

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN BUDAYA  
ORGANISASI DAN INSENTIF TERHADAP MOTIVASI  
KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA  
KARYAWAN PT. MASPION UNIT II DIVISI ALASKAIR  
MASPION

Oleh :

DINDA YUNNI ARYATI

*Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi  
Mahardhika*

*Jl. Wisata Menanggal 42 A, Surabaya*

Email : [yunnidinda97@gmail.com](mailto:yunnidinda97@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bahwa kinerja seorang karyawan ditentukan oleh sikap pemimpin nya dan kondisi lingkungan yang berdasarkan pada pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan insentif terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis) dan jenis penelitian kuantitatif dengan populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Alaskair Maspion yang berjumlah 50 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik nonprobability (sampel jenuh) sehingga diperoleh sampel penelitian sebanyak 50 responden. Alat uji yang digunakan untuk pengolahan data dengan menggunakan software SPSS versi 23.0. Setelah dilakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan, maka diperoleh hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan secara parsial yaitu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan menunjukkan budaya organisasi dan insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, insentif, motivasi kerja, kinerja karyawan. Kata Kunci : Kualitas Produk, Harga Jual, Minat Beli Konsumen, Keputusan Pembelian.

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine that the performance of an employee is determined by the attitude of the leader and environmental conditions based on the influence of leadership style, organizational culture, and incentives on work motivation and its impact on employee performance. This research uses path analysis (path analysis) and quantitative research type with the study population is all employees of PT Alaskair Maspion, totaling 50 employees. The sampling technique used nonprobability techniques (saturated sample) in order to obtain a research sample of 50 respondents. The test tool used for data processing using SPSS version 23.0 software. After testing the proposed hypothesis, the results of the research data analysis that have been done partially are obtained, namely showing that leadership style, organizational culture and incentives have a significant effect on work motivation, indicate that leadership style has no significant effect on employee performance, and shows organizational culture and incentives have a significant effect on employee performance.*

*Keywords: leadership style, organizational culture, incentives, work motivation, employee, performance*

## **1. PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Pedagang, manusia, produk bagian dari konsep ekonomi yang ada saat ini. Tenaga kerja ialah suatu sebutan dari konsep ekonomi, dimana didalamnya terdapat karakter manusia yang bekerja sama untuk memenuhi keinginan perusahaan.

Perusahaan memiliki faktor yang paling penting yaitu sumber daya manusia. Fungsi berdirinya organisasi ataupun perusahaan ialah mencapai cita-citanya yang direncanakan, dengan kondisi tersebut organisasi tidak bisa bekerja sendiri tanpa bantuan dari sumber daya manusia, disisi lain agar semakin mendukung tujuan dari organisasi tersebut maka dalam memilih sumber daya manusia dipastikan harus sesuai kebutuhan. Harapannya mereka mampu bekerja dengan menampilkan kinerja terbaiknya, sesuai dengan bidang yang mereka kuasai dalam bekerja di organisasi ataupun perusahaan.

Seseorang yang bekerja pada suatu perusahaan yang kemudian mereka dianggap sebagai aset perusahaan tersebut serta mampu untuk dihitung dan bertugas untuk menjadi penggerak dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya disebut sumber daya manusia (Nawawi dalam Gaol, 2014: 44).

Dalam upaya meningkatkan kinerja serta produktivitas perusahaan perlu ada perhatian khusus tenaga kerja yang menjadi komponen penting organisasi. Terciptanya kesejahteraan perusahaan ditentukan dalam meningkatkan serta mengoptimalkan kinerja komponen yang ada di dalamnya. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja karyawan yang dipimpinya. Keberhasilan serta kesuksesan perusahaan ada di tangan pemimpin yang menjalankan, pemimpin yang mampu menciptakan suasana dan kondisi yang aman serta nyaman untuk para pegawainya.

Agar dapat mencapai tujuan dengan baik, terkadang masing-masing pemimpin punya cara ataupun biasanya disebut sebagai gaya kepemimpinan untuk mengkoordinasi pegawai maupun organisasinya. Dalam mencapai kesepakatan untuk menentukan tujuannya, maka pemimpin dituntut untuk lebih peka terhadap karyawan serta kemampuan dalam menyampaikan gagasan dan arahan kepada para karyawan yang bertugas.

Pola dan perilaku yang diciptakan oleh seorang pemimpin dalam mendukung strateginya untuk mencapai tujuan perusahaan disebut gaya kepemimpinan, atau bisa juga dikatakan kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk bisa mempengaruhi karyawan dalam organisasi disebut sebagai gaya kepemimpinan (Rivai, 2014: 42).

Harapan untuk mampu menciptakan kinerja karyawan yang tinggi didasarkan pada kemampuan pemimpin dalam memimpin karyawan ataupun organisasinya, hal tersebut sangat ditentukan dari ketepatan gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin tersebut.

Gaya kepemimpinan bukan salah satu yang bisa membuat karyawan bekerja optimal, namun budaya pun berpengaruh pada peningkatan pemaksimalan kerja pegawai perusahaan. Untuk mencapai suatu tujuan organisasi perlu adanya pembentukan perilaku yang ada di dalam perusahaan sebagai kerangka untuk pedoman dalam melakukan tindakan di dalam perusahaan disebut sebagai budaya organisasi (Rivai dan Mulyadi, 2012: 374).

Tujuan perusahaan serta visi dan misi organisasi akan tercapai dengan baik jika budaya organisasi berjalan dengan baik pula, harapan perusahaan dengan adanya budaya organisasi diharapkan juga akan menciptakan lingkungan yang positif. Kinerja perusahaan akan meningkat jika gaya kepemimpinan dalam organisasi didukung oleh adanya budaya organisasi.

Kinerja karyawan yang baik juga akan timbul dengan sendirinya apabila insentif muncul. Gairah kerja seorang karyawan dapat dimunculkan melalui adanya pemberian insentif bagi karyawan yang memiliki kinerja baik, atau sesuai dengan keinginan perusahaan, dengan begitu mereka akan berpacu untuk

menjadi yang terbaik sehingga dampaknya produktivitas perusahaan juga akan naik (Swasto, 2011: 83).

Sebagai pengakuan kerja atas prestasi serta kontribusi pegawai kepada organisasi, biasanya akan diberikan sejumlah nilai lebih dari organisasi sebagai bentuk apresiasi kepada pegawai yang bekerja lebih ialah arti dari insentif (Mangkunegara, 2011: 89).

Peningkatan kerja pegawai dapat dipicu dari timbulnya semangat bekerja masing-masing pegawai, biasanya semangat akan timbul jika perusahaan memberikan insentif kepada pegawai yang bekerja lebih.

Pemimpin dituntut untuk terus mengupayakan motivasi kerja dalam memimpin pegawai. Dengan memberikan apa kemauannya, pegawai akan gampang didorong agar lebih semangat. Pegawai yang akan termotivasi oleh pemimpin ialah pegawai yang bekerja di organisasi, serta begitu tergantung dengan organisasi tersebut sebab mereka butuh. Pekerjaan minimum akan timbul jika pegawai tidak termotivasi.

Untuk mewujudkan tujuan organisasi, perlu adanya dorongan pada diri pegawai yang bersangkutan, sehingga mereka bersedia dalam memberikan seluruh kekuatan serta keterampilannya dalam membantu mewujudkan cita-cita organisasi diartikan motivasi kerja (Daro Malayu, 2015: 23).

Optimalnya pekerjaan pegawai di suatu organisasi menunjukkan tingkat produktivitas pada organisasi tersebut membaik. Pengukuran dari jangka waktu yang ditentukan organisasi, pada pegawai dengan melihat ketepatan serta kecepatan untuk menyelesaikan tanggung jawab diberikan organisasi ialah pengertian dari kinerja (Kasmir, 2016: 182).

Perusahaan pada riset ini bergerak dibidang elektronik ialah PT Maspion Unit II. Dalam mewujudkan kesejahteraan pegawainya organisasi ini telah memiliki standarisasi kepemimpinan serta tingkat pengukuran kinerja pegawai. Masa pandemi membuat beberapa perusahaan memberhentikan operasionalnya, akibat lingkungan yang tidak kondusif yang mempengaruhi kesehatan pegawainya nanti. Kesehatan pegawai diutamakan oleh organisasi, sehingga pegawai merasa aman

dalam bekerja di PT Maspion Unit II.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **Gaya Kepemimpinan**

Agar memudahkan organisasi untuk mengejar mimpinya maka perlu adanya sosok pemimpin yang baik, sebab mengatur serta diatur oleh seseorang wujud dari kebutuhan organisasi bias berjalan. Untuk mengatur, memberikan arahan, serta dorongan kepada pegawai agar mau bekerja sesuai dengan kemauan perusahaan tugas dari pemimpin (Veithzal dan Deddy, 2009).

Proses dalam mempengaruhi pegawai dengan melakukan pendekatan sikap, budaya, kebiasaan, serta ketrampilan pegawai agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan dinamakan gaya kepemimpinan (Tampubolon, 2007: 42).

Sikap yang dikeluarkan pemimpin dalam usaha untuk mempengaruhi pegawai agar bekerja optimal di organisasi merupakan pengertian gaya kepemimpinan (Rivai, 2014: 42).

Tujuan organisasi dapat dicapai jika pemimpin mampu melakukan pengarahan, pengawasan, serta dorongan semangat kepada para pegawai menjadi fungsi dari gaya kepemimpinan (Hasibuan 2011: 162).

Ada Setidaknya tiga kriteria gaya kepemimpinan (Hasibuan, 2016: 172):

- 1) Pemimpin otoriter sikap dimana seorang pemimpin memusatkan aturan serta kebijakan pada dirinya sendiri disebut pemimpin otoriter. Gaya pemimpin jenis ini cenderung memutuskan sesuatu sendiri tanpa meminta pendapat serta pertimbangan orang lain.
- 2) Pemimpinan partisipatif sikap seorang pemimpin yang berusaha untuk melibatkan setiap komponen yang ada di perusahaan dalam menciptakan kerjasama, kolaborasi serta kelayakan pada perusahaan dinamakan pemimpin partisipatif. Melibatkan pegawai dalam proses pengambilan kebijakan merupakan ciri pemimpin jenis ini.
- 3) Pemimpinan delegatif memberikan tugas kepada pegawai dengan begitu komplit. Kebijakan sepenuhnya diberikan kepada bawahannya sehingga jadi lebih leluasa

menentukan keputusan dan strategi dalam bekerja. Seluruh pekerjaan diserahkan kepada bawahannya sehingga seorang pemimpin tidak ikut campur dalam urusan ini.

Faktor yang dapat mempengaruhi suatu gaya kepemimpinan (Afandi, 2018: 115):

- 1) Kematangan emosional, yaitu mencari tau berita terlebih dahulu kebenarannya, tidak tergesa-gesa dalam mengambil suatu keputusan
- 2) Kominikatif, yaitu pegawai akan cepat merespon serta dapat segera melaksanakan tugas dari pemimpin dengan komunikasi yang baik tidak berbelit-belit serta mudah dipahami
- 3) Memberi keputusan, yaitu pemimpin berani mengambil putusan pada suatu permasalahan yang ada
- 4) Mengawasi, yaitu melihat kondisi langsung pegawai dalam proses bekerja, memastikan adanya kendala serta kondisi yang ada
- 5) Evaluasi, yaitu mempertimbangkan segala pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai
6. disiplin, yaitu pegawai akan melihat pemimpin dalam mematuhi aturan yang ada
- 6) Memotivasi, yaitu kinerja maksimal terlahir dari motivasi seorang pemimpin dalam memberikan semangatnya.

### **Budaya Organisasi**

Budaya kerja ialah kebiasaan yang ditanamkan organisasi kepada para pegawai yang ada sejak lama. Masa depan perusahaan akan ditentukan dari budaya yang ditanamkan kepada pegawai, sebab budaya yang baik mengusung aspek masa lalu yang kemudian dievaluasi serta di sortir menjadi budaya organisasi yang mampu mendukung produktivitas dalam organisasi.

Nilai-nilai serta ide maupun filosofi yang ditanamkan organisasi kepada komponennya yang telah dilakukan berulang kali serta berfungsi untuk mendukung organisasi dalam mewujudkan keinginannya arti dari budaya organisasi (Nam & Kim, 2016: 107).

Tujuan organisasi dapat diwujudkan dengan hubungan interaksi serta komunikasi yang harus

dilakukan pada komponen perusahaan yaitu bisa jadi pegawai dengan pegawai ataupun pegawai dengan seorang pemimpinnya (Indra, 2015: 486). Timbulnya kegiatan dalam pertukaran pengalaman ataupun pengetahuan terjadi ketika saling berkomunikasi. Mengarah kepada adanya perbedaan dari budaya organisasi perusahaan satu dengan yang lain (Koesmono, 2005: 167). Sebab tujuan yang di bentuk organisasi juga berbeda, mereka mempunyai proses dalam mencapai tujuan dari organisasi masing-masing tidak mungkin ada kesamaan, jadi kemungkinan terbesar setiap organisasi mempunyai budaya yang tidak sama.

Budaya organisasi juga menjadi acuan dalam melihat baik serta buruknya organisasi berjalan atau beroperasi. Atas dasar uraian serta beberapa pendapat ahli dibidangnya dapat diketahui bahwa budaya organisasi ialah kegiatan dalam menanamkan sikap, pola pikir, tindakan serta aturan yang harus di lakukan pegawai yang bekerja pada suatu perusahaan guna membantu mewujudkan keinginannya.

Ada macam-macam dari bagian budaya organisasi (Hartnel, 2011: 679) antara lain:

- a. Budaya hierarki yaitu tatanan teratur serta resmi dalam organisasi. Maknanya ialah peraturan serta prosedur kegiatan pekerjaan yang harus diikuti oleh seluruh pegawai.
- b. Budaya klan yaitu menciptakan suasana kekeluargaan dalam lingkungan organisasi, sehingga segala kendala yang ada dapat diketahui dengan mudah dan cepat dalam melakukan tindakan.
- c. budaya pasar dimana perusahaan memikirkan cara supaya pegawai dapat menyelesaikan seluruh tugas atau pekerjaannya.
- d. Budaya birokrasi yaitu kreatifitas karyawan menjadi salah satu fokus pengembangan seorang pemimpin jenis ini, sebab berfikir bahwa progress pekerjaan harus tetap ada peningkatan.

Bergunanya organisasi dapat dilihat dari budaya organisasi yang mampu mengawasi anggotanya di luar lingkup organisasi. Komitmen yang timbul pada diri pemimpin serta pegawai di dapat dari budaya organisasi, dengan budaya organisasi mereka diharapkan mampu mengatur segala persoalan yang berkaitan dengan pengeluaran biaya, pengawasan serta pengarahan ialah fungsi dari budaya organisasi (Mondy dan Noe dalam Riani, 2011: 7).

Fungsi budaya organisasi menurut (Robbins Riani, 2011: 8) ialah :

- 1) Menjadi pembeda dari perusahaan lainnya
- 2) Menjadi tanda pengenal bagi setiap pegawai
- 3) Membangun komitmen diatas kepentingan pribadi
4. mempersatukan antara anggota organisasi
- 4) Menciptakan sikap dan perilaku anggota.

Cerminan budaya organisasi dilihat dari hubungan antara pegawai dengan pemimpinnya sebagai peranan budaya organisasi di suatu organisasi. Adapun peranan budaya organisasi (Veithzal, 2003: 430):

- 1) Menetapkan tapal batas, menjadi pembeda dari perusahaan lainnya
- 2) Anggota yang memiliki tanda pengenal
- 3) Menanamkan komitmen
- 4) Terciptanya sistem sosial
- 5) Mengawasi setiap kegiatan anggota.

### **Insentif**

Nilai tambah yang berbentuk tambahan gaji akibat memaksimalkan potensi kerjanya kepada perusahaan dimaknai sebagai insentif. Motivasi kerja pegawai akan timbul ketika mereka menerima bonus dari pekerjaannya dinamakan insentif. Kinerja pegawai akan terus naik jika insentif diberikan kepada pegawai. Hasil kerja yang bagus akan berusaha diberikan karyawan kepada organisasi jika mereka mendapat sesuatu yang lebih.

Prestasi yang timbul pada diri pegawai didapat akibat adanya dorongan serta pancingan apabila mereka melakukan pekerjaannya dengan baik serta bekerja sesuai aturan maka akan mendapatkan sesuatu yang lebih yaitu insentif (Saswoto dalam Nilasari, 2016: 140).

Pemberian nilai atau sejumlah uang dengan nominal tertentu yang menjadi perjanjian antara organisasi kepada pegawai, sebab melakukan pekerjaan dengan baik serta memiliki riwayat pekerjaan yang berprestasi dan mempunyai potensi membawa perusahaan untuk berkiprah menjadi 16 perusahaan yang produktif bentuk dari pemberian insentif (Mangkunegara, 2017: 89)

Adapun maksud serta tujuan dari organisasi memunculkan serta memberikan insentif (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, 2009: 767), ialah:

- 1) pencapaian target supaya dapat dilaksanakan
- 2) membangun skill serta pengetahuan tentang hal-hal positif

- 3) mengendalikan serta mengatur karyawan dengan mudah.

Berbagai macam pertimbangan perusahaan dalam memberikan insentif pada perusahaan (Sinambela, 2018: 240):

- 1) jabatan tanggung jawab serta kedudukan paling tinggi menentukan tingkat tanggung jawab pegawai tersebut juga tinggi. Jika yang diberikan insentif memiliki jabatan tinggi, maka insentifnya ikut tinggi
- 2) kinerja kinerja yang baik tentunya pemberian insentifnya juga akan berbeda dengan pegawai yang memiliki kinerja biasa saja. Maka hendaknya jika pegawai ingin mendapatkan insentif lebih maka usaha yang dilakukan juga harus lebih
- 3) laba organisasi untuk perusahaan pemberian insentif yang dilakukan menjadi keuntungan baginya, bukan sekedar pegawai yang merasakan keuntungannya sebab mereka akan mendapat hasil yang lebih dari pekerjaan pegawainya. Hendaknya keraguan dalam memberikan insentif kepada karyawan dihilangkan.

Pemberian insentif memiliki cara masing-masing (Werther dan Davis, 2017: 301):

- 1) Piecework, pemberian dengan melihat satuan barang dan jasa
- 2) Production bonuses, pemberian dari hasil penjualan barang, penilaian berdasarkan ketentuan perusahaan
- 3) Commissions, penjualan dengan harga yang telah ditetapkan
- 4) Maturity curves, penilaian kerja berdasarkan kriteria perusahaan
- 5) Merit raises, pemberian insentif dari hasil pengevaluasian kerja oleh pemimpin
- 6) Pay-for-knowledge/pay-for-skills, inovasi yang diciptakan dari diri pegawai

### **Motivasi Kerja**

Kegiatan yang menjadi dorongan seseorang untuk melakukan pekerjaannya dinamakan motivasi kerja. Pekerjaan akan diselesaikan dengan baik dan cepat jika pegawai memiliki dorongan yang kuat pula dalam bekerja. Semangat kerja yang pada umumnya dipahami oleh masyarakat mungkin akan berbeda dengan motivasi kerja.

Tujuan seseorang yang dimiliki terlahir dari proses dalam dirinya sendiri 20 untuk bekerja dinamakan motivasi kerja (Kinicki dan Kreitner, 2014: 212). Pencapaian yang diusahakan oleh seseorang pegawai dalam

menyelsaiakan pekerjaan serta tugasnya di organisasi dinamakan motivasi kerja (Stephen P. Robbins dalam Wibowo, 2014: 322).

Mendorong pegawai dalam keinginan melakukan pekerjaannya yang sangat tergantung oleh pemimpin dimana mereka akan bekerja sesuai dengan arahan atau bahkan tidak merupakan pengertian dari motivasi (Ardana dkk, 2012: 193).

Terdapat dua aspek yang bisa mempengaruhi suatu dorongan bekerja pada pegawai (Herzberg dalam Robbins dan Judge, 2008):

- 1) Pendorong agar pegawai bekerja lebih giat antara lain diuraikan dibawah:
  - a) menyelesaikan tugas (achievement)
  - b) menginginkanakuan (recognition)
  - c) tugas yang diberikan (the work it seq)
  - d) amanah (responsibilities)
- 2) ketidakpuasan pegawai dapat diuraikan seperti dibawah:
  - a) aturan serta pemberian upah (company policy and administration)
  - b) pimpinan (technical supervisor)
  - c) menjalin relationship (interpersonal supervision)
  - d) suasana pekerjaan (working condition)
  - e) upah (wages).
- 3) melakukan perubahan (advancement)

Pemberian motivasi kerja memiliki tujuan tersendiri (Hasibuan, 2012: 146), seperti:

- 1) kepuasan kerja meningkat
- 2) prestasi kerja meningkat
- 3) kedisiplinan pada pegawai
- 4) meningkatkan disiplin kerja
- 5) memilih pegawai dengan tepat
- 6) lingkungan kerja yang baik akan terwujud
- 7) pegawai akan setia pada perusahaan
- 8) kelayakan ekonomi pegawai naik
- 9) amanah yang dilaksanakan dengan baik
- 10) menggunakan bahan baku serta peralatan sesuai kebutuhan.

### **Kinerja Karyawan**

Untuk mewujudkan kegiatan kerja perlu adanya suatu upaya dari diri individu dinamakan kinerja.

Penyelesaian tugas dalam waktu tertentu dari hasil kegiatan pegawai yang telah mendapatkan arahan dari perusahaan kemudian dinilai oleh pimpinan dinamakan kinerja (Kasmir, 2016: 182).

Kegiatan dalam mengupayakan

penyelesaian pekerjaan yang diberikan kepada dirinya dimaknai juga sebagai kinerja (Robbins dalam Bintoro serta Daryanto, 2017: 105). Tanggung jawab atas pekerjaannya yang diselesaikan dengan baik serta benar adanya berdasarkan arahan yang telah didapat sebelumnya disebut sebagai kinerja (Mangkunegara, 2014: 9).

Tujuan dari kinerja (Williams dalam Bintoro & Daryanto, 2017: 7), mencakup:

- 1) terciptanya prosedur kerja yang teratur
- 2) melihat sejauh mana produktivitas pada organisasi
- 3) mengambil beberapa pertimbangan dari kinerja yang nantinya mengacu pada pengambilan keputusan
- 4) mencapai kenaikan dalam kinerja perusahaan
- 5) memberikan motivasi serta dukungan kepada pegawai.

Aspek yang menentukan tingkat kinerja seseorang (Kasmir, 2016: 189- 193), diantaranya:

- 1) Keterampilan pegawai dalam berinisiatif menyegerakan serta menuntaskan pekerjaannya
- 2) Pengetahuan, pekerjaan yang membuahkan hasil baik, biasanya ada sangkut pautnya dengan pengetahuan yang dimiliki
- 3) Rancangan, mapping yang ditulis agar pekerjaan pegawai tidak ada yang terlewatkan
- 4) Kepribadian, mencakup sikap pada diri pegawai
- 5) Motivasi kerja, dukungan serta latar belakang dari sebab akibat bekerja
- 6) Kepemimpinan, sikap yang ditunjukkan kepada pegawai guna mereka mendapatkan arahan, masukan serta dorongan dalam menyelesaikan tugasnya
- 7) Gaya kepemimpinan, perilaku yang ada pada diri manajer dimana mereka membawahi pegawai
- 8) Budaya organisasi, aturan atau segala kebiasaan yang timbul dari terciptanya proses pekerjaan
- 9) Kepuasan kerja, perasaan yang dirasakan pegawai dalam bekerja
- 10) Loyalitas, bentuk pengabdian serta setianya pegawai terhadap organisasi
- 11) Komitmen, sikap dimana pegawai bertindak sesuai aturan
- 12) Disiplin kerja, usaha yang dilakukan pegawai agar pekerjaan diselesaikan sesuai keinginan pimpinan.

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data berupa angka statistik disebut sebagai metode kuantitatif (Sugiyono, 2015:13). Mencari variabel penelitian dengan mengolah data hasil penelitian merupakan cara metode kuantitatif. Menggunakan variabel lebih dari satu bisa. Sebab bersifat kompleks dalam ilmu sosial diperbolehkan menggunakan lebih dari satu variabel.

#### Populasi dan sample

Kepunyaan karakter oleh subjek maupun objek suatu riset penelitian dengan maksud mengambil kesimpulan dinamakan populasi (Sugiyono, 2015: 61). Karyawan di PT Maspion unit II pada Divisi Alaskair Maspion Sidoarjo, berperan sebagai populasi yang dipilih sebanyak 50 pegawai.

Sebagian dari populasi yang nantinya digunakan untuk menjadi responden dinamakan sampel (Sugiyono, 2017: 81).

Teknik non-probability sampling menjadi pilihan dalam menentukan sampel dengan teknik sampel jenuh (total sampling). Menggunakan ataupun memakai seluruh bagian dari populasi menjadi sampel dinamakan teknik sampel jenuh (Sugiyono, 2013: 124).

#### Teknik Pengumpulan Data

Kuisisioner menjadi pilihan pengumpulan data pada riset kali ini. Untuk menilai pernyataan dari angket dipakai suatu skala yakni skala likert. Kejadian sehari-hari yang nantinya akan dinilai oleh para responden dari pendapat, penilaian terhadap sesuatu hal yang mereka rasakan. Skala likert akan mengukur tingkat penilaian responden mengarah ke opsi setuju atau tidak setuju.

Data yang dikumpulkan atau didapat secara langsung, sebab sebelumnya tidak tersedia diartikan sebagai data primer (Sugiyono, 2018: 213). Pernyataan akan ditanggapi responden sesuai urutan pernyataan yang terdapat pada angket. Tanggapan didasarkan pada pengalaman serta perasaan yang dialami responden. Karyawan PT Maspion unit II pada divisi Alaskair Maspion Sidoarjo yang menjadi responden akan diberikan angket pernyataan.

## Analisis Data

### Uji validitas

Angket yang akan diberikan kepada responden harus dicek terlebih dahulu kevalidannya melalui uji validitas.

Item pernyataan dikatakan valid memiliki makna bahwa kuisisioner yang mengandung item pernyataan dapat kita andalkan dalam mengukur data lapangan (Sugiyono dalam Riduwan, 2015: 97). SPSS digunakan dalam membantu melaksanakan uji validitas. Bivariate pearson (produk momen pearson) mewakili untuk melihat hasil uji validitas. Dengan membuat skor total dari skor angket yang diperoleh masing-masing variabel. Kriteria dalam menentukan valid atau tidaknya item pernyataan dilihat dari hasil  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  dapat kita simpulkan bahwa item pernyataan valid.

### Uji Reliabilitas

Kuesioner yang merupakan indikasi suatu pengecekan adanya konsistensi dari suatu pengukuran menggunakan angket walaupun digunakan berulang kali untuk melihat atau menguji ketepatan variabel yang digunakan dari suatu riset dapat dilihat hasilnya dari uji reliabilitas. Melakukan pengujian reliabilitas dapat dilakukan bersamaan dengan variabel yang ada dalam suatu riset dimana hasilnya akan dilihat bersama juga (V. Wiratna Sujarweni, 2014: 193). Di bawah ini merupakan pengambilan kesimpulan oleh uji reliabilitas:

- 1) cronbach's alpha  $> 0.60$  dikatakan reliabel
- 2) cronbach's alpha  $< 0.60$  dikatakan tidak reliabel

### Uji Normalitas

Persebaran data dapat dikatakan normal jika sudah melakukan uji normalitas. Adanya grafik yang menunjukkan persebaran data maka dapat disimpulkan persebaran data normal atau tidak. Berikut merupakan cara melihat ada atau tidaknya persebaran data yang normal:

- 1) adanya kumpulan titik yang tidak bergerombol disekitar garis diagonal menunjukkan adanya distribusi normal
- 2) adanya titik-titik menyebar menjauhi titik diagonal maka dinyatakan tersebar diluar normal.

### Uji Multikolinieritas

Melihat korelasi antara variabel bebas serta terikat dari suatu penelitian digunakan uji multikolinieritas. Tidak terjadi hubungan variabel merupakan model yang bagus. Terjadinya gejala multikolinieritas menunjukkan ada persoalan yang harus segera disolusikan. Berikut cara melihat ada atau tidaknya gejala multikolinieritas:

- 1) Hasil tolerance  $> 0.10$  terbebas dari gejala multikolinieritas
- 2) Hasil VIF (variance inflation factor)  $< 10,00$  terbebas dari gejala multikolinieritas.

### Uji Heteroskedastisitas

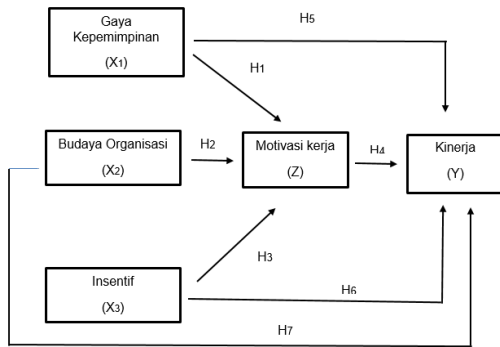
Terjadinya atau tidaknya variasi dari pengamatan satu dengan pengamatan yang lain dapat dideteksi melalui uji heteroskedastisitas (Ghozali, 2016: 134). Melihat gambar scatterplot dapat mempermudah dalam melihat ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas. Terhindar dari gangguan heteroskedastisitas apabila sesuai kriteria berikut:

- 1) Menyebarnya titik yang berada di atas atau di bawah 0
- 2) MSengumpul jika di bawah atau di atas 46
3. tidak adanya pola tertentu.

### Analisis Jalur (PathAnalysis)

Variabel mediasi yang digunakan membuat peneliti harus melakukan analisis jalur. Adanya pembuktian antara pengaruh langsung dan tidak langsung nantinya dapat kita lihat pada analisis jalur, sehingga menjadi suatu pertimbangan dampak yang dihasilkan dari variabel intervening ada atau tidak (Imam Ghozali, 2016: 237). Dalam melihat adanya hubungan sebab akibat kemudian analisis yang didasarkan pada suatu analisis regresi linier dinamakan analisis jalur.





Gambar 3.1 Analisis jalur

Keterangan:

- X1= gaya kepemimpinan
- X2= budaya organisasi
- X3= insentif
- Z= motivasi kerja
- Y= kinerja

#### Uji t (Uji Hipotesis Parsial)

Agar mengetahui hubungan variabel bebas secara individu dengan terikat dapat dilihat melalui hasil uji parsial pendapat (Kuncoro, 2013: 244).

Secara parsial dapat dikatakan berpengaruh apabila nilai sig < 0.05. Adapun dasar dalam melihat pengaruh secara parsial, antara lain:

- 1) melihat hasil signifikan (sig) a. hasil nilai (sig) < 0,05, hipotesis diterima, sebab ada pengaruh parsial b. hasil nilai (sig) > 0,05, hipotesis ditolak, sebab tidak ada pengaruh parsial
- 2) melihat thitung dan ttabel a. hasil dari thitung > ttabel, hipotesis diterima, ada pengaruh parsial b. hasil dari thitung < ttabel, hipotesis ditolak, tidak ada pengaruh parsial

#### Koefisien Determinasi

Dengan melihat kontribusi pengaruh dari variabel bebas maka dapat mengetahui sejauh mana variabel tersebut mampu membuat perubahan pada variable terikat, diketahui melalui nilai r square (Ghozali, 2016: 95). Keterbatasan pengaruh atau kontribusi dapat dilihat dari nilai determinasi. 48 Jika mendekati nol maka rendah, jika mendekati satu maka pengaruhnya kuat (Ghozali, 2016: 95).

#### 4. PEMBAHASAN

Variabel yang terlibat dalam riset ini tidak seluruhnya mampu menjawab atau membuktikan kebenaran dari hipotesis yang

ada, walaupun antara variabel mempunyai hubungan yang selaras dengan tema riset kali ini. Berikut pembahasan yang disajikan dari hasil penelitian:

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja (Z)  
Hasil nilai signifikan pada variabel gaya kepemimpinan senilai  $0.015 < 0.05$ . Menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan seorang manajer di perusahaan yang akan membantu meningkatkan motivasi kerja karyawan, maka hipotesis pertama sesuai. Tujuan perusahaan akan tercapai dengan mudah apabila pemimpin dalam mengarahkan serta menyampaikan sesuatu jelas dan 80 mudah dipahami karyawan sehingga mereka akan lebih fokus serta semangat dalam bekerja.
- 2) pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap motivasi kerja (Z)  
Hasil dari nilai signifikan yang telah diuji menunjukkan nilai senilai  $0.035 < 0.05$  pada variabel budaya organisasi. Budaya organisasi dalam penelitian ini membuat pengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, maka dari itu hipotesis kedua diterima. Tujuan organisasi tercermin dari nilai-nilai yang ditanamkan pada budaya organisasi.
- 3) pengaruh insentif (X3) terhadap motivasi kerja (Z)  
Hasil dari penilaian sig senilai  $0.077 < 0.05$  dimana nilai ini hasil dari uji parsial variabel insentif. Merujuk pada hasil tersebut ternyata ada motivasi kerja yang timbul pada karyawan dengan adanya insentif, sehingga mendukung hipotesis ketiga. Motivasi kerja pegawai akan muncul ketika ada insentif yang akan diberikan perusahaan.
- 4) pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y)  
hasil dari nilai signifikan sebesar 0.258 lebih besar dari 0,05, mengarah pada kesimpulan yang ada maka gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan sehingga hipotesis keempat ditolak. Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan pada perusahaan masih kurang maksimal dalam mendorong karyawan bekerja lebih keras lagi.
- 5) pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Y)  
hasil dari nilai signifikansi sebesar 0,043 yang mewakili variabel budaya organisasi lebih kecil dari 0,05 sehingga menunjukkan adanya pengaruh dari budaya organisasi akan membantu meningkatnya kinerja pegawai,

hipotesis kelima sesuai. Kinerja karyawan terlihat meningkat ketika budaya organisasi sesuai dengan konsep pekerjaannya.

- 6) pengaruh insentif (X3) terhadap kinerja (Y) hasil dari nilai signifikansi sebesar 0.034 mewakili variabel insentif dimana nilainya lebih kecil dari 0,05. Artinya insentif mampu memberikan pengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan, maka hipotesis keenam disetujui. Harapan karyawan dengan memberikan kinerja terbaiknya ialah ingin mendapatkan insentif dari perusahaan
- 7) pengaruh motivasi kerja (Z) terhadap kinerja (Y) hasil dari nilai signifikan variabel motivasi senilai  $0.016 < 0.05$  yang memiliki makna adanya pengaruh dari motivasi kerja pada kinerja karyawan sehingga hipotesis ketujuh sesuai. Kinerja yang maksimal akan timbul serta tumbuh pada pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi.
- 8) pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi kerja (Z) nilai dari signifikansi gaya kepemimpinan senilai  $0.340 > 0,05$ , mengutarakan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh pada kinerja melalui motivasi kerja karyawan, sebab kinerja biasanya dilahirkan dari motivasi yang dimiliki karyawan serta inisiatifnya sendiri, seorang pemimpin bertugas hanya mengarahkan serta memberikan dorongan selanjutnya mereka akan menentukan bekerja biasa saja atau bekerja lebih dari biasanya, maka hipotesis kedelapan tidak sesuai
- 9) pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi kerja (Z) nilai signifikan pada variabel budaya organisasi menunjukkan angka senilai 0.025 lebih kecil dari 0,05. Memiliki arti jika terdapat pengaruh budaya kerja pada kinerja karyawan yang melalui motivasi kerja, sehingga sesuai dengan hipotesis kesembilan. Budaya organisasi mampu mendorong karyawan dalam melakukan 83 pekerjaan secara optimal sesuai dengan kemampuannya, secara terciptanya budaya organisasi pegawai mempunyai dukungan dari rekan atau atasan dalam bekerja
- 10) pengaruh insentif (X3) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi kerja (Z) hasil dari nilai signifikan variabel insentif menunjukkan angka 0.031 lebih kecil dari 0.05, memiliki arti jika adanya insentif akan membuat kinerja karyawan meningkat

sebab menciptakan motivasi untuk mendapatkan insentif, pada hasil ini sesuai dengan hipotesis kesepuluh. Kinerja karyawan dapat dibangun jika mereka memiliki motivasi tinggi dalam bekerja misalnya karena ingin mendapatkan insentif dari perusahaan mereka akan bekerja semaksimal mungkin.

### **Kesimpulan**

Kesimpulan berikut dibuat berdasarkan penjelasan dan metode penelitian yang dipaparkan dalam bab sebelumnya:

- 1) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh pada motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dibuktikannya hal tersebut mengarah kepada penilaian pada penerapan gaya kepemimpinan di perusahaan sudah baik.
- 2) budaya organisasi mempunyai pengaruh pada motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian itu menunjukkan adanya budaya organisasi menjadi salah satu prinsip dalam diri karyawan mendapatkan identitas dirinya dengan bekerja lebih giat lagi
- 3) insentif mempunyai pengaruh pada motivasi kerja, hasil tersebut mengarah pada motivasi yang timbul pada diri pegawai dikarenakan adanya keinginan mendapatkan insentif dari perusahaan
- 4) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan, sebab disini peran seorang pemimpin membangkitkan semangat kerja karyawan, sedangkan untuk eksekusi yang berhubungan dengan kinerja karyawanlah yang akan menentukan, mereka akan bekerja biasa saja atau bekerja lebih maksimal
- 5) budaya organisasi dalam riset ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan, semakin baik budaya yang ditanamkan oleh perusahaan kepada pegawainya semakin tinggi kinerja yang mereka berikan untuk membantu perusahaan mewujudkan cita-citanya
- 6) pemberian insentif mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan, sebab keinginan setiap karyawan dalam mendapatkan penghasilan lebih membuat mereka bekerja lebih keras lagi, adanya keinginan tersebut

- merupakan dorongan keinginan dalam mendapatkan kesejahteraan hidupnya
- 7) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja seseorang, sebab dorongan ataupun dukungan dari berbagai pihak akan membuat mereka sadar bahwa bekerja akan membuat pegawai mendapatkan hidup yang layak serta dapat memenuhi kebutuhannya
  - 8) gaya kepemimpinan ternyata berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, sebab sebenarnya masih ada faktor atau variabel lain yang mendorong kepemimpinan agar mampu meningkatkan kinerja karyawan
  - 9) budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan melalui adanya motivasi yang diberikan, kinerja karyawan akan meningkat jika motivasi kerjanya juga tinggi, sedangkan motivasi kerja akan tinggi jika budaya yang ditanamkan dapat dipahami serta membuat mereka merasa nyaman dalam bekerja
  - 10) adanya pengaruh insentif pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dari hasil ini menunjukkan pemberian insentif akan membuat pegawai merasa tertantang serta meningkatkan semangatnya dalam bekerja untuk berusaha mendapatkan insentif yang dikeluarkan perusahaan kepada pegawai yang mempunyai kinerja bagus.

### Saran

Saran berikut dapat dibuat berdasarkan temuan penelitian sebelumnya:

1. Bagi perusahaan PT. Alaskair Maspion Sidoarjo
  - a. memperbaiki kepemimpinan menjadi lebih baik lagi akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebab disini masih ada kurangnya komunikasi antara pegawai dengan pemimpin yang terjadi sehingga seorang pegawai akan merasa asing jika berkomunikasi dengan pimpinannya
  - b. pegawai yang merasa nyaman dengan atasannya, akan berusaha terbuka dengan kondisi yang ada.

Aspek kemanusiaan dalam melakukan pengambilan keputusan terutama untuk kepentingan pegawai dalam bekerja hendaknya menjadi prioritas

- c. selalu mengembangkan budaya organisasi yang mampu beradaptasi dengan perkembangan yang ada, walaupun saat ini budaya organisasi perusahaan dapat diterima oleh para pegawai
  - d. kinerja karyawan akan terbentuk dari pemberian insentif di luar gaji pokok mereka, sebab mereka merasa lebih senang dengan bekerja keras mereka dihargai, maka dari itu perlu adanya peningkatan sistem pemberian insentif agar lebih maksimal kinerja yang dikeluarkan oleh pegawai sebagai bahan rujukan maupun referensi utamanya di STIE Mahardhika Surabaya
  - e. memberikan peningkatan atau disebut pelatihan mengenai bidang pekerjaan pegawai akan membantu perusahaan dalam memberikan jalan bagi pegawai agar mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan
2. Bagi peneliti selanjutnya yang akan mengadakan studi di bidang serupa yaitu
    - a. memberikan penyesuaian mengenai topik permasalahan yang terjadi pada suatu instansi, agar mampu membantu dalam memberikan solusi yang tepat atas penyelesaian permasalahan yang ada, harapan adanya penelitian ini ialah menjadi referensi ilmu pengetahuan serta penelitian selanjutnya.
    - b. permasalahan dari perusahaan nantinya harus lebih diamati lagi supaya peneliti tepat dalam melakukan ataupun mengangkat tema penelitian selanjutnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan kesatu Ardana, Komang., Mujiati, Ni Wayan dan A.A Ayu Sriathi. 2012. Buku Ajar Perilaku

- Keorganisasia. Denpasar:Fakultas Ekonomi Universitas Udayana
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness : A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi.
- Kasmir 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik), Rajawali pers, Depok.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2017. Manajemen SumberDaya Perusahaan. Cetakan ke 9 Edisi kesepuluh. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mondy, R. Wayne. 2010. Human Resource Management, Eleventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Nam, Y., & Kim, H. (2016). Influences of Organizational Culture Characteristics On Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry. Elsevier, 91,1106–1115. Oktober 2020
- Perusahaan, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 767
- Rivai. 2014. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2008). Perilaku Organisasi. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Sinambela, LijanPoltak. 2016. .Manajemen Sumber Daya Manusia. Tanjung Barat, Cetakan ke 2 Edisi ke 4 Jakarta :PT BumiAksara.
- Sugiyono, 2015, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, Biatna. D. “Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001- 2001, Jurnal Standardisasi, No 9. Hal: Terjemahan Dewi Sartika Halida. Jakarta: Erlangga
- V. Wiratna Sujarweni.2014.SPSS untuk penelitian.Yogyakarta:pustaka baru pres Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, Manajemen Sumber Daya Manusi
- Veithzal, R. 2003. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Grafindo Persada
- Wether dan Davis, Budi Rahayu. Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap). *Jurnal Ekonomi Universitas Kediri*, No.1, Vol.3, 2016.