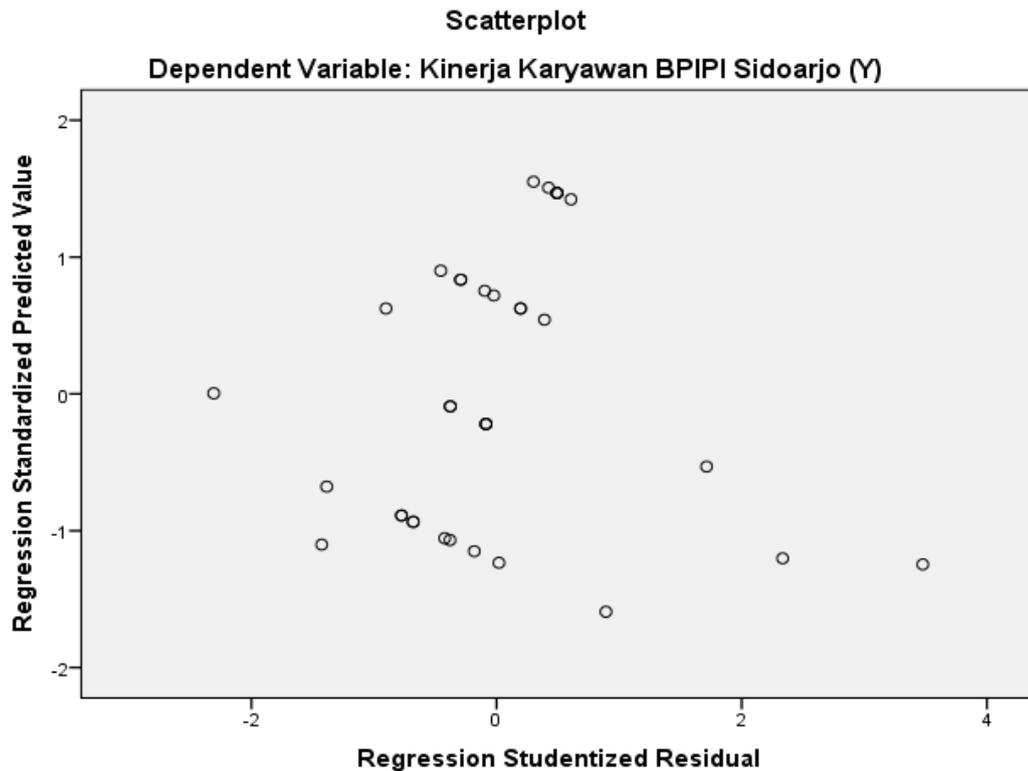
Analisis jalur atau *path analysis* yang merupakan pengembangan dari analisis regresi linier berganda terdapat beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi, agar menghasilkan estimator yang akurat dan mendekati atau sama dengan kenyataan. Asumsi-asumsi dasar tersebut dikenal sebagai asumsi klasik, terdiri atas: autokorelasi, heteroskedastisitas, dan multikolinieritas.

### 1. Autokorelasi

Untuk mengetahui apakah model persamaan struktural yang dihasilkan tidak terjadi autokorelasi, maka dapat dilakukan uji *Durbin-Watson*. Dari hasil perhitungan statistik didapatkan nilai *Durbin-Watson* untuk persamaan struktural 1 sebesar 1,477 dan untuk persamaan struktural 2 sebesar 1,556 serta persamaan struktural 3 sebesar 1,379. Nilai *Durbin-Watson* yang diperoleh untuk ketiga persamaan struktural tersebut berada pada kriteria  $1,28 \leq D-W \leq 1,65$  berarti model persamaan struktural 1, persamaan struktural 2 dan persamaan struktural 3 dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi.

### 2. Heteroskedastisitas

Pengujian gejala heteroskedastisitas dalam persamaan regresi linier berganda dapat diketahui dengan metode *Scatterplot*. Gejala heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *Scatterplot*. Hasil uji gejala heteroskedastisitas pada dua persamaan struktural yang dihasilkan pada penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 5.2.



Sumber: Data primer diolah

**GAMBAR 5.2**  
**SCATTERPLOT UNTUK KINERJA KARYAWAN**  
**DI BPIPI SIDOARJO TAHUN 2017**

Gambar 5.2 menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas, di mana titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga model persamaan yang dihasilkan baik untuk model persamaan struktural 1 dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3. Multikolinieritas

Untuk menguji apakah pada model regresi atau model persamaan struktural terdapat korelasi antar variabel bebasnya dapat dilakukan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*, jika nilai *VIF* kurang dari 10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas. Deteksi gejala multikolinieritas ditunjukkan pada Tabel 5.12 sebagai berikut.

**TABEL 5.12**  
**DETEKSI GEJALA MULTIKOLINERITAS PADA PENELITIAN**  
**DI BPIPI SIDOARJO TAHUN 2017**

Persamaan	Variabel	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Persamaan struktural 1	Insentif (X <sub>1</sub> )	<b>0,988</b>	<b>1,013</b>
	Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	<b>0,988</b>	<b>1,013</b>
Persamaan struktural 2	Insentif (X <sub>1</sub> )	<b>0,988</b>	<b>1,013</b>
	Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	<b>0,988</b>	<b>1,013</b>
Persamaan struktural 3	Motivasi (Z)	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa besaran nilai *Variance Inflation Factor* (*VIF*) untuk masing-masing variabel bebas terlihat berada di bawah angka 10, demikian pula nilai *tolerance* mendekati angka 1, sehingga pada persamaan struktural 1, persamaan struktural 2 dan persamaan structural 3 yang dihasilkan pada penelitian ini dapat disimpulkan variabel bebas maupun intervening tidak terjadi multikolinieritas.

## 5.6 Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil analisis pengaruh antar variabel atau uji hipotesis digunakan untuk menguji apakah ada pengaruh signifikan atau tidak signifikan antar variabel-variabel yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Hasil analisis pengaruh antar variabel atau hasil uji hipotesis dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 5.13 sebagai berikut.

**TABEL 5.13**  
**KOEFISIEN JALUR REGRESI PADA PENELITIAN**  
**DI BPIPI SIDOARJO TAHUN 2017**

Variabel	Koefisien Jalur Regresi	Signifikansi (Sig.)	Kesimpulan (Sig. < 0,05 )
1. Insentif ( $X_1$ ) → Motivasi (Z)	0,535	0,000	Signifikan
2. Kepemimpinan ( $X_2$ ) → Motivasi (Z)	0,453	0,001	Signifikan
3. Insentif ( $X_1$ ) → Kinerja karyawan (Y)	0,510	0,000	Signifikan
4. Kepemimpinan ( $X_2$ ) → Kinerja Karyawan (Y)	0,489	0,000	Signifikan
5. Motivasi (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,911	0,000	Signifikan

Sumber : Data primer diolah

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig.) masing-masing variabel dengan signifikan (Sig. < 0,05) yaitu dikatakan signifikan jika signifikansi variabel penelitian lebih kecil dari 0,05 (Sig. < 0,05). Tabel 5.13 menjelaskan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, sebagai berikut:

### 1. Hipotesis Kesatu

Variabel insentif ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Z), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,535. Artinya jika variabel insentif meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka motivasi karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo juga akan meningkat sebesar 0,535. Artinya insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di

Sidoarjo, sehingga hipotesis ketiga yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

## **2. Hipotesis Kedua**

Variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi ( $Z$ ), dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 artinya  $\text{sig.} < 0,05$  dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,453. Tanda koefisien jalur regresi  $X_2$  yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel kepemimpinan meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka motivasi karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo akan meningkat, karena pengaruhnya signifikan maka berpengaruh terhadap motivasi karyawan atau pengaruhnya besar sekali. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, sehingga hipotesis keempat yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

## **3. Hipotesis Ketiga**

Variabel insentif ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya  $\text{sig.} < 0,05$  dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,510. Tanda koefisien jalur regresi  $X_1$  yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel insentif meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan yang ada pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo juga akan meningkat sebesar 0,510. Artinya insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan

Indonesia di Sidoarjo, sehingga hipotesis kesatu yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

#### **4. Hipotesis Keempat**

Variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya  $\text{sig.} < 0,05$  dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,489. Tanda koefisien jalur regresi  $X_2$  yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel kepemimpinan meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan yang ada pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo juga akan meningkat sebesar 0,489. Artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, sehingga hipotesis kedua yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

#### **5. Hipotesis Kelima**

Variabel motivasi ( $Z$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya  $\text{sig.} < 0,05$  dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,911. Tanda koefisien jalur regresi  $Z$  yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel motivasi meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo juga akan meningkat, karena pengaruhnya signifikan maka tanda positif ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau pengaruhnya besar sekali. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, sehingga hipotesis kelima yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

### 5.7 Analisis Kontribusi Pengaruh Variabel Penelitian

Pengaruh antar variabel yang terbentuk atau prosentase varians antar variabel penelitian yang dihipotesiskan dapat dijelaskan seperti pada Tabel 5.14.

**TABEL 5.14**  
**KOEFISIEN DETERMINASI ( $R^2$ ) PADA PENELITIAN**  
**DI BPIPI SIDOARJO TAHUN 2017**

Variabel	<i>Squared Multiple Correlation (<math>R^2</math>)</i>	Keterangan
Motivasi (Z)	0,546	Kontribusi pengaruh variabel insentif ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap motivasi (Z) sebesar 54,6%.  Artinya 54,6% <i>variance</i> pada motivasi (Z) dapat dijelaskan oleh insentif ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ). Sisanya 45,4% dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti.
Kinerja Karyawan (Y)	0,843	Kontribusi pengaruh variabel insentif ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 84,3%.  Artinya 84,3% <i>variance</i> pada kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh insentif ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan motivasi (Z). Sisanya 15,7 dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti.

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.14 menunjukkan nilai *squared multiple correlation* ( $R^2$ ) untuk variabel motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0,546. Artinya 54,6% variasi pada motivasi kerja karyawan (Z) yang dimiliki karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, dapat dijelaskan oleh variabel insentif

( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ). Nilai *squared multiple correlation* ( $R^2$ ) untuk variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,843. Artinya 84,3% variasi pada kinerja karyawan ( $Y$ ) Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, dapat dijelaskan oleh variabel insentif ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan motivasi ( $Z$ ).

### 5.8 Analisis Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh langsung dan tidak langsung ditunjukkan pada Tabel 5.15.

**TABEL 5.15**  
**PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG PADA**  
**PENELITIAN DI BPIPI SIDOARJO TAHUN 2017**

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung (melalui Z)
1. Insentif ( $X_1$ ) → Motivasi ( $Z$ )	0,535 (S)	-
2. Kepemimpinan ( $X_2$ ) → Motivasi ( $Z$ )	0,453 (S)	-
3. Insentif ( $X_1$ ) → Kinerja Karyawan ( $Y$ )	0,510(S)	0,911 (S)
4. Kepemimpinan ( $X_2$ ) → Kinerja Karyawan ( $Y$ )	0,489(S)	0,911 (S)
5. Motivasi ( $Z$ ) → Kinerja Karyawan ( $Y$ )	0,453 (S)	-

Sumber : Data primer diolah

Makna perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung adalah untuk mengetahui fungsi atau peran dari variabel intervening dalam penelitian ini adalah motivasi ( $Z$ ), apakah memperkuat pengaruh, memperlemah pengaruh, atau tidak berperan dalam hubungan (pengaruh) antar variabel insentif dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.

Berdasarkan perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung pada Tabel 5.15, maka untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. Secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel insentif ( $X_1$ ) terhadap motivasi ( $Z$ ) sebesar 0,535 dengan signifikansi sebesar 0,000.
2. Secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap motivasi ( $Z$ ) sebesar 0,453 dengan signifikansi sebesar 0,001.
3. Secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel insentif ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,510 dengan signifikansi sebesar 0,000.
4. Secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,489 dengan signifikansi sebesar 0,000.
5. Secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi ( $Z$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,911 dengan signifikansi sebesar 0,000.
6. Secara tidak langsung terdapat pengaruh positif variabel insentif ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$  melalui motivasi ( $Z$ )) yaitu sebesar  $0,535 \times 0,911 = 0,487$  dimana pengaruhnya signifikan. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari insentif terhadap kinerja karyawan, memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan sebesar 0,487 (Sarwono, 2007). Sedangkan pengaruh langsung insentif terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,535 dan pengaruhnya signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi sebagai variabel intervening berperan memperkuat pengaruh insentif ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), artinya

bahwa insentif secara langsung melalui motivasi memiliki pengaruh lebih kecil dan signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, dibandingkan jika secara langsung dimana pengaruhnya signifikan.

7. Secara tidak langsung terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui motivasi ( $Z$ ) yaitu sebesar  $0,453 \times 0,911 = 0,413$  dimana pengaruhnya signifikan. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan sebesar 0,413 (Sarwono, 2007). Sedangkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,453 dan pengaruhnya signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi ( $Z$ ) sebagai variabel intervening berperan memperkuat atau memperbesar pengaruh kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Artinya bahwa kepemimpinan secara tidak langsung melalui motivasi memiliki pengaruh lebih kecil dan signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, dibandingkan jika secara langsung dimana pengaruhnya signifikan.

## 5.9 Pembahasan

Selanjutnya akan dibahas bagaimana hubungan atau pengaruh insentif dan kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, sebagai berikut:

### 5.9.1 Pengaruh insentif terhadap motivasi

Hipotesis kesatu terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.15 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel insentif ( $X_1$ ) terhadap motivasi ( $Z$ ) adalah sebesar 0,535 (Sig.= 0,000 → Signifikan). Artinya jika variabel insentif berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka motivasi juga akan meningkat sebesar 0,535. Semakin baik penilaian responden (karyawan) terhadap insentif yang diberikan oleh pimpinan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo akan semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan yang dimiliki atau ditunjukkan oleh para karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.

Kontribusi variabel insentif terhadap motivasi kerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) = 0,343 jadi kontribusinya sebesar 34,3%. Sedangkan hubungan atau korelasi ( $r$ ) variabel insentif dengan motivasi adalah sebesar 0,586 dengan signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara insentif dengan motivasi adalah cukup erat karena memiliki besaran nilai korelasi = 58,6%.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel insentif menunjukkan bahwa secara rata-rata pemberian insentif yang diberikan oleh pimpinan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo adalah baik, dengan nilai rata-rata (*mean*) variabel insentif sebesar 4,1774. Artinya para karyawan menilai sangat baik terhadap insentif yang diberikan pimpinan Balai

Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Insentif yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi: piece work ( $X_{1.1}$ ), bonus ( $X_{1.2}$ ), dan komisi ( $X_{1.3}$ ).

Indikator yang paling tinggi/paling baik dinilai oleh responden pada variabel insentif ( $X_1$ ) adalah indikator komisi ( $X_{1.3}$ ) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4,3143 artinya karyawan menilai bahwa pimpinan juga memberikan piece work maupun bonus kepada para karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, dan dinilai sangat baik dibandingkan indikator insentif lainnya. Indikator yang paling rendah/paling kurang baik dinilai oleh responden pada variabel insentif ( $X_1$ ) adalah indikator piece work ( $X_{1.1}$ ) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4,2400 artinya pimpinan dan para karyawan di BPIPI Sidoarjo bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama pimpinan untuk mempermudah dan berkomunikasi, dinilai cukup baik dibandingkan indikator insentif lainnya.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, secara empiris mendukung hasil penelitian Risa Oktarini (2015) yang menyimpulkan bahwa pihak perusahaan agar lebih konsisten dalam pemberian insentif, dan dapat juga menambahkan bentuk insentif seperti dalam bentuk nominal dan dalam bentuk liburan di tempat-tempat wisata agar dapat merefreshing para karyawan sehingga dapat memacu motivasi para karyawan agar lebih baik lagi dalam bekerja. Artinya pemberian insentif berpengaruh terhadap motivasi.

### 5.9.2 Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi

Hipotesis kedua terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.15 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap motivasi ( $Z$ ) adalah sebesar 0,453 (Sig.= 0,001  $\rightarrow$  Signifikan). Artinya jika variabel kepemimpinan berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka motivasi juga akan meningkat sebesar 0,453. Semakin baik penilaian responden (karyawan) terhadap kepemimpinan yang dimiliki pimpinan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo akan semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan yang dimiliki atau ditunjukkan oleh para karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.

Kontribusi variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) = 0,263 jadi kontribusinya sebesar 26,3%. Sedangkan hubungan atau korelasi ( $r$ ) variabel kepemimpinan dengan motivasi adalah sebesar 0,513 dengan signifikansi sebesar 0,001. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara kepemimpinan dengan motivasi adalah cukup erat.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa secara rata-rata kepemimpinan yang dimiliki pimpinan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo adalah sangat baik, dengan nilai rata-rata (*mean*) variabel kepemimpinan sebesar 4,3200.

Artinya para pegawai menilai sangat baik terhadap kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi: idealized influence ( $X_{2.1}$ ), inspirational motivation ( $X_{2.2}$ ), intellectual stimulation ( $X_{2.3}$ ), dan individual consideration ( $X_{2.4}$ ).

Indikator yang paling tinggi/paling baik dinilai oleh responden pada variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) adalah indikator idealized influence ( $X_{2.2}$ ) dan intellectual stimulation ( $X_{2.3}$ ) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4,3771 artinya karyawan menilai bahwa pimpinan juga memberikan pengaruh maupun dukungan penuh kepada para karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, serta dinilai paling baik dibandingkan indikator kepemimpinan lainnya. Indikator yang paling rendah/paling kurang baik dinilai oleh responden pada variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) adalah indikator idealized influence ( $X_{2.1}$ ) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4,1571 artinya pimpinan dan para karyawan di BPIPI Sidoarjo bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama pimpinan untuk mempermudah dan berkomunikasi, dan dinilai paling tidak baik dibandingkan indikator kepemimpinan lainnya.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, secara empiris mendukung hasil penelitian Tucunan, et al. (2014) yang menyimpulkan: (1) ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan; (2) ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan; (3) ada pengaruh positif signifikan antara motivasi

karyawan dengan kinerja karyawan. Artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

### **5.9.3 Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan**

Hipotesis ketiga terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.15 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel insentif ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar 0,510 (Sig.= 0,000 → Signifikan). Artinya jika variabel insentif berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,510. Semakin baik penilaian responden (karyawan) terhadap insentif yang diberikan oleh pimpinan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan atau ditunjukkan oleh para karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.

Kontribusi variabel insentif terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) = 0,318 jadi kontribusinya sebesar 31,8%. Sedangkan hubungan atau korelasi ( $r$ ) variabel insentif dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,564 dengan signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara insentif dengan kinerja karyawan adalah cukup erat.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel insentif menunjukkan bahwa secara rata-rata insentif yang diberikan pimpinan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo adalah sangat baik,

dengan nilai rata-rata (*mean*) variabel insentif sebesar 4,1774. Artinya para pegawai menilai baik terhadap insentif yang diberikan pimpinan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. insentif yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi: piece work ( $X_{1.1}$ ), bonus ( $X_{1.2}$ ), komisi serta ( $X_{1.3}$ ).

Indikator yang paling tinggi/paling baik dinilai oleh responden pada variabel insentif ( $X_1$ ) adalah indikator komisi ( $X_{1.3}$ ) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4,3143 artinya pimpinan menilai karyawan juga memberikan pengarah maupun dukungan penuh kepada para karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, dinilai paling baik dibandingkan indikator insentif lainnya. Indikator yang paling rendah/paling kurang baik dinilai oleh responden pada variabel insentif ( $X_1$ ) adalah indikator piece work ( $X_{1.1}$ ) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4,2400 artinya pimpinan dan para karyawan di BPIPI Sidoarjo bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama pimpinan untuk mempermudah dan berkomunikasi, dan dinilai paling kurang baik dibandingkan indikator insentif lainnya.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, secara empiris mendukung hasil penelitian Anggriawan et al (2015) yang menyimpulkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan secara bersamaan dan secara parsial. Dari sini dapat diketahui bahwa diantara dua variabel bebas tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan adalah Insentif karena memiliki nilai t

hitung dan koefisien beta paling besar. Artinya Insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **5.9.4 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Hipotesis keempat terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.15 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar 0,489 (Sig.= 0,000 → Signifikan). Artinya jika variabel kepemimpinan berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo akan secara otomatis mengalami peningkatan sebesar 0,489 karena pengaruhnya signifikan.

Berdasarkan hasil deskripsi variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa secara rata-rata kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo adalah tinggi, dengan nilai rata-rata (*mean*) variabel kinerja pegawai sebesar 4,1331. Artinya responden menilai bahwa kinerja yang ditunjukkan para karyawan adalah cukup tinggi. Kinerja karyawan yang dimaksud meliputi: kualitas pekerjaan ( $Y_1$ ), kuantitas pekerjaan ( $Y_2$ ), tepat waktu dan dapat diandalkan ( $Y_3$ ), dan sikap bekerja sama ( $Y_4$ ).

Indikator yang paling tinggi atau paling baik dinilai oleh pimpinan pada variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah indikator kuantitas pekerjaan ( $Y_2$ ) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4,3571 artinya indikator kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan BPIPI di Sidoarjo mampu menyelesaikan

pekerjaan dengan kuantitas hasil kerja yang tinggi, termasuk pelaksanaan yang diminta pimpinan organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak adanya kesalahan pada hasil kerja, dinilai cukup baik dibandingkan indikator kinerja karyawan lainnya. Indikator yang terendah atau kurang baik dinilai oleh responden pada variabel kinerja karyawan (Y) adalah indikator ketepatan waktu dan dapat diandalkan (Y<sub>3</sub>) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4,1229 artinya indikator ketepatan waktu dan dapat diandalkan dari karyawan BPIPI Sidoarjo belum menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan tepat waktu dan dapat diandalkan, dinilai kurang baik dibandingkan indikator kinerja karyawan lainnya.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, secara teoritis secara teoritis sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2008:66), serta secara empiris mendukung hasil penelitian Muizu (2014).

Robbins dan Judge (2008:66) menjelaskan bahwa pemimpin perlu memperhatikan kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik lagi, sehingga mutu produk yang dihasilkan karyawan juga berkualitas. Artinya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Salah satu hasil penelitian Muizu (2014) menyimpulkan bahwa kepemimpinan, berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan perbankan Sulawesi

Tenggara. Artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **5.9.5 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan**

Hipotesis kelima terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.15 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,911 (Sig.= 0,000 → Signifikan). Artinya jika variabel motivasi berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan akan secara otomatis mengalami peningkatan sebesar 0,911 karena pengaruhnya signifikan.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, secara teoritis tidak sejalan dengan pendapat Soeprihanto (2009:67) dan secara empiris mendukung hasil penelitian Liana dan Irawati (2014), Theodora (2015), serta Respatiningsih dan Sudirjo (2015).

Dalam *Goal Theory* (Soeprihanto, 2009:67) dinyatakan bahwa produktivitas atau kinerja seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya, demikian pula sebaliknya semakin kecil motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya juga akan semakin kecil.

Hasil penelitian Liana dan Irawati (2014) menyimpulkan bahwa: (a) terdapat pengaruh secara signifikan antara motivasi, disiplin kerja terhadap

komitmen organisasi; (b) terdapat pengaruh secara signifikan antara motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan; (c) terdapat pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi; (d) terdapat pengaruh tidak langsung antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Hasil penelitian Theodora (2015) menyimpulkan bahwa: (a) secara parsial motivasi *relatedness* dan *growth* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (b) secara parsial motivasi *existence* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (c) motivasi *relatedness* menjadi motivasi yang dominan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Motor Gemilang Surabaya dibandingkan motivasi *existence* dan *growth*. Sedangkan salah satu hasil penelitian Respatiningsih dan Sudirjo (2015) menyimpulkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Pematang Jaya.

Temuan penelitian ini adalah variabel motivasi (Z) merupakan variabel intervening (variabel antara) yang sangat penting dikarenakan dapat memperkuat (memperbesar) pengaruh insentif dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan variabel motivasi sebagai intervening dalam keputusan pimpinan dan karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, dari pengaruh signifikan menjadi berpengaruh signifikan.

## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis pada bab-bab sebelumnya maka dapat dibuat kesimpulan dan saran yang didasarkan pada pembuktian hipotesis dan pembahasan, sebagai berikut:

1. Hasil studi menunjukkan insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, dimana semakin baik pemberian insentif pada karyawan maka motivasi yang dimiliki karyawan akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian Risa Oktarini (2015).
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, dimana semakin baik kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan maka motivasi yang dimiliki pegawai juga akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian Tucunan, et al. (2014).
3. Hasil studi menunjukkan insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, dimana semakin tinggi pemberian insentif pada karyawan dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi yang dihasilkan. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian Anggriawan et al (2015).

4. Hasil studi menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, dimana semakin tinggi atau semakin baik kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian Muizu (2014).
5. Hasil studi menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo, secara teoritis tidak sejalan dengan pendapat Soeprihanto (2009:67) dan secara empiris mendukung hasil penelitian Liana dan Irawati (2014), Theodora (2015), serta Respatiningsih dan Sudirjo (2015).
6. Hasil studi menunjukkan motivasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia di Sidoarjo.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan yang telah didapatkan, saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia (BPIPI) di Sidoarjo.
  - a. Insentif dan kepemimpinan, berpengaruh signifikan terhadap motivasi sehingga pihak manajemen BPIPI di Sidoarjo ingin meningkatkan motivasi kerja pada karyawan maka disarankan untuk lebih memperhatikan atau meningkatkan insentif dan kepemimpinan dalam mengelola SDM yang lebih baik yaitu dengan cara meningkatkan keinginan atau kebutuhan karyawan yang sesuai atau terkait dengan

pekerjaan di lingkungan BPIPI di Sidoarjo dari yang sudah baik atau menjadi lebih baik lagi.

- b. Insentif dan kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga pihak manajemen BPIPI di Sidoarjo ingin meningkatkan kinerja karyawan maka disarankan untuk meningkatkan peran pimpinan dalam mempengaruhi para karyawan yang diarahkan pada upaya pencapaian tujuan bersama.
  - c. Motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga pihak manajemen BPIPI di Sidoarjo ingin meningkatkan kinerja pegawai maka disarankan untuk meningkatkan motivasi karyawan dengan memenuhi kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri maka dengan demikian akan mampu membawa perubahan maupun meningkatnya kinerja karyawan yang tinggi dalam menghasilkan suatu pekerjaan sesuai keinginan dan tujuan organisasi.
  - d. Motivasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan BPIPI di Sidoarjo, sehingga disarankan untuk dipertahankan dan tingkatkan lagi misalkan dengan meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, meningkatkan keyakinan karyawan untuk tetap bekerja lebih bersemangat di lingkungan BPIPI Sidoarjo, meningkatkan ketertarikan dan kegairahan karyawan terhadap pekerjaannya, dan lain sebagainya.
2. Pegawai BPIPI di Sidoarjo.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan insentif dan kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga

disarankan harus terus lebih ditingkatkan lagi, misalnya dengan menyesuaikan atau meningkatkan penerimaan karyawan terhadap kepemimpinan untuk atasan, meningkatkan penerimaan terhadap kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, penghargaan yang sudah diterima, dan juga meningkatkan motivasi kerja dan sebagainya.

3. Penelitian selanjutnya.

Disarankan untuk meneliti yang lebih mendalam, tentang hubungan atau pengaruh insentif dan kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, misalnya dengan lebih memperluas obyek penelitian serta menambah indikator-indikator pengukuran dari masing-masing variabel penelitian serta kemungkinan variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Muhammad. 2014. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Asswaja Presindo
- Adeoye, A.O. dan Elegunde, A.F. 2014. Compensation management and motivation: cooking utensils for organization performance, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No 27, pp:88-97.
- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, Rineka Cipta, Jakarta.
- Brown, C. 2014. The effects of emotional intelligence (EI) and leadership style on sales performance. *Economic Insights Trends and Challenges*, Vol. 3, No 3, pp: 1-14.
- Choirul Anwar, Satria Yudha, Bambang Swasto S. dan Ika Ruhana, 2013, Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Kota Malang, Artikel Penelitian, Malang: FIA Universitas Brawijaya.
- Congge, Umar. 2015. *Potret birokrasi lokal*. Makasar: Cv. SAH Media
- Gibson, James L., M. John Ivancevich, and H. James Donnely, 2006, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Griffin. 2013. *Organizational Behavior Managing People And Organizational*. USA: South Western
- Gopal, R. dan Chowdhury, Rima Ghose. 2014. Leadership Styles and Employee Motivation: an Empirical Investigation in a Leading oil Company in India. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT:URBM)* ISSN (E): 2321-886X; ISSN(P): 2347-4572 Vol. 2, Issue 5, May 2014, 1-10.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2006. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Andi.
- Handoko, Hani T., 2011, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, melayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kedelapan belas. PT Bumi Aksara, Jakarta
- Ismail A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational

Leadership, Empowerment and Organizational Commitment, *Business and Economics Research Journal*, Vol 2, No 1, pp. 89-107.

Kartono, Kartini, 2010, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada.

Khoiriyah, Lilik. 2009. “*Pengaruh Upah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Aji Bali Jaya Wijaya Surakarta*”. Skripsi S1, (8). Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta dipublikasikan.

Luh Mang Indah Mariani, dan Ni Ketut Sariyathi, 2017, Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 7, 2017: 3540-3569.

Luthans, F., 2008, *Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Co., New York.

Mangkunegara, A.A., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Manulang, M., 2009, *Manajemen Personalialia*. Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia.

Mas’ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Moekijat, 2006, *Manajemen Kepegawaian*, Bandung: Mandar Maju.

Nawawi, Hadari, 2010, *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nazir, Moh., 2011, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Nitisemito, Alex S., 2008, *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Panggabean, S. Mutiara. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor : Ghalia Indonesia.

Rachman, M. Munir, 2016, *Metodologi Penelitian*, Cetakan pertama, Surabaya: Badan Penerbit UNIPRESS Universitas PGRI Adi Buana.

Ranupandojo H. dan Husnan, Suad, 2006, *Manajemen Personalialia*. Edisi keempat, Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.

Reksohadiprojo Sukanto dan T. Hani Handoko, 2010. *Organisasai Perusahaan*, Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.

- Risa Oktarini, 2015, Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Karyawan Pada PT. Setya Utama Balikpapan. *eJournal Administrasi Bisnis*, 2015, 3 (3): 638-649.
- Robbins, S.P., and Judge, Timothy A., 2008, *Organizational Behaviour*, 13<sup>th</sup> Edition, Pearson International Edition, London.
- Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, dan I Gede Riana, 2014, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3.9 (2014) :533-550.
- Sarwono, Jonathan, 2007, *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sandy Martha, Muhammad. 2015. "Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". *Tesis*. Universitas Widayatama Bandung.
- Sedarmayanti, 2011, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S., 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Soeprihanto, John, 2009, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta: BPFE.
- Soekarso dan Putong, Iskandar. 2015. *Kepemimpinan*. Jakarta
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Taufan Pradana dan Siti Rokhmi Fuadati, 2016, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* : Volume 5, Nomor 3, Maret 2016.
- Theodora, Olivia, 2015, Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang, *Jurnal Agora*, Vol. 3, No. 2, 187-195.
- Usman, H. 2013. *Manajemen Teori, Pratik dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Bumi Aksara, Jakarta.

Masrukhin dan Waridin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap kinerja Pegawai. *EKOBIS*, Vol.7, No. 2, Juni 2006, 197-209.

Yukl, Gary. 2014. *Leadership in Organization*. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Zainun, Buchari, 1998. (2002), *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta: Balai Aksara.

Wijono, Sutarto. 2018. *Kepemimpinan dalam perspektif organisasi edisi pertama*. Jakarta: Prenadamedia Group