

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN  
INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI OPERASI  
KARYAWAN UNIT TERMINAL PETI KEMAS  
PT. PELABUHAN INDONESIA I (PERSERO)**

**TESIS**

**Oleh :**

**JEFRIANSYAH  
1220030021**

**Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia**



**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2016**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Nama : JEFRIANSYAH

NPM : 1220030021

Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/Manajemen SDM

Judul Tesis : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KOPERASI KARYAWAN UNIT TERMINAL PETI KEMAS PT. PELABUHAN INDONESIA I (PERSERO)

**Disetujui Untuk Disampaikan Kepada**

**Sidang Tesis**

Medan, Oktober 2016

**Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**DR. SJAHRIR EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., M.H**



**H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M.**

**PENGESAHAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI  
DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI KOPERASI KARYAWAN UNIT TERMINAL  
PETI KEMAS PT. PELABUHAN  
INDONESIA I (PERSERO)**




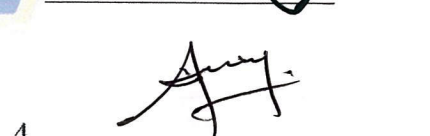
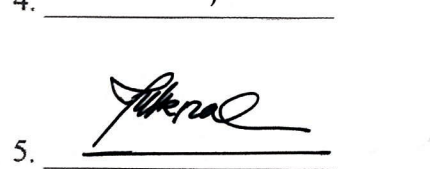
**JEFRIANSYAH**  
**NPM. : 1220030021**

**KONSENTRASI: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

“Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji,  
Yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar  
Magister Manajemen (MM)  
Pada Hari Kamis, 06 Oktober 2016”

**Panitia Penguji**

1. DR. SJAHRIR EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., M.H  
Ketua
2. H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M.  
Sekretaris
3. DR. SYAIFUL BAHRI, M. AP  
Anggota
4. DR. AMINI, M. Pd  
Anggota
5. FAHRIZAL ZULKARNAIN, S.T., M. Sc., Ph. D  
Anggota

1.   
2.   
3.   
4.   
5. 

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : JEFRIANSYAH

NPM : 1220030021

Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/Manajemen SDM

Judul Tesis : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KOPERASI KARYAWAN UNIT TERMINAL PETI KEMAS PT. PELABUHAN INDONESIA I (PERSERO)**

dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan Tesis ini adalah berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli dari saya sendiri. Semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya cantumkan dengan benar mengikuti aturan akademik yang berlaku.

Jika di kemudian hari saya terbukti melakukan pelanggaran (*plagiat*) maka saya bersedia diproses sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, Oktober 2016

Yang membuat pernyataan,



**JEFRIANSYAH**  
Penulis

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berka rahmat dan ridho-Nya penulis dapat menyusun dan menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO)” selama menempuh pendidikan dan penulisan tesis ini penulis banyak memperoleh dukungan baik secara moril maupun materil dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Agussani MAP, SebagaiRektorUniversitasMuhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Edi Warman SH.M.Hum sebagai direktur Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. H.Sjahril Effendi P.,M,Si.,MA.,M.Psi.,MH sebagai ketua program studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan juga sebagai dosen pembimbing I yang di dalam berbagai kesibukannya dapat menyempatkan diri membimbing dan mengarahkan serta member petunjuk dan saran yang sangat berharga bagi penulisan tesis ini.
4. BapakH.MuisFauziRambe S.E.,MM sebagai sekretaris program studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera

Utara, sekaligus sebagai dosen pembimbing II saya yang dengan kesabarannya dalam memberikan bimbingan dan arahan pada penulis sehingga selesainya tesis ini dengan baik.

5. Bapak Dr.SyaifulBahri, M.AP. selaku dosen penguji hasil dan sidang yang sudah memberikan masukan dalam melengkapi penyelesaian tesis ini.
6. Bapak Fahrizal Zulkarnain, ST, M.Sc, Ph.D selaku dosen penguji hasil dan sidang yang sudah memberikan masukan dalam melengkapi penyelesaian tesis ini.
7. Ibu Dr. Amini, M.Pd juga selaku dosen penguji hasil dan sidang yang sudah memberikan masukan dalam melengkapi penyelesaian tesis ini.
8. Kepada kedua orang tua saya, ayah ku Sahaluddin dan ibu ku Khairiah yang selalu ku bangga kan dan telah membesarkan penulis dengan kasih sayang.
9. Dan juga istriku, Dewi Yuliana yang terus mendorong supaya penulis mendapat semangat terus menyelesaikan teis ini.
10. Kepada saudara-saudari ku Ewi Hariany dan M Irvan yang terus memberikan semangat kepda saya untuk menyelesaikan tesis ini.
11. Kepada sahabat-sahabat ku Program Pascasarjana Megister Managemen angkatan 2012 yang selalu saling mengingatkan dalam menajalani perkuliahan hingga tesis inis elesai
12. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis ucapkan satu persatu

Semoga ilmu, dukungan serta motivasi yang diberikan kepada penulismendapatkan balasan dari Allah SWT. Aamiin

Medan, Agustus 2016

Penulis,

Jefriansyah

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Batasan Masalah .....	8
D. Rumusan Masalah .....	8
E. Tujuan Penelitian .....	9
F. Manfaat Penelitian .....	10
BAB II KAJIAN TEORITIS	
A. Kajian Teoritis .....	11
1. Kinerja Karyawan .....	11
1.1. Pengertian Kinerja Karyawan .....	11
1.2. Tujuan Kinerja Karyawan .....	12
1.3. Manfaat Kinerja Karyawan .....	13
1.4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	17
1.5. Jenis-Jenis Kinerja Karyawan .....	19
1.6. Indikator Kinerja Karyawan .....	21



2. Gaya Kepemimpinan .....	21
2.1. Pengertian Kepemimpinan .....	21
2.2. Fungsi Kepemimpinan.....	23
2.3. Syarat-syarat Kepemimpinan .....	25
2.4. Gaya Kepemimpinan .....	26
2.5. Indikator Gaya Kepemimpinan .....	27
3. Budaya Organisasi .....	28
3.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	28
3.2. Fungsi Budaya Organisasi.....	30
3.3. Manfaat Budaya Organisasi .....	31
3.4. Terbentuknya Budaya Organisasi.....	33
3.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi.....	34
3.6. Indikator Budaya Organisasi .....	37
4. Insentif .....	41
4.1. Pengertian Insentif .....	41
4.2. Tujuan Pemberian Insentif .....	43
4.3. Jenis-jenis Insentif .....	44
4.4. Indikator Insentif.....	47
B. Kerangka Konseptual.....	48
C. Hipotesis .....	55

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian .....	56
B. Definisi Operasional .....	56

C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	60
D. Populasi dan Sampel .....	61
E. Teknik Pengambilan Data .....	63
F. Teknik Analisa Data .....	68
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	72
1. Karakteristik Tempat Penelitian .....	72
2. Teknik Analisis Data .....	74
3. Uji Asumsi Klasik .....	101
4. Analisis Regresi Linnier Berganda .....	106
5. Uji Hipotesis .....	109
B. Pembahasan .....	114
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	114
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	117
3. Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan .....	119
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Bidaya Organisasi dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan.....	121
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	122
B. Saran .....	123
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>124</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Definisi Operasional .....	58
Tabel 3.2.	Jadwal Penelitian .....	61
Tabel 3.3.	Pengambilan Sampel Proporsional Pada Masing-Masing Departemen ..	62
Tabel 3.4.	Validitas Data Variabel Bebas X1 (Gaya Kepemimpinan) .....	64
Tabel 3.5.	Validitas Data Variabel Bebas X2 (Budaya Organisasi) .....	65
Tabel 3.6.	Validitas Data Variabel Bebas X3 (Insentif) .....	66
Tabel 3.7.	Validitas Data Variabel Terikat Y (Kinerja) .....	66
Tabel 3.8.	Reabilitas Data Variabel Untuk Instrumen Penelitian .....	67
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	74
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Pekerja .....	75
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	76
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir ....	77
Tabel 4.5	Dalam setiap rapat pimpinan selalu mengambil keputusan sendiri tanpa mendiskusikan kepada bawahannya .....	78
Tabel 4.6	Standarisasi pekerjaan ditetapkan sendiri oleh pimpinan perusahaan tanpa mendiskusikan dengan para bawahannya .....	79
Tabel 4.7	Pimpinan perusahaan selalu mengawasi setiap pekerjaan dengan sangat Ketat .....	79
Tabel 4.8	Pimpinan perusahaan akan memberikan hukuman apabila bawahan gagal dalam melaksanakan pekerjaan .....	80
Tabel 4.9	Bawahan tidak diberikan kreativitas oleh pimpinan perusahaan dalam	

	melakukan pekerjaan sehari-hari .....	81
Tabel 4.10	Dalam menentukan keputusan, pimpinan perusahaan melibatkan para bawahan yang ada .....	81
Tabel 4.11	Pimpinan perusahaan membagikan tugas kerja kepada beberapa kelompok untuk meningkatkan kinerja karyawan .....	82
Tabel 4.12	Pimpinan perusahaan selalu mengajak para bawahannya berdiskusi dalam menentukan keputusan pekerjaan .....	83
Tabel 4.13	Pimpinan perusahaan memberikan sebebaskan-bebasnya tanggung jawab pekerjaan kepada bawahannya .....	83
Tabel 4.14	Pimpinan perusahaan membiarkan para bawahannya mengambil keputusan sendiri tanpa didiskusikan kepadanya (manajer pimpinan) ....	84
Tabel 4.15	Pimpinan perusahaan menentukan keputusan yang ada berdasarkan kemauan para bawahannya .....	85
Tabel 4.16	Saya melakukan pekerjaan setiap hari dengan penuh tanggung jawab ....	85
Tabel 4.17	Dalam setiap pekerjaan yang saya kerjakan, saya bebas mengambil keputusan apabila ada permasalahan di lapangan .....	86
Tabel 4.18	Saya selalu mengerjakan setiap pekerjaan dengan sangat antusias setiap hari .....	87
Tabel 4.19	Dalam melakukan pekerjaan saya menggunakan cara-cara yang baru ....	87
Tabel 4.20	Saya menerima pekerjaan yang mempunyai resiko tinggi .....	88
Tabel 4.21	Dalam mengerjakan suatu pekerjaan pimpinan selalu memberikan pengarahan yang jelas .....	88
Tabel 4.22	Pimpinan selalu mengharapkan suatu pekerjaan yang mempunyai hasil	

	yang baik secara kualitas dan dengan waktu yang tepat .....	89
Tabel 4.23	Dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pimpinan selalu membagi pekerjaan ke beberapa group, untuk mempermudah dan mempercepat hasil pekerjaan .....	90
Tabel 4.24	Dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pimpinan selalu memberikan arahan dan dukungan komunikasi yang baik .....	90
Tabel 4.25	Dalam melakukan pekerjaan, kami dibantu dan diawasi oleh atasan langsung yang membantu kami dalam melakukan pekerjaan .....	91
Tabel 4.26	Saya mengerjakan pekerjaan sepenuh hati .....	92
Tabel 4.27	Pimpinan perusahaan selalu memperhatikan kinerja karyawan yang berprestasi dalam bekerja .....	92
Tabel 4.28	Saya bekerja selalu bekerja sama dan saling ingat mengingatkan .....	93
Tabel 4.29	Perintah dari atasan dalam bekerja sudah jelas .....	94
Tabel 4.30	Insentif yang saya terima telah sesuai dengan hasil kerja yang telah saya lakukan untuk perusahaan .....	94
Tabel 4.31	Insentif yang saya terima sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan .....	95
Tabel 4.32	Insentif yang saya terima telah disesuaikan berdasarkan tingkat posisi kerja yang ada di dalam perusahaan .....	96
Tabel 4.33	Menurut saya, insentif yang saya terima sudah sangat wajar .....	96
Tabel 4.34	Menurut saya, insentif yang saya terima sudah sesuai dengan prinsip keadilan yang telah ditetapkan perusahaan .....	97
Tabel 4.35	Target waktu pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan telah sesuai	

	dengan volume pekerjaan yang dikerjakan .....	98
Tabel 4.36	Dalam melakukan pekerjaan, saya jarang melakukan kesalahan .....	98
Tabel 4.37	Pekerjaan yang telah saya kerjakan telah sesuai dengan kerapian dan kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan .....	99
Tabel 4.38	Perusahaan telah menetapkan target dalam melakukan pekerjaan .....	100
Tabel 4.39	Dalam mengerjakan pekerjaan yang ditetapkan perusahaan, karyawan saling bekerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan .....	100
Tabel 4.40	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test .....	103
Tabel 4.41	Hasil Uji Glejser Heteroskedastisitas .....	105
Tabel 4.42	Hasil Uji Multikolinieritas .....	106
Tabel 4.43	Hasil Analisis Regresi Linnier Berganda .....	107
Tabel 4.44	Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t) .....	109
Tabel 4.45	Uji F (Uji Serentak) .....	112
Tabel 4.46	Hasil Pengujian Koefisien Determinasi .....	113

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Terbentuknya Budaya Organisasi .....	34
Gambar 2.2.	Kerangka Konseptual Penelitian .....	55
Gambar 3.1.	Kreteria Pengujian Hipotesis t .....	70
Gambar 3.2.	Kreteria Pengujian Hipotesis F .....	71
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Koperasi Karyawan Unit Terminal Petikemas Belawan PT Pelindo I Belawan .....	73
Gambar 4.2.	Uji Normalitas Dengan <i>P-P</i> Plot .....	102
Gambar 4.3.	<i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas .....	104
Gambar 4.4.	Daerah Pengujian Hipotesis Uji t Parsial Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	110
Gambar 4.5.	Daerah Pengujian Hipotesis Uji t Parsial Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	110
Gambar 4.6.	Daerah Pengujian Hipotesis Uji t Parsial Variabel Insentif Terhadap Kinerja Karyawan .....	111
Gambar 4.7.	Daerah Pengujian Hipotesis Uji F .....	112

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Setiap suatu organisasi atau perusahaan memerlukan suatu sumberdaya manusia. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi maupun suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang baik sangat penting dalam peranannya mencapai tujuan perusahaan yang ingin dicapai.

Dikarenakan pentingnya peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan maka pengelolaan sumber daya manusia yang baik tidak bisa diberikan tanggung jawab pengelolaanya kepada karyawan tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan yang merupakan pengelola perusahaan tersebut. Sehingga sebagai pemimpin perusahaan tentunya harus mengelola sumber daya manusia secara profesional. Pemimpin suatu organisasi atau perusahaan harus dapat mengelola dan ngembangkan sumber daya yang ada di suatu perusahaan secara maksimal sehingga tujuan perusahaan yang ingin dicapai dapat dicapai.

Kinerja karyawan merupakan salah satu dari beberapa faktor utama yang mempengaruhi kemajuan perusahaan, jadi apabila pencapaian kinerja karyawan suatu perusahaan semakin tinggi maka pencapaian tujuan perusahaan akan semakin mudah. Dan apabila pencapaian kinerja karyawan suatu di perusahaan semakin menurun maka pencapaian tujuan perusahaan akan semakin sulit. Sehingga kinerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal yang



harus diperhatikan. Perusahaan yang baik akan mendukung peningkatan kinerja karyawan berupa pengarahan kepada karyawan, dukungan sumber daya kepada karyawan seperti memberikan peralatan yang baik sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin di capai perusahaan berupa pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang obyektif.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti pengaruh internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Faktor-faktor tadi dapat meningkatkan kinerja karyawan dapat juga menurunkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat diukur dari evaluasi tingkah laku karyawan sebagai gambaran hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan karyawan. Hasil penilaian kinerja karyawan memberikan hasil yang baik terhadap perubahan perilaku karyawan ke arah produktifitas yang diharapkan.

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang ada dalam diri setiap orang. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam suatu kelompok atau organisasi. Dalam suatu organisasi kepemimpinan diperlukan karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki setiap orang yang berguna untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang diharapkan organisasi. Sehingga tanpa adanya kepemimpinan dalam suatu kelompok atau suatu organisasi maka kelompok atau organisasi tersebut tidak dapat berjalan dengan baik.

Dalam menjalankan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tidaklah mudah, maka itu kepemimpinan mempunyai fungsi menciptakan suatu

visi organisasi yang sehingga tujuan organisasi tersebut dapat lebih mudah tercapai. Untuk itu kepemimpinan juga berfungsi memotivasi orang-orang yang dipengaruhinya atau dipimpinnya menjalankan dengan semangat yang tinggi untuk menjalankan tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang memimpin orang lain atau cara mempengaruhi orang lain sehingga tujuan organisasi yang dicapai dapat tercapai. Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi berjalan efektif apabila apabila seorang pemimpin tersebut dapat memaksimalkan kinerja para karyawan yang ada disuatu perusahaan. Dalam melakukan gaya kepemimpinan yang efektif tersebut seorang pemimpin harus mampu memberikan contoh yang baik kepada bawahannya sehingga perintah-perintah yang akan dikerjakan dapat dilaksanakan.

Dalam meningkatkan keberhasilan organisasi, budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhinya. Budaya Organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi serta menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan semangat kerja karyawan. Pengelolaan organisasi diarahkan kepada kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawainya, terutama karena fungsi dari budaya organisasi yang memberikan serangkaian nilai untuk penetapan prioritas dan memberikan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan rasa tanggung jawab yang besar dalam diri karyawan sehingga mampu memotivasi untuk menampilkan kinerja yang paling memuaskan, mencapai tujuan yang lebih baik, dan pada

gilirannya akan memotivasi seluruh anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi atau perusahaan.

Untuk menciptakan kinerja yang baik, setiap komponen di dalam sistem kerja organisasi harus mendapat dukungan moril maupun material dari pihak instansi. Hal ini menyebabkan timbulnya pendekatan yang berdasarkan pada kesejahteraan karyawan dalam manajemen personalia. Karyawan harus mendapatkan perlakuan sedemikian rupa sehingga antara pimpinan dan karyawan sebagai bawahan dapat terjalin dengan baik. Bila hubungan terjalin dengan baik maka mudah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Untuk menjalin kerja sama yang baik antara pimpinan dan karyawan mengingat peranan komunikasi sangat besar untuk keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah digariskan.

Sebagai manusia, karyawan juga mempunyai tujuan sehingga diperlukan suatu integrasi antara tujuan organisasi dan tujuan karyawan. Untuk mengusahakan tujuan integrasi antara tujuan organisasi dan tujuan karyawan, perlu diketahui apa yang menjadi kebutuhan masing-masing pihak. Kebutuhan karyawan diusahakan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya. Apabila seorang karyawan sudah terpenuhi segala kebutuhannya maka dia akan mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen kebutuhannya maka dia akan mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen terhadap organisasi. Tingginya komitmen karyawan dapat mempengaruhi usaha suatu organisasi secara positif. Adanya komitmen akan membuat karyawan mendukung semua kegiatan perusahaan secara aktif, ini berarti karyawan akan bekerja lebih produktif.

Koperasi Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) merupakan salah satu unit pelaksana teknis di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) yang melaksanakan pengusahaan dan pelayanan jasa bongkar muat peti kemas yang berlokasi di daerah Gabion Belawan.

Dalam melaksanakan pekerjaan yang ada, karyawan-karyawan Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) mempunyai masalah tentang kinerja karyawan. Dalam pelaksanaannya karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) mengalami permasalahan tentang kinerja karyawan yang tidak diharapkan. Ada beberapa indikasi yang dapat terlihat seperti rendahnya volume yang dapat dikerjakan karyawan hal ini ditandai dengan masih belum tercapainya target kerja harian karyawan, ketelitian dan kerapian yang dilakukan oleh karyawan rendah hal ini ditandai dengan masih ada beberapa karyawan yang dalam melakukan pekerjaan masih melakukan kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan, penyelesaian beberapa pekerjaan yang kurang tepat waktu, serta beberapa karyawan yang selalu melakukan pelanggaran tindakan indisipliner seperti karyawan yang sering datang terlambat.

Rendahnya kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) dipengaruhi juga oleh oleh beberapa faktor lain seperti penerapan gaya kepemimpinan yang kurang baik yang dilakukan oleh manajer di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). Hal ini ditandai dengan adanya kekurangan dalam menempatkan gaya kepemimpinan dalam memimpin dan mengelola

karyawan-karyawan koperasi sehingga membuat pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan kurang berjalan dengan efektif. Dengan kecenderungan seorang memimpin suatu perusahaan dalam dalam satu gaya kepemimpinan membuat seorang pemimpin kurang fleksibel atau cenderung monoton membuat suatu pekerjaan tidak dapat berjalan dengan baik.

Kurang berjalannya budaya organisasi yang baik merupakan faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan yang ada di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). Budaya organisasi yang baik di koperasi Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) belum berjalan sebagai mana mestinya. Ini terlihat dari beberapa budaya organisasi dalam perusahaan yang belum berjalan dengan baik. Inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan masih kurang seperti adanya beberapa karyawan masih belum dapat melakukan pekerjaan tanpa instruksi dari manajer perusahaan, ada juga beberapa karyawan yang belum melakukan pekerjaan yang diberikan dengan penuh kesungguhan sehingga dalam pelaksanaannya sering terjadi kendala-kendala dalam melaukan pekerjaan dan akhirnya pekerjaan tersebut tidak dapat terselesaikan dengan baik, kurangnya dukungan manajer perusahaan dalam dalam mengelola karyawan dalam pekerjaan membuat karyawan merasa melakukan pekerjaanya tidak melakukan dengan sebaik mungkin, sehingga dengan kondisi tersebut membuat loyalitas karyawan pun menurun sehingga hal-hal tersebut menurunkan kineja karyawan dalam melaukan pekerjaanya.

Dan juga tidak kalah pentingnya terhadap rendahnya kinerja karyawan Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas PT. Pelabuhan Indonesia I

(Persero) adalah beberapa diantaranya adalah rendahnya kinerja karyawan didominasi oleh rendahnya kinerja Petugas Tally Lapangan, dimana petugas tally lapangan bertugas mendampingi setiap operator alat bongkar muat yang bekerja untuk mencatat dan meng-input setiap pergerakan petikemas menggunakan HHT (Hend Held Terminal) yang dibongkar ataupun yang dimuat ke atas kapal dan petikemas yang masuk dan keluar ke lapangan penumpukan. Pada kenyataannya petugas tally lapangan saat ini sangat sering sekali tidak melakukan tugasnya dengan baik dan benar, baik dalam kehadiran maupun dalam peng-inputan data pergerakan petikemas sehingga posisi petikemas yang berada di lapangan penumpukan ataupun di atas kapal tidak sesuai dengan internal status petikemas pada system. Kesadaran terhadap pentingnya apa yang menjadi tanggung jawab petugas tally lapangan sangat kurang. insentif yang diterima karyawan masih belum memberikan dorongan dan peningkatan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga karyawan melihat insentif yang diterima masih jauh dari rasa keadilan dan kelayakan, maksudnya dari rasa keadilan disini adalah pekerjaan yang dengan tingkat resiko yang tinggi masih belum sepadan dengan insentif yang diterima karyawan koperasi dan keadilan, serta maksudnya kelayakan adalah bahwa insentif yang diterima oleh karyawan masih jauh dari layak dibandingkan beban kerja yang terlalu tinggi. Disamping itu juga karyawan yang merasa menerima insentif yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan dapat menimbulkan turunnya kinerja karyawan, ini dikarenakan insentif yang diterima belum sesuai dengan pekerjaan karyawan yang dilakukan sehingga semuanya menimbulkan penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan keterangan yang telah diuraikan secara teoritis dan dan faktual, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero)”**.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan studi pendahuluan, adapun yang menjadi identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah

1. Rendahnya kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan
2. Gaya kepemimpinan yang kurang efektif yang ada di perusahaan
3. Terjadinya budaya organisasi yang kurang baik di perusahaan
4. Masih Kurang layaknya insentif yang di berikan perusahaan sehingga terjadinya penurunan kinerja karyawan
5. Belum adanya sistem insentif yang jelas sehingga karyawan kurang termotivasi dalam kinerja di perusahaan.

### **C. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini tidak terlalu luas, serta jelas batas-batasnya, maka dalam penelitian ini dibatasi yaitu variabel yang dikaji dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan insentif yang ada pada karyawan.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah, maka dapat diambil suatu rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).
3. Apakah Insentif berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).
4. Apakah Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Insentif berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).



3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).

#### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat Penelitian ini adalah :

1. Untuk memberikan sumbangan ilmiah dan diharapkan dapat dijadikan informasi yang bermanfaat dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) melalui pengelolaan sumberdaya manusia yang berkaitan dengan gaya pemimpin, budaya organisasi dan insentif.
2. Untuk menambah dan memperluas pengetahuan peneliti dalam hal manajemen khususnya yang berhubungan dengan masalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan insentif.
3. Bagi kalangan pendidikan dan akademisi sebagai informasi serta untuk merangsang pihak lain yang akan mengadakan penelitian dengan kajian yang sama dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIS**

#### **A. Kajian Teoritis**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **1.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi suatu kegiatan diperusahaan. Karena dengan baiknya kinerja suatu karyawan maka akan memberikan kontribusi yang baik kepada perusahaan.

Menurut Moehariono (2012: 95) “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Menurut Fahmi (2013: 65) “Kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya”.

Menurut Uha (2013: 212) bahwa

Secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi.

Menurut Dharma (2005: 25) bahwa

Kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan,

standard dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu gambaran atau output yang dicapai telah karyawan atau suatu kelompok dalam suatu organisasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawan atau suatu kelompok dalam organisasi untuk menjalankan program kerja yang telah ditetapkan atau diberikan melalui suatu prosedur yang ditetapkan organisasi atau perusahaan.

## **1.2. Tujuan Kinerja Karyawan**

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, tujuan kinerja perlu diketahui. Adapun tujuan kinerja karyawan adalah memperbaiki dan terus meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi.

Menurut Robbins dalam Hanggraeni (2012: 121) tujuan penilaian kinerja adalah

1. Membuat keputusan dalam manajemen SDM seperti promosi, transfer dan pemecatan.
2. Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan
3. Memvalidasi program seleksi dan pengembangan
4. Memberikan umpan balik kepada pekerja atas kinerjanya
5. Dasar untuk penentuan keputusan alokasi remunerasi

Sedangkan menurut Sunyoto dalam Mangkunegara (2010:10) adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang dikembangkannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali alasan masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu diubah.

Setelah diuraikan tentang tujuan kinerja karyawan oleh beberapa ahli, maka tujuan kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja, mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu, memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang dikembangkannya sekarang, dan memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu diubah.

### **1.3. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Setelah mengetahui tujuan penilaian kinerja karyawan, maka ada beberapa manfaat penilaian kinerja yang didapat setelah adanya peningkatan kinerja karyawan yang ada di perusahaan.

Menurut Fahmi (2013: 66) manfaat bagi manajemen perusahaan untuk

penilaian kinerja adalah

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Menurut Uha (2013: 235) pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen yaitu

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat, menurut Bangun (2012: 232) manfaat penilaian kinerja adalah

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi
2. pengembangan diri setiap individu dalam organisasi
3. Pemeliharaan sistem
4. Dokumentasi

Adapun penjelasan tentang manfaat kinerja menurut Bangun seperti yang telah diatas adalah

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2. Pengembangan diri setiuap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu melakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang bekinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara

dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberikan beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

#### 4. Dokumentasi

penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Menurut Moehariono (2012: 145) manfaat kinerja karyawan adalah

1. Memberikan informasi tentang penetapan kompensasi dan kemungkinan promosi, serta program pelatihan dan pengembangan karyawan
2. Memberikan informasi sebagai bahan evaluasi (meninjau kembali) perilaku hubungan kerja dalam organisasi serta memperbaiki kemerosotan hubungan kerja dan mendorong hal-hal yang baik.
3. Dasar dalam perencanaan karier karyawan.

Setelah mengetahui manfaat yang dapat diperoleh dari adanya peningkatan kinerja yang telah diuraikan oleh beberapa ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan manfaat yang dapat diperoleh yaitu mengevaluasi antar individu dalam organisasi sehingga didapat karyawan-karyawan mana yang mempunyai kinerja yang baik di dalam bagian-bagian di perusahaan,

mengembangkan diri setiap individu dalam organisasi dimana setiap karyawan dapat mengembangkan diri masing-masing mengingat setiap karyawan dapat mengetahui sampai dimana kinerja yang dapat dilakukan seorang karyawan, pemeliharaan sistem dimana sistem dalam suatu perusahaan akan terus berjalan dengan adanya pengukuran kinerja karyawan, dan melakukan dokumentasi semua kegiatan yang ada dimana semua kegiatan proses penilaian kinerja karyawan akan di dokumentasikan dengan menganalisa proses-proses didalamnya.

#### **1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Dalam proses meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, ada beberapa faktor yang perlu diketahui dalam proses peningkatan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2009: 14), kinerja atau *performance* dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu

1. Faktor individual, adapun faktor-faktor tersebut adalah kemampuan dan keahlian, latar belakang karyawan, dan demografi.
2. Faktor psikologis, adapun faktor-faktor tersebut adalah persepsi, *attitude*, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi, adapun faktor-faktor tersebut adalah sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*

Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 155-156), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Faktor personal/individu, yaitu meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skil*), kemampuan, kepercayaan diri, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.



2. Faktor kepemimpinan, yaitu meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
3. Faktor tim, yaitu meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, yaitu meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor konseptual (situsional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Moeheriono (2012: 96) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal
7. Eksternal
8. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Menurut Uha (2013: 214) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu

1. Faktor Internal, adapun faktor-faktor tersebut adalah kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja.
2. Faktor eksternal, adapun faktor-faktor tersebut adalah peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, persaingan, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, kondisi pasar

Menurut Wirawan (2009: 6-8) kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor internal, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang.

2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi, yaitu faktor-faktor ini adalah faktor dari luar diri pegawai yang mempengaruhi kinerja tersebut tetapi masih di dalam organisasi dia bekerja.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu faktor ini adalah kejadian-kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Setelah diuraikan tentang beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja suatu karyawan adalah terdiri dari faktor internal yaitu faktor dalam diri karywan itu sendiri seperti kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, dan karakteristik kelompok kerja. Dan lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor eksternal, yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang datang dari luar karyawan tersebut, yaitu peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, persaingan, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

### **1.5. Jenis-jenis kinerja Karyawan**

Dalam mengelola kinerja dan meningkatkan kinerja karyawan yang ada di perusahaan, maka perlu mengetahui beberapa jenis kinerja yang ada, jenis kinerja ini akan membantu mengelola kinerja karyawan yang ada di perusahaan menjadi lebih baik.

Menurut Moeheriono (2012: 98) dalam organisasi dikenal tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan yaitu

1. Kinerja operasional (*operation performance*)
2. Kinerja administratif (*administrative performance*)
3. Kinerja stratejik (*strategic performance*)

Adapun penjelasan mengenai tiga jenis kinerja berdasarkan pendapat Moeheriono adalah

1. Kinerja operasional (*operation performance*)

Kinerja yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain.

2. Kinerja administratif (*administrative performance*)

Kinerja yang berkaitan dengan administratif organisasi, seperti struktur organisasi yang mengatur wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatannya.

3. Kinerja stratejik (*strategic performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

Setelah diuraikan tentang jenis-jenis kinerja karyawan maka dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis kinerja karyawan terdiri dari 3 jenis yaitu kinerja operasional yaitu kinerja yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, kinerja administrasi yaitu kinerja yang berkaitan dengan administratif organisasi, dan terakhir adalah kinerja strategi yaitu Kinerja ini berkaitan dengan kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

## **1.6. Indikator Kinerja Karyawan**

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis (2006: 251), Kinerja Karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada perusahaan antara lain:

1. Kuantitas kerja: Volume kerja yang dihasilkan
2. Kualitas kerja: Kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
3. Pemanfaatan waktu: Penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
4. Kerjasama: kemampuan menangani hubungan dalam pekerjaan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu, dan kerjasama sesama karyawan.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting dalam memajukan dan meningkatkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Melihat pentingnya peranan kepemimpinan dalam perusahaan, maka banyak studi-studi yang mempelajari tentang metode dan cara peningkatan kualitas kepemimpinan dalam suatu perusahaan.

Pada dasarnya definisi pemimpin adalah suatu cara seorang memimpin para pengikutnya dan kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin tersebut mengelola bawahannya untuk dapat melaksanakan arahan yang diinginkannya.

Beberepa pengertian pemimpin menurut para ahli yaitu menurut Wirawan (2013: 9) bahwa “Pemimpin adalah tokoh atau elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya mempengaruhi para pengikutnya secara langsung atau tidak langsung”.

Menurut Moehariono (2012: 381) bahwa “Pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya”.

Menurut Sule dan Saefullah (2010: 255) bahwa “Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka”.

Menurut Noor (2013: 172) bahwa “Kepemimpinan merupakan hubungan dimana diri individu atau individu pemimpin, memengaruhi orang-orang lain untuk mau bekerja sama secara sukarela, sehubungan dengan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan defenisi yang sudah dijelaskan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas seseorang untuk mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi sebagai satu kesatuan sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi.

## 2.2. Fungsi Kepemimpinan

Dalam memimpin perusahaan seorang pemimpin mempunyai fungsi yang diharapkan dalam pengelolaan di dalam perusahaan. Dengan mengetahui fungsi seorang pemimpin dalam mengelola perusahaan atau organisasi, maka hasil yang ingin dicapai dapat berhasil dengan maksimal.

Menurut Wirawan (2013: 64-92) secara umum kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai berikut yaitu:

1. Menciptakan visi
2. Mengembangkan budaya organisasi
3. Menciptakan sinergi
4. Menciptakan perubahan
5. Memotivasi para pengikut
6. Memperdayakan pengikut
7. Mewakili sistem sosial
8. Manajer konflik
9. Mempelajarkan organisasi

Adapun penjelasan mengenai mengenai fungsi kepemimpinan menurut Wirawan adalah

### 1. Menciptakan visi

Persyaratan seorang pemimpin adalah mempunyai visi. Pemimpin harus mempunyai kemampuan menciptakan visi. Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang diciptakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para pengikutnya di masa yang akan datang.

### 2. Mengembangkan budaya organisasi

Visi pemimpin hanya dapat terealisasi jika para pengikut berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak untuk merealisasikan visi.

3. Menciptakan sinergi

Tujuan penting seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut, dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Menciptakan perubahan

Seorang pemimpin adalah agen perubahan yang berupaya menciptakan perubahan secara terus menerus. Seorang pemimpin dapat menciptakan terobosan meninggalkan masa lalu menuju masa depan yang lebih baik.

5. Memotivasi para pengikut

Sebagian terbesar teori kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi dan tugas pemimpin adalah memotivasi diri sendiri dan para pengikutnya. Memotivasi para pengikut merupakan upaya yang memerlukan pemikiran sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan.

6. Memperdayakan pengikut

Pemimpin harus dapat memperdayakan para pengikutnya menjadi lebih baik

7. Mewakili sistem sosial

Seorang pemimpin mewakili sistem sosial/organisasi yang dipimpinnya. Ia bertindak sebagai tokoh, simbol dan wajah sistem sosial yang dipimpinnya.

8. Manajer konflik

Pemimpin harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai latar belakang, ras, agama pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman dan sebagainya. Sebagai manajer konflik, pemimpin berperan menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi.

9. Mempelajarkan organisasi

Pemimpin bertugas untuk mengembangkan organisasi dan anggota organisasi secara terus menerus agar mampu menyelesaikan diri dengan perkembangan

masyarakat yang dilayani. Untuk itu pemimpin harus membelajarkan organisasi secara terus-menerus.

Setelah menguraikan tentang fungsi kepemimpinan menurut Wirawan diatas, maka fungsi kepemimpinan dapat disimpulkan yaitu kepemimpinan akan menciptakan visi dalam suatu organisasi, kepemimpinan yang baik dapat menciptakan budaya organisasi yang baik dalam organisasi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, kepemimpinan yang baik dapat menciptakan sinergi yang baik antara para bawahannya, kepemimpinan yang baik dapat menciptakan perubahan-perubahan yang baik di dalam suatu organisasi, kepemimpinan yang baik diharapkan dapat memotivasi para bawahannya untuk dapat bekerja menjadi lebih baik, dan kepemimpinan yang baik dapat membuat bawahannya mau mengikuti arahan seorang pemimpin.

### **2.3. Syarat-syarat Kepemimpinan**

Dalam memimpin para bawahannya, seorang pemimpin mempunyai syarat-syarat yang harus di penuhi. Syarat-syarat tersebut mempunyai fungsi-fungsi yang dapat meningkatkan kineja para karyawan. Dengan mengetahui syarat-syarat yang harus dipunyai seorang pemimpin, diharapkan syarat-syarat tersebut dapat diketahui sebelum memimpin suatu perusahaan.

Menurut Moehariono (2012: 392) tiga syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah:

1. Kekuasaan
2. Kewibawaan
3. Kemampuan



Adapun penjelasan mengenai tiga syarat seorang pemimpin menurut Moeherioneo adalah

1. Kekuasaan

Otorisasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan mengerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu.

2. Kewibawaan

Keunggulan, kelebihan, keutamaan sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh kepadanya.

3. Kemampuan

sumber daya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun sosial, yang melebihi anggota biasa.

Setelah di uraikan tentang syarat yang harus dipenuhi seorang pemimpin, maka syarat-syarat tersebut dapat disimpulkan yaitu seorang pemimpin harus mempunyai kekuasaan yang dapat mempengaruhi dan mengerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu, pemimpin harus mempunyai kewibawaan dalam memimpin suatu organisasi, dan seorang pemimpin harus dapat mengelola organisasi yang dipimpinnya.

#### **2.4. Gaya Kepemimpinan**

Dalam memimpin suatu perusahaan, seorang pemimpin mempunyai cara atau gaya memimpin bawahannya. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, dan tidak ada yang mempunyai gaya

kepemimpinan yang sama.

Menurut Wirawan (2013: 352) bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan persepsi para pengikut mengenai pola perilaku pemimpin ketika mencoba mempengaruhi para pengikutnya”.

Menurut Moeheriono (2012: 386) bahwa “Gaya kepemimpinan sebagai perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin”.

Menurut Hasibuan (2009: 170) mendefinisikan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Thoah (2003: 303) menerangkan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku yang lain seperti yang ia lihat”.

Dengan yang telah diuraikan oleh beberapa ahli diatas mengenai pengertian gaya kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya sehingga para bawahannya dapat bekerja sama menuju apa yang menjadi tujuan yang ingin dicapai.

## **2.5. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Untuk mengukur atau mengetahui gaya kepemimpinan apa yang dipakai oleh seorang pemimpin di perusahaan, diperlukanlah indikator gaya

kepemimpinan. Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2009: 170) adalah

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter
  - Pengambilan keputusan diambil langsung oleh pimpinan
  - Pimpinan menentukan standarisasi pekerjaan
  - Pengawasan pekerjaan dilakukan oleh pemimpin secara ketat
  - Pemimpin akan memberikan hukuman apabila bawahan gagal menjalankan tugas
  - Pimpinan tidak memberikan kreatifitas dalam melakukan pekerjaan
2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif
  - Pimpinan selalu mempertimbangkan saran dan ide dari bawahan dalam mengambil keputusan
  - Pengambilan keputusan dilakukan bersama sama antara pimpinan dan bawahan dengan pertimbangan saran dan pendapat bawahan
  - Pimpinan selalu memberikan keleluasaan dalam melakukan pekerjaan
  - Pemberian motivasi yang dilakukan pimpinan dalam rangka pelaksanaan tugas pekerjaan
3. Gaya Kepemimpinan Delegatif
  - Pengambilan keputusan selalu didiskusikan kepada karyawan
  - Pimpinan selalu memberikan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan

### **3. Budaya Organisasi**

#### **3.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi di perusahaan sangat berperan meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan. Dimana budaya organisasi karyawan di perusahaan yang tertata dengan baik dan teratur akan memberikan hasil yang baik bagi perusahaan tersebut.

Menurut Fahmi (2013: 46) bahwa “Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bahagian dari tata kehidupan sehari-hari”.

Menurut Krech dalam (Uha 2013: 1) bahwa “Budaya adalah sebagai pola semua suasana, baik materiel atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecahan masalah angotanya”.

Menurut Fahmi (2013: 47) bahwa

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Menurut Moehariono (2012: 335) bahwa “Budaya adalah suatu hasil dari budi dan/atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran, dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradap”.

Menurut Effendy P (2015: 10) bahwa

Pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Wibowo (2010: 16) bahwa “Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya”.

Sedangkan menurut Susanto dalam (Uha 2013: 5) bahwa “Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilaku di dalam organisasi”.

Menurut Moehariono (2012: 337) bawa “Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-

orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan”.

Menurut Wibowo (2010: 19) bahwa “Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi”.

Menurut Sutrisno (2010: 2) bahwa

Budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat system nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Sehingga dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah hasil karya cipta manusia atau perilaku pola kegiatan manusia yang diturunkan secara sistematis baik secara sadar maupun tidak sadar dan dapat diterima oleh masyarakat disekelilingnya sebagai pemecahan masalah anggota yang menjadi bagaian dari tata nilai masyarakat sehari-hari.

### **3.2. Fungsi Budaya Organisasi**

Untuk melihat lebih lanjut mengenai budaya organisasi, maka perlu mengetahui fungsi budaya organisasi di dalam suatu perusahaan. Fungsi budaya organisasi bukan saja memberikan identitas kepada karyawan yang ada di dalam suatu perusahaan tetapi ada beberapa fungsi lain.

Menurut Uha (2013: 70) bahwa “Fungsi budaya organisai adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota dalam mencapai tujuan organisasi

berguna ketentuan nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan”.

Menurut Schermerhorn dan Hunt dalam (Moeheriono 2012: 338) fungsi budaya organisasi adalah

1. Memberikan identitas organisasi bagi karyawan
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

Menurut Wibowo (2010: 52) fungsi budaya organisasi adalah

1. Menunjukkan identitas
2. Menunjukkan batasan peran yang jelas
3. Menunjukkan komitmen kolektif
4. Membangun stabilitas system social
5. Membangun pikiran sehat dan masuk akal
6. Memperjelas standar perilaku.

Setelah di uraikan fungsi budaya organisasi bagi karyawan menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi organisasi adalah menunjukkan identitas, menunjukkan batasan peran yang jelas, menunjukkan komitmen kolektif, membangun stabilitas system social, membangun pikiran sehat dan masuk akal, memperjelas standar perilaku, memberikan identitas organisasi bagi karyawan, memudahkan komitmen kolektif, dan mempromosikan stabilitas sistem sosial.

### **3.3. Manfaat Budaya Organisasi**

Ada beberapa manfaat yang didapatkan dari proses peningkatan budaya organisasi di perusahaan, beberapa diantaranya memberikan manfaat kepada karyawan itu sendiri dan kepada perusahaan.

Sedangkan Menurut Uha (2013: 73) bahwa manfaat budaya organisasi terbagi dua yaitu

1. Manfaat bagi karyawan
2. Manfaat bagi perusahaan

Adapun penjelasan mengenai manfaat budaya organisasi menurut Uha adalah

1. Manfaat bagi karyawan
  - a) Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan
  - b) Agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab
  - c) Mendorong mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik
  - d) Untuk mencapai secara pasti tentang kariernya di perusahaan.
2. Manfaat bagi perusahaan
  - a) Sebagai salahsatu unsur yang dapat menekan tingkat turn over karyawan
  - b) Sebagai pedoman dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dalam ruang lingkup kegiatan industri perusahaan
  - c) Untuk menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan organisasi dari ciri khas yang dimiliki
  - d) Sebagai acuan dalam penusunan perencanaan organisasi perusahaan
  - e) Dan dapat membuat program pengembangan usaha dan pengembangan sumberdaya manusia dengan dukungan dari seluruh jajaran sumber daya manusia.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa manfaat budaya organisasi yang didapatkan adalah pertama adalah manfaat untuk karyawan itu sendiri seperti memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan, agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, mendorong mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik, untuk mencapai secara pasti tentang kariernya di perusahaan. Dan kedua

memberikan manfaat kepada perusahaan seperti sebagai salahsatu unsur yang dapat menekan tingkat turn over karyawan, sebagai pedoman dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dalam ruang lingkup kegiatan industri perusahaan, untuk menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan organisasi dari ciri khas yang dimiliki, sebagai acuan dalam penusunan perencanaan organisasi perusahaan dan dapat membuat program pengembangan usaha dan pengembangan sumberdaya manusia dengan dukungan dari seluruh jajaran sumber daya manusia.

### **3.4. Terbentuknya Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam terbentuknya melalui beberapa tahap-tahap, karena budaya organisasi yang ada di dalam suatu perusahaan tidak dapat langsung dapat menjadi sempurna, yang mana mesti melewati tahap-tahap mulai awal budaya organisasi terbentuk dan akhirnya proses penyempurnaan budaya organisasi tersebut.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2010: 67) proses pembentukan budaya organisasi dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

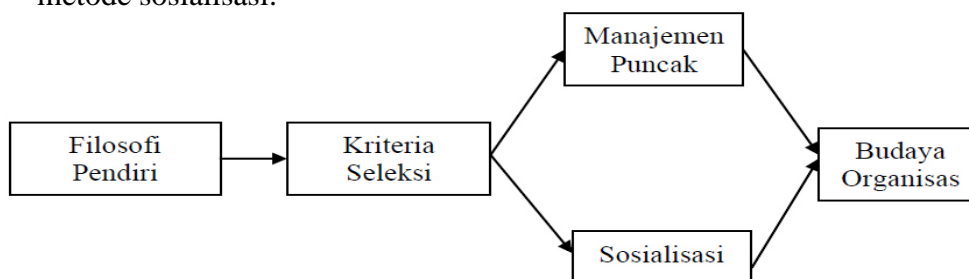
1. Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya.
2. Mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan pekerja dalam cara berpikir dalam merasakan sesuatu.
3. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai determinan utama keberhasilan.

Menurut Robbins dalam Uha (2013: 43) menyatakan bahwa

“Proses penciptaan budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya itu akan mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan



tergantung baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada referensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.



**Gambar 2.1. Terbentuknya Budaya organisasi**

Sumber : Robbin dalam Uha (2013: 43)

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi di dalam suatu perusahaan melalui beberapa tahap yang harus dilewati, ada pun tahapan tersebut adalah pertama adalah proses penciptaan budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, selanjutnya budaya itu akan mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan yang ada di perusahaan tersebut, selanjutnya tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak, selanjutnya karyawan harus disosialisasikan akan tergantung baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada referensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

### **3.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi di perusahaan menjadi lebih baik atau sebaliknya. Faktor-faktor ini memberikan

pengetahuan apa saja yang dapat memberikan peningkatan kinerja di dalam suatu perusahaan.

Menurut Tosi, Rizzo, dan Carrol dalam Moeheriono (2012 : 337) bahwa budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, selalu berinteraksi dengan lingkungannya, dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil.

Menurut Atmosoeparto dalam Uha (2013: 41) beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah

1. Lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi.
3. Panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
4. Upacara (rites dan ritual), acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawan.
5. *Network*, jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya korporat.

Sedangkan menurut Robbins dalam Effendy P (2012: 42) bahwa

Ada sepuluh faktor yang merupakan dasar atau karakteristik dari suatu budaya perusahaan yaitu *individual initiative, risk tolerance, direction, integration, manajement support, control, indentity, reward system, conflict tolerance, dan communication patterns*.

Adapun penjelasan mengenai sepuluh faktor yang mempengaruhi budaya perusahaan yaitu:

1. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, kemandirian dan kesempatan yang dimiliki individu untuk menggunakan inisiatif dalam perusahaan.
2. *Risk tolerance*, yaitu seberapa jauh tingkat resiko yang boleh atau mungkin diambil oleh anggota-anggota dalam perusahaan.
3. *Direction*, yaitu seberapa jauh perusahaan memberikan penjelasan terhadap tujuan yang ingin dicapai dan kinerja yang diharapkan.
4. *Integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit kerja dalam perusahaan didorong untuk bekerja dalam suatu sistem yang terkoordinasi.
5. *Manajement support*, yaitu sejauh mana manajer-manajer dalam perusahaan memberikan pengarahan, dukungan, dan komunikasi dengan bawahannya.
6. *Control*, yaitu sejumlah aturan, kebijakan, dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku karyawan.
7. *Indentity*, yaitu sejauh mana anggota mengidentifikasi diri pada perusahaan.
8. *Reward system*, yaitu bagaimana tingkat penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
9. *Conflict tolerance*, yaitu tingkat toleransi terhadap konflik yang muncul dalam perusahaan.
10. *Communication patterns*, yaitu sejauh mana komunikasi dalam perusahaan dibatasi berdasarkan susunan wewenang secara formal.

Setelah diuraikan panjang lebar tentang faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi, pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas, faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, selalu berinteraksi dengan lingkungannya, dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil.

### **3.6. Indikator Budaya Organisasi**

Untuk mengetahui suatu budaya organisasi itu berjalan baik di dalam suatu perusahaan, maka ada beberapa ciri-ciri ataupun indikator yang dapat dilihat dengan melihat beberapa indikator budaya organisasi.

Menurut Robbins dalam Moeheriono (2013: 340) budaya organisasi memiliki sejumlah karakter yaitu:

1. Inisiatif individu
2. Toleransi terhadap resiko
3. Pengarahan
4. Integrasi
5. Dukungan manajemen
6. Pengawasan
7. Identitas
8. Sistem penghargaan
9. Toleransi terhadap konflik
10. Pola komunikasi

Adapun penjelasan mengenai indikator budaya organisasi menurut Robbins dalam Moeheriono adalah

1. Inisiatif individu

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

2. Toleransi terhadap resiko

Maksud adalah seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko dalam pekerjaannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/ perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Pengawasan

Pengawasan maksudnya peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.

7. Identitas

Identitas dimaksud pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi.

8. Sistem penghargaan

Sistem penghargaan maksudnya pengalokasian *reward* (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.

9. Toleransi terhadap konflik

Toleransi terhadap konflik maksudnya sejauh mana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi.

10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Menurut Robbins dalam Moeheriono (2012: 338) budaya organisasi mempunyai tujuh ciri-ciri yang spesifik dan besar pengaruhnya terhadap organisasi:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan
7. Kemapanan

Adapun penjelasan mengenai indikator budaya organisasi menurut Robbins dalam Moeheriono adalah

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Maksudnya adalah sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail

Maksudnya adalah sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi hasil

Maksudnya adalah sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi orang

Maksudnya adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek-efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim

Maksudnya adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukurannya kepuasan individu.

6. Keagresifan

Maksudnya adalah sejauh mana karyawan agresif.

7. Kemapanan

Maksudnya adalah organisasi berusaha mempertahankan budaya organisasi yang sudah baik.

Melihat beberapa indikator organisasi yang dijelaskan oleh beberapa para ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa indikator budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan resiko yaitu sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko, perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail, selanjutnya orientasi hasil yaitu sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, orientasi orang yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek-efek pada orang-orang di dalam organisasi itu, orientasi tim yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukurannya kepuasan individu, keagresifan yaitu sejauh mana

karyawan agresif, kemapanan yaitu organisasi berusaha mempertahankan budaya organisasi yang sudah baik.

#### **4. Insentif**

##### **4.1. Pengertian Insentif**

Insentif sebagai salah satu cara untuk memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yaitu sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Kompensasi dan insentif mempunyai hubungan yang sangat erat, di mana insentif merupakan komponen dari kompensasi dan keduanya sangat menentukan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Menurut Hanggraeni (2012: 139) bahwa “Kompensasi atau *compensation* adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa yang diberikan oleh organisasi atas pekerjaan yang telah dilakukan”.



Kompensasi sangat perlu dikelola dengan baik dimana kompensasi yang dikelola dengan baik dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan pekerja, mempertahankan produktivitas, dan membantu perusahaan mewujudkan tujuan-tujuan dan visi yang diinginkan perusahaan.

Menurut Panggabean (2009: 75) bahwa “Kompensasi adalah sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.

Menurut Hasibuan (2009: 118) menyatakan bahwa “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut Moeheriono (2012: 248) bahwa “Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan perusahaan”.

Menurut Panggabean (2009: 89), bahwa “Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan”.

Menurut Rivai dan Sagala (2009: 767) bahwa “Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya”.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan

kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar mereka bekerja lebih produktif lagi, meningkatkan prestasinya dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### **4.2. Tujuan Pemberian Insentif**

Ada beberapa teori yang dapat menerangkan tujuan pemberian insentif kepada karyawan. Tujuan pemberian insentif bukan saja berusaha meningkatkan kinerja karyawan, tetapi ada beberapa tujuan lain yang akan dijelaskan di bawah ini.

Menurut Panggabean (2009: 89) fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan prestasi individu maupun kelompok

Menurut Rivai dan Sagala (2009: 767) tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

Menurut Werther dan Davis dalam Wibowo (2007: 157) bahwa secara lebih spesifik tujuan pemberian insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu :

1. Bagi perusahaan, adapun tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/merangsang agar karyawan menjadi bekerja lebih bersemangat dan cepat, bekerja lebih disiplin, bekerja lebih kreatif.

2. Bagi karyawan, adapun tujuan pemberian insentif pada karyawan akan mendapatkan keuntungan seperti standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif, Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dengan bentuk uang, karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

Melihat beberapa tujuan pemberian insentif yang dijelaskan oleh para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah bagi perusahaan seperti memberikan karyawan bekerja lebih bersemangat dan cepat, membuat karyawan bekerja lebih disiplin, dan membuat karyawan bekerja lebih kreatif. Sedangkan bagi karyawan adalah sebagai standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif, sebagai standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dengan bentuk uang dan dapat membuat karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

#### **4.3. Jenis-jenis Insentif**

Ada beberapa jenis-jenis insentif yang biasa diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Dengan mengetahui jenis-jenis insentif tersebut, memberikan gambaran proses pemberian insentif kepada karyawan dapat berjalan maksimal.

Menurut Hanggraeni (2012: 154) beberapa jenis insentif yang sering digunakan oleh perusahaan adalah

1. *Piecework*
2. *Production bonus*
3. Komisi
4. Merit
5. *Pay for knowledge pay for skill*
6. *Nonmoetary incentives*

Adapun penjelasan mengenai jenis insentif menurut Hanggraeni adalah

1. *Piecework*

Insentif jenis ini diberikan berdasarkan jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan. Semakin banyak output yang berhasil dikerjakan oleh karyawan, maka semakin besar pula insentif yang akan diterima oleh karyawan.

2. *Production bonus*

Insentif jenis ini diberikan apabila karyawan berhasil melakukan pekerjaan melebihi hasil yang ditetapkan atau berhasil melebihi output produksi yang telah ditetapkan.

3. Komisi

Insentif jenis ini diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Insentif jenis sering digunakan untuk pekerjaan tenaga penjual.

4. Merit

Insentif jenis ini digunakan apabila karyawan dapat melakukan prestasi kerja yang baik dengan memberikan kenaikan gaji. Apabila jenis insentif yang lain diberikan dalam bentuk tunai secara langsung, maka jenis insentif ini diberikan berdasarkan persentase kenaikan gaji yang akan diperoleh sebagai hadiah atas kinerja.

5. *Pay for knowledge pay for skill*

Insentif jenis ini diberikan kepada karyawan berdasarkan pada pekerjaan yang dapat dilakukan oleh karyawan. Jadi semakin banyak pekerjaan yang ditangani oleh karyawan maka semakin besar insentif yang diterima.

6. *Nonmoetary incentives*

Insentif yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang tetapi dalam bentuk lain yang dapat memacu karyawan untuk dapat berkinerja secara optimal yaitu seperti hadiah liburan, plakat, cuti dan lainnya.

Sedangkan menurut Panggabean (2009: 90) jenis-jenis insentif yang diberikan yaitu

1. Rencana insentif individu
2. Rencana insentif kelompok

Adapun penjelasan mengenai jenis-jenis insentif menurut Panggabean adalah

1. Rencana insentif individu

Bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Pemberian insentif individu bisa berupa upah perpotong dan upah per jam kerja secara langsung.

2. Rencana insentif kelompok

Pemberian insentif kelompok dapat diberikan dengan cara :

- a) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasinya.
- b) Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya.
- c) Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang sama dengan kelompok.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa jenis-jenis insentif adalah *piecework*, *production bonus*, *komisi*, *merit*, *pay for knowledge* *pay for skill*, dan *nonmoetary incentives*.

#### 4.4. Indikator Insentif

Adapun indikator ataupun ciri-ciri yang menandakan insentif dapat berjalan dengan baik adalah dapat diuraikan sebagai berikut dibawah ini

Menurut Martoyo dalam Alfadito (2013: 15) indikator insentif adalah sebagai berikut yaitu

1. Produktivitas, pengupahan dengan cara ini langsung mengingatkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan, besarnya upah tersebut pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini disebut pula sistem upah menurut banyaknya produksi.
2. Lama kerja, ditentukan atas dasar lama karyawan melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan, cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu atau per bulan. Umumnya cara ini ditetapkan bila ada kesulitan dalam menetapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi kerja.
3. Senioritas, sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi, semakin senior seseorang karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi.
4. Kebutuhan, sistem insentif ini didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Insentif yang diberikan wajar apabila dapat digunakan untuk memenuhi sebagai kebutuhan pokok, tidak berlebihan, namun tidak kekurangan.
5. Keadilan dan kelayakan, keadilan dalam sistem ini bukan sama rata, tetapi terkait pada hubungan pengorbanan dan insentif yang diharapkan, oleh karena itu harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan untuk suatu jabatan. Kelayakan artinya memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa indikator insentif adalah produktivitas yang diberikan karyawan paya waktu bekerja, lama mengerjakan pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan, tingkat senioritas kedudukan karyawan

di dalam perusahaan, tingkat kebutuhan kelayakan yang diterima oleh karyawan, dan keadilan yang dirasakan oleh karyawan.

## **B. Kerangka Konseptual**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya Kepemimpinan adalah merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan sesuatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2009: 14), kinerja atau *performance* dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu

1. Faktor individual, adapun faktor-faktor tersebut adalah kemampuan dan keahlian, latar belakang karyawan, dan demografi.
2. Faktor psikologis, adapun faktor-faktor tersebut adalah persepsi, *attitude*, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi, adapun faktor-faktor tersebut adalah sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*

Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 155-156), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Faktor personal/individu, yaitu meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skil*), kemampuan, kepercayaan diri, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, yaitu meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
3. Faktor tim, yaitu meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem, yaitu meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor konseptual (situsional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sedangkan menurut Hendri Daniel Tobing (2011) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) (Studi Kasus Pada 4 KPKNL Di Wilayah Jawa Timur)” diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga terbukti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan melihat beberapa teori dan penelitian terdahulu maka pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maksudnya semakin baik pengaruh gaya kepemimpinan seorang manajer diperusahan akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan dan asumsi yang dimiliki suatu perusahaan sebagai pedoman untuk berperilaku dalam organisasi dan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 155-156), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Faktor personal/individu, yaitu meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skil*), kemampuan, kepercayaan diri, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.



2. Faktor kepemimpinan, yaitu meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
3. Faktor tim, yaitu meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, yaitu meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor konseptual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wirawan (2009: 6-8) kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor internal, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang.
2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi, yaitu faktor-faktor ini adalah faktor dari luar diri pegawai yang mempengaruhi kinerja tersebut tetapi masih di dalam organisasi dia bekerja.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu faktor ini adalah kejadian-kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dan penelitian terdahulu Kartiningih (2007) dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”, diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan melihat beberapa teori dan penelitian terdahulu maka pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maksudnya semakin baik pengaruh budaya organisasi yang terjadi di perusahaan akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan.

### 3. Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar mereka bekerja lebih produktif lagi, meningkatkan prestasinya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Moehariono (2012: 96) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal
7. Eksternal
8. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Menurut Uha (2013: 214) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu

1. Faktor Internal, adapun faktor-faktor tersebut adalah kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja.
2. Faktor eksternal, adapun faktor-faktor tersebut adalah peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, persaingan, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, kondisi pasar

Dan penelitian Nafrizal (2012) dengan judul “Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Pada Kinerja Personil POLRI Pada Kesatuan Kerja Biro Operasi Mapolda Aceh”, diperoleh kesimpulan bahwa insentif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga terbukti bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan melihat beberapa teori dan penelitian terdahulu maka pengaruh insentif yang diberikan kepada karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maksudnya semakin baik pemberian insentif bagi karyawan diperusahan akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan.

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2009: 14), kinerja atau *performance* dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu

1. Faktor individual, adapun faktor-faktor tersebut adalah kemampuan dan keahlian, latar belakang karyawan, dan demografi.
2. Faktor psikologis, adapun faktor-faktor tersebut adalah persepsi, *attitude*, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi, adapun faktor-faktor tersebut adalah sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*

Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 155-156), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Faktor personal/individu, yaitu meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skil*), kemampuan, kepercayaan diri, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, yaitu meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
3. Faktor tim, yaitu meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, yaitu meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor konseptual (situsional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wirawan (2009: 6-8) kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor internal, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan factor yang diperoleh ketika ia berkembang.
2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi, yaitu faktor-faktor ini adalah faktor dari luar diri pegawai yang mempengaruhi kinerja tersebut tetapi masih di dalam organisasi dia bekerja.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu faktor ini adalah kejadian-kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Moeheriono (2012: 96) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal
7. Eksternal
8. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Menurut Uha (2013: 214) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu

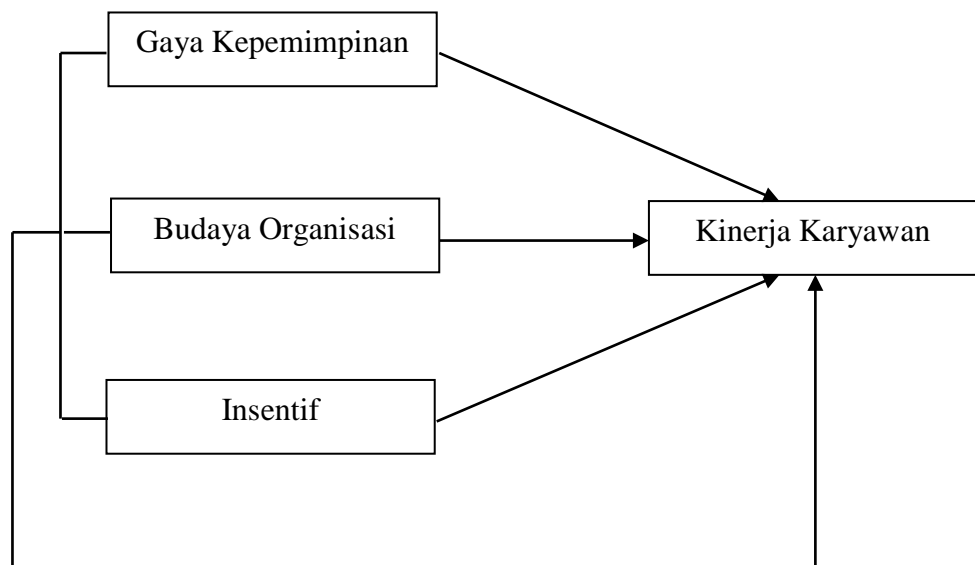
1. Faktor Internal, adapun faktor-faktor tersebut adalah kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja.
2. Faktor eksternal, adapun faktor-faktor tersebut adalah peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, persaingan, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, kondisi pasar

Sedangkan menurut Hendri Daniel Tobing (2011) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) (Studi Kasus Pada 4 KPKNL Di Wilayah Jawa Timur)” diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga terbukti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dan penelitian terdahulu Kartiningsih (2007) dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”, diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dan penelitian Nafrizal (2012) dengan judul “Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Pada Kinerja Personil POLRI Pada Kesatuan Kerja Biro Operasi Mapolda Aceh”, diperoleh kesimpulan bahwa insentif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga terbukti bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan melihat beberapa teori dan penelitian terdahulu maka pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maksudnya semakin baik gaya kepemimpinan, budaya organisasi yang sangat mendukung di dalam perusahaan serta pemberian insentif yang baik bagi karyawan akan memberikan peningkatan kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan.



**Gambar 2.2. Kerangka Konseptual**

### C. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan `Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).
2. Ada pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).
3. Ada pengaruh antara Insentif terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).
4. Ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian yang dilakukan adalah dengan pendekatan penelitian kuantitatif, dan metode penelitian yang dipakai adalah metode penelitian asosiatif. Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui pengisian angket. Sehingga dalam penelitian ini diharapkan dapat mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, insentif terhadap kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).

#### **B. Definisi Operasional**

Definisi operasional bertujuan untuk mengoperasikan variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), insentif (X3), dan kinerja (Y). Sehingga definisi operasional variabel yang ada dalam penelitian ini adalah

1. Gaya kepemimpinan (X1) adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator variabel gaya kepemimpinan adalah
  - a. Gaya Kepemimpinan Otoriter
  - b. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

- c. Gaya Kepemimpinan Delegatif
2. Budaya organisasi (X2) adalah nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Adapun indikator variabel budaya organisasi adalah
- a. Inisiatif individu
  - b. Toleransi terhadap resiko
  - c. Pengarahan
  - d. Integrasi
  - e. Dukungan manajemen
  - f. Pengawasan
  - g. Identitas
  - h. Sistem penghargaan
  - i. Toleransi terhadap konflik
  - j. Pola komunikasi
3. Insentif (X3) adalah Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Adapun indikator variabel insentif adalah
- a. Sederhana
  - b. Spesifik
  - c. Dapat dicapai
  - d. Dapat diukur



4. Kinerja (Y) adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Adapun indikator variabel kinerja adalah
- Kuantitas kerja
  - Kualitas kerja.
  - Pemanfaatan waktu.
  - Kerjasama.

**Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel**

NO	Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Pengukuran
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	Menurut Hasibuan (2009: 170) mendefinisikan bahwa "Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi".	1. Gaya Otoriter	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pengambilan keputusan diambil langsung oleh pimpinan</li> <li>Pimpinan menentukan standarisasi pekerjaan</li> <li>Pengawasan pekerjaan dilakukan oleh pemimpin secara ketat</li> <li>Pimpinan akan memberikan hukuman apabila bawahan gagal menjalankan tugas</li> <li>Pimpinan tidak memberikan kreatifitas dalam melakukan pekerjaan</li> </ol>	Skala Likert
			2. Gaya kepemimpinan partisipatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan selalu mempertimbangkan saran dan ide dari bawahan dalam mengambil keputusan</li> <li>Pengambilan keputusan dilakukan bersama sama antara pimpinan dan bawahan dengan pertimbangan saran dan pendapat bawahan</li> <li>Pimpinan selalu memberikan keleluasaan dalam melakukan pekerjaan</li> <li>Pemberian motivasi yang dilakukan</li> </ol>	

				pimpinan dalam rangka pelaksanaan tugas pekerjaan	
			3. Gaya kepemimpinan delegatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengambilan keputusan selalu didiskusikan kepada karyawan</li> <li>2. Pimpinan selalu memberikan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan</li> </ol>	
2	Budaya Organisasi (X2)	Menurut Moehariono (2012: 337) bawa "Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan".	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inisiatif individu</li> <li>2. Toleransi terhadap resiko</li> <li>3. Pengarahan</li> <li>4. Integrasi</li> <li>5. Dukungan manajemen</li> <li>6. Pengawasan</li> <li>7. Identitas</li> <li>8. Sistem penghargaan</li> <li>9. Toleransi terhadap konflik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan dilakukan dengan bertanggung jawab</li> <li>2. Bebas melakukan keputusan dalam pekerjaan</li> <li>1. Pelaksanaan pekerjaan dilakukan dengan agresif</li> <li>2. Berinovasi dalam melakukan pekerjaan</li> <li>3. Sanggup menghadapi resiko pekerjaan</li> <li>1. Pekerjaan diberikan dengan pengarahan yang jelas</li> <li>2. Harapan pekerjaan yang diharapkan kualitas, kuantitas dan waktu yang baik</li> <li>Pekerjaan selalu dikoordinasikan dalam group yang ada supaya lebih memudahkan pekerjaan</li> <li>Pimpinan selalu memberikan dukungan kepada bawahan komunikasi dan arahan</li> <li>Pekerjaan yang ada diawasi oleh supervisi yang ada dengan memberikan kemajuan informasi yang ada</li> <li>Loyalitas bawahan yang cukup tinggi dalam melakukan pekerjaan</li> <li>Pimpinan selalu memberikan penghargaan dengan memberikan kenaikan gaji dan promosi kepada karyawan yang berprestasi</li> <li>Konflik yang terjadi di dalam organisasi mampu diredam oleh karyawan</li> </ol>	Skala Likert

			10. Pola komunikasi	Komunikasi antara karyawan dilakukan berjenjang antara pimpinan, supervisi dan bawahan langsung	
3	Insentif (X3)	Menurut Panggabean (2004: 89), bahwa “Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan”.	1. Produktivitas	Insentif yang diterima sudah berdasarkan produktitas kerja karyawan	Skala Likert
			2. Target yang diterima karyawan untuk dikerjakan	Insentif yang diterima sudah berdasarkan kemampuan karyawan menyelesaikan target pekerjaan yang diterima	
			3. Tingkat senioritas karyawan di perusahaan	Insentif yang diterima sudah berdasarkan tingkat senioritas karyawan yang ada di perusahaan	
			4. Kewajaran insentif yang diterima	Insentif yang diterima sudah berdasarkan kewajaran insentif yang diterima	
			5. Keadilan yang dirasakan karyawan	Insentif yang diterima sudah berdasarkan keadilan yang dirasakan oleh karyawan	
4	Kinerja (Y)	Menurut Fahmi (2013: 65) “Kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya”.	1. Kuantitas kerja	Volume pekerjaan yang ditetapkan	Skala Likert
			2. Kualitas kerja	1. Ketelitian kerja 2. Kerapian kerja	
			3. Pemanfaatan waktu	Pemanpaatan waktu dalam pekerjaan	
			4. Kerjasama	Kemampuan karyawan melakukan kerja sama	

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). Waktu penelitian dilaksanakan dari bulan Desember 2015 sampai dengan Februari 2016.

**Tabel 3.2. Jadwal Penelitian**

Kegiatan	Des 2015				Jan 2016				Feb 2016				Juli 2016			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Penelitian Pendahuluan	■															
Penyusunan Proposal	■															
Seminar Proposal		■														
Pengumpulan Data			■	■	■	■	■	■								
Pengolahan Data									■	■						
Penyusunan Tesis									■	■						
Sidang Hasil Penelitian														■		

#### D. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) sebanyak 160 orang.

Karena banyaknya jumlah populasi yang ada dalam penelitian ini, maka dalam menentukan jumlah sampel yang ada dipergunakanlah suatu teknik pengambilan sampel dengan menggunakan rumus Slovin, menurut Umar (2008, 65), menyatakan untuk menentukan berapa minimal jumlah sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi tersebut diketahui maka dapat digunakan rumus Slovin yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

- e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan ( dalam penelitian ini digunakan 10 % atau 0.1)

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah

$$n = \frac{160}{1 + 160(0,1)^2}$$

$$= 61,54 \text{ (dilakukan pada penelitian 62 orang)}$$

Berdasarkan rumus diatas, maka dapat ditentukan jumlah dari distribusi sampel dari populasi setiap jabatan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).

**Tabel 3.3 Pengambilan Sampel Proporsional pada Masing-masing Departemen**

No	Jabatan	Jumlah	Perhitungan	Jumlah Sampel
1	KASI PERSONALIA	1	(2/160) x 62	1
2	PELAKSANA ADMINISTRASI	2	(2/160) x 62	1
3	KASI KEUANGAN	1	(1/160) x 62	1
4	PELAKSANA ADMINISTRASI	2	(2/160) x 62	1
5	KASI BISNIS DAN USAHA	1	(1/160) x 62	1
6	PELAKSANA ADMINISTRASI	2	(2/160) x 62	1
7	PETUGAS TALLY	105	(105/160) x 62	40
8	PETUGAS FRONT OFFICE	8	(8/160) x 62	3
9	PETUGAS GATE	13	(13/160) x 62	5
10	OPERATOR SIDE LOADER	19	(19/160) x 62	6
11	OPERATOR HMC	5	(5/160) x 62	2
	Jumlah	160		62

**Sumber:** Koperasi Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan 2016

Sehingga dengan melihat hasil penentuan sampel penelitian diatas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 62 orang adalah karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mencari dan memperoleh data dalam penelitian ini digunakanlah, maka peneliti menggunakan beberapa metode, yaitu:

#### **a. Studi kepustakaan (*Library Research*)**

Dalam studi kepustakaan peneliti melakukan pengumpulan buku-buku yang mendukung penelitian, yang bertujuan untuk membantuk dalam proses pembuatan penelitian ini.

#### **b. Memberikan angket kepada para karyawan di Koperasi Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan.**

### **2. Uji Instrumen (P-plot Test)**

Untuk penulis menggunakan angket sebagai alat untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan insentif terhadap kinerja karyawan di Koperasi Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan, maka dilakukanlah pengujian validitas dan reliabilitas pada angket yang telah disebar. Karena validitas dan reliabilitas ini bertujuan untuk menguji apakah kuesioner yang telah disebar dinyatakan valid dan reliabel.

#### **a. Uji Validitas**

Pada pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan pengujian pada 30 responden di luar dari sampel penelitian yaitu diluar sampel penelitian tetapi

masih dalam populasi di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). Metode yang digunakan adalah dengan membandingkan antara nilai korelasi atau rhitung dari variabel penelitian dengan nilai r tabel. Pengujian validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan software *SPSS (Statistical Package for The Social Sciens) 17.0 for windows*.

Kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian validitas data instrumen adalah sebagai berikut:

- Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.
- Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.
- rhitung dapat dilihat pada kolom corrected item-total correlation.
- Nilai rtabel dengan responden awal berjumlah 30 orang dan alpha 5% adalah 0,361.

Adapun hasil validitas dari setiap variabel penelitian adalah sebagai berikut dibawah ini:

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan**

	Corrected Item- Total Correlation	r Tabel	Keterangan
Pertanyaan1	0,854	0,361	Valid
Pertanyaan2	0,906	0,361	Valid
Pertanyaan3	0,882	0,361	Valid
Pertanyaan4	0,913	0,361	Valid
Pertanyaan5	0,680	0,361	Valid
Pertanyaan6	0,643	0,361	Valid
Pertanyaan7	0,777	0,361	Valid
Pertanyaan8	0,821	0,361	Valid
Pertanyaan9	0,769	0,361	Valid
Pertanyaan10	0,816	0,361	Valid
Pertanyaan11	0,844	0,361	Valid

Sumber: data diolah (2016)

Melihat dari tabel 3.4 diatas, setelah dilakukan uji validitas terlihat bahwa pertanyaan-pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan (X1) dinyatakan valid, hal ini dikarenakan bahwa seluruh pertanyaan yang ada mempunyai nilai *corrected item total correlation* seluruhnya bernilai lebih besar dari 0,361.

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi**

	Corrected Item- Total Correlation	r Tabel	Keterangan
Pertanyaan1	0,822	0,361	Valid
Pertanyaan2	0,876	0,361	Valid
Pertanyaan3	0,789	0,361	Valid
Pertanyaan4	0,885	0,361	Valid
Pertanyaan5	0,813	0,361	Valid
Pertanyaan6	0,856	0,361	Valid
Pertanyaan7	0,772	0,361	Valid
Pertanyaan8	0,876	0,361	Valid
Pertanyaan9	0,813	0,361	Valid
Pertanyaan10	0,788	0,361	Valid
Pertanyaan11	0,866	0,361	Valid
Pertanyaan12	0,770	0,361	Valid
Pertanyaan13	0,797	0,361	Valid
Pertanyaan14	0,827	0,361	Valid

Sumber: data diolah (2016)

Melihat dari tabel 3.5 diatas, setelah dilakukan uji validitas terlihat bahwa pertanyaan-pertanyaan untuk variabel budaya organisasi (X2) dinyatakan valid, hal ini dikarenakan bahwa seluruh pertanyaan yang ada mempunyai nilai *corrected item total correlation* seluruhnya bernilai lebih besar dari 0,361.



**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Insentif**

	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,802	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0,767	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0,846	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0,737	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0,868	0,361	Valid

Sumber: data diolah (2016)

Melihat dari tabel 3.6 diatas, setelah dilakukan uji validitas terlihat bahwa pertanyaan-pertanyaan untuk variabel insentif (X3) dinyatakan valid, hal ini dikarenakan bahwa seluruh pertanyaan yang ada mempunyai nilai *corrected item total correlation* seluruhnya bernilai lebih besar dari 0,361.

**Tabel 3.7**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja**

	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,710	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0,866	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0,821	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0,848	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0,779	0,361	Valid

Sumber: data diolah (2016)

Melihat dari tabel 3.7 diatas, setelah dilakukan uji validitas terlihat bahwa pertanyaan-pertanyaan untuk variabel kinerja (Y) dinyatakan valid, hal ini dikarenakan bahwa seluruh pertanyaan yang ada mempunyai nilai *corrected item total correlation* seluruhnya bernilai lebih besar dari 0,361.

#### **b. Uji Reabilitas**

Setelah melakukan pengujian validitas, maka pengujian selanjutnya adalah pengujian reabilitas. Pengujian reliabilitas

menggunakan uji statistik *Cronbach alpha*. Menurut Nunnaly dalam Juliandi dan Irfan (2014: 84) bahwa jika nilai koefisien reabilitas *Cronbach alpha*  $> 0,60$  maka instrumen memiliki reabilitas yang baik/reliabel/terpercaya.

Pernyataan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas maka akan ditentukan realibilitasnya dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai  $r_{\alpha}$  positif  $>$  dari  $r_{\text{tabel}}$  maka kuesioner penelitian dinyatakan reliabel.
2. Jika nilai  $r_{\alpha}$  negatif  $<$  dari  $r_{\text{tabel}}$  maka kuesioner penelitian dinyatakan tidak reliabel.

**Tabel 3.8**  
**Reabilitas Data Variabel Untuk Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0,960	11	Reliabel
2	Budaya Organisasi	0,970	14	Reliabel
3	Insentif	0,924	5	Reliabel
4	Kinerja	0,924	5	Reliabel

Sumber: data diolah (2016)

Melihat dari tabel 3.8 diatas, setelah melakukan uji reabilitas terlihat bahwa *cronbach's alpha* diperoleh untuk variabel gaya kepemimpinan (X1) didapat sebesar 0,960, untuk variabel budaya organisasi (X2) didapat sebesar 0,970, untuk variabel insentif (X3) didapat sebesar 0,924, dan untuk variabel gaya kinerja (Y) didapat sebesar 0,924 , dikarenakan nilai *cronbach's alpha* untuk

semua variabel penelitian didapat mempunyai nilai  $> 0,60$ , maka kesemua variabel penelitian dinyatakan reliabel.

## **F. Teknik Analisis Data**

### **1. Analisis Regresi Berganda**

Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dimana analisis ini berfungsi untuk mengetahui permasalahan dalam penelitian ini yaitu pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan insentif terhadap kinerja karyawan di Koperasi Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan.

Karena menggunakan analisis regresi berganda, maka rumus yang dipakai dalam penelitian ini adalah

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \quad \text{rumus dilihat dalam Sugiono (2009 : 190)}$$

Dimana:

Y = kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = Gaya kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>3</sub> = Insentif

a = konstanta

b<sub>1</sub> = koefisien regresi variabel X<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> = koefisien regresi variabel X<sub>2</sub>

b<sub>3</sub> = koefisien regresi variabel X<sub>3</sub>

Sebelum melakukan uji regresi, maka dilakukuanlah uji asumsi klasik sebagai prasyarat dalam melakukan uji regresi. Uji asumsi klasik yang dilakukan

dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas.

## 2. Uji Hipotesis

Setelah melakukan analisis regresi berganda, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Adapun pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan melakukan Uji t dan Uji F

### a. Uji t

Untuk menguji regresi regresi sederhana pertama-tama dilakukan uji t. Uji t ini digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh variabel bebas secara parsial dengan variabel terikat.

Bentuk pengujiannya adalah

$H_0 : b_1 = 0$ , artinya suatu variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0 : b_1 \neq 0$ , artinya suatu variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan yaitu

- $H_0$  diterima jika nilai signifikan ( $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ )
- $H_0$  ditolak jika nilai signifikan ( $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ )

Adapun rumusnya yang dipakai adalah

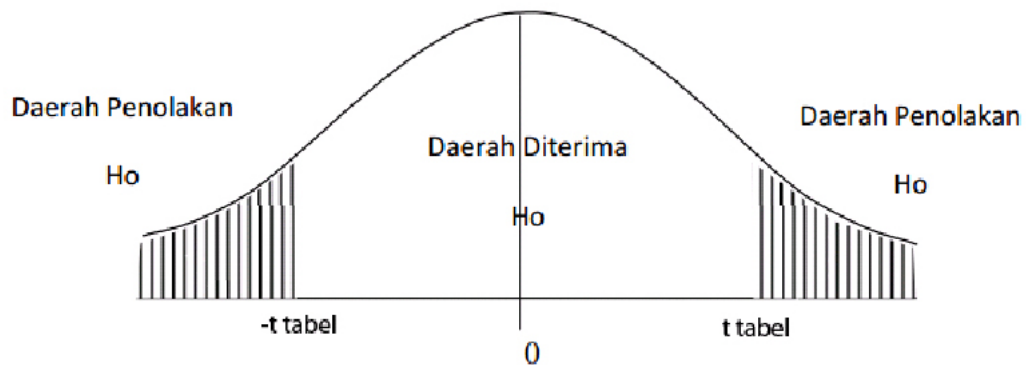
$$t = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_p^2}} \quad \text{rumus dilihat dalam Sugiono (2009: 260)}$$

Dimana

$$t = t_{hitung}$$

$r_p$  = korelasi parsial yang sudah ditentukan

$n$  = Jumlah sampel



**Gambar. 3.1. Kreteria Pengujian Hipotesis t**

Sumber: Juliandi dan Irfan (2013: 47)

#### b. Uji F

Setelah melakukan uji t, maka langkah selanjutnya adalah melakukan Uji F. Uji F ini berguna untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel bebas dengan terikat secara bersama-sama secara serentak.

Bentuk pengujiannya adalah

$H_0 : b_1 = 0$ , artinya suatu variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0 : b_1 \neq 0$ , artinya suatu variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kreteria pengambilan keputusan yaitu

- $H_0$  diterima jika nilai signifikan ( $-F_{tabel} \leq F_{hitung} \leq F_{tabel}$ )
- $H_0$  ditolak jika nilai signifikan ( $-F_{hitung} < -F_{tabel}$  atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$ )

Adapun rumusnya adalah

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

rumus dilihat dalam Sugiono (2009: 257)

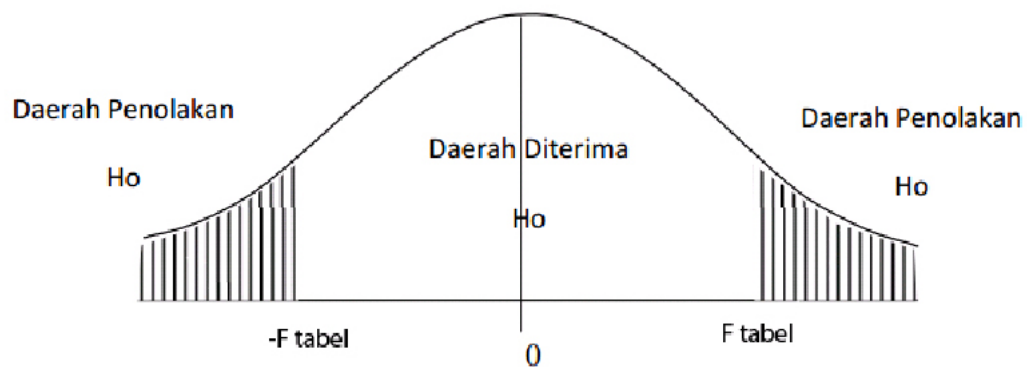
Dimana

$F_h$  =  $F_{Hitung}$

$R$  = Koefisien korelasi berganda

$K$  = Jumlah variabel bebas

$n$  = Jumlah sampel



**Gambar. 3.2. Kreteria Pengujian Hipotesis F**

Sumber: Juliandi dan Irfan (2013: 47)

### 3. Koefisien Determinasi

Setelah melakukan uji t dan uji F, maka langkah selanjutnya adalah dengan melakukan mengukur besarnya koefisien determinasi. Uji Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui % dari nilai Y sebagai variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh garis regresi. Koefisien Determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat nilai. Adapun rumus yang dipakai adalah sebagai berikut:

$$D = r^2 \times 100\%.$$

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

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

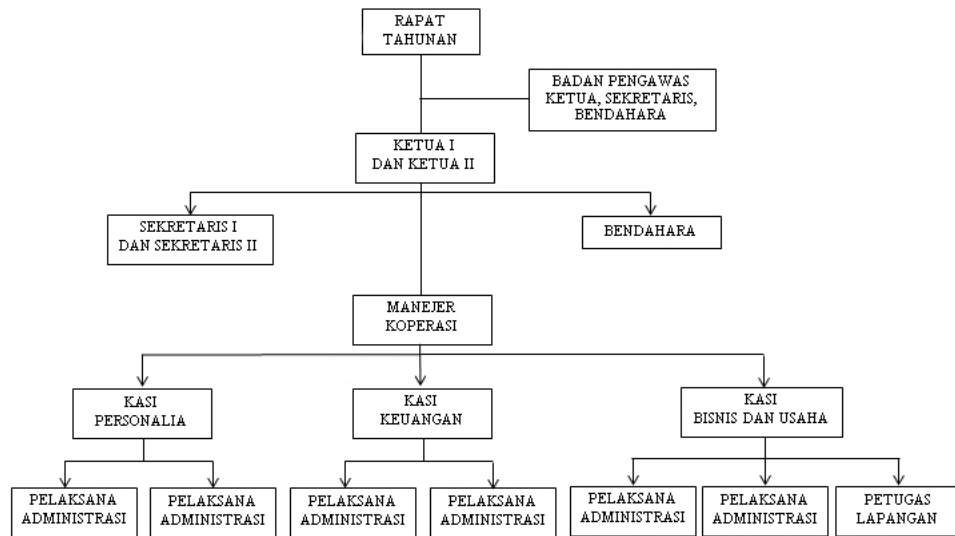
##### **1. Karakteristik Tempat Penelitian**

##### **a. Sejarah Singkat Koperasi Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan**

Koperasi Karyawan Unit Terminal Petikemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan beralamat di jalan Raya Pelabuhan Gabion Belawan, pada Kelurahan Bagan Deli dan di Kecamatan Medan Belawan. Koperasi ini adalah koperasi karyawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan. Koperasi Pegawai Unit Terminal Petikemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan ini didirikan pada tanggal 21 Januari 2000, dengan dikuasakan sebagai pengurus adalah Drs Ngatiman sebagai Ketua I, Ir. Robert M P Sinaga sebagai Ketua II, Deni Rahayu Santoso Sebagai Sekretaris I, Ir. Syamsuddin sebagai Sekretaris II, dan Stevanus S.Sos sebagai Bendahara.

Koperasi Karyawan Unit Terminal Petikemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan ini didirikan dengan maksud meningkatkan kesejahteraan anggota koperasi pada umumnya dan sebagai mitra

## b. Struktur Organisasi



**Gambar 4.1. Struktur Organisasi Koperasi Karyawan Unit Terminal Petikemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan**



## 2. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan terakhir.

### a. Statistik Deskriptif Responden Penelitian

#### 1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini:

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	59	95.2	95.2	95.2
Wanita	3	4.8	4.8	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 59 orang atau sebesar 95,2% sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita sebanyak 3 orang atau sebesar 4,8%. Dengan demikian bahwa para karyawan yang ada di koperasi ini didominasi oleh pria, hal ini dikarenakan koperasi lebih membutuhkan karyawan pria yang dapat dipekerjakan dilapangan dan pekerjaan yang tidak dapat dilakukan oleh pekerja wanita.

#### 2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Pekerja

Karakteristik responden berdasarkan usia pekerja dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Pekerja**  
Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18 tahun s/d 20 tahun	1	1.6	1.6	1.6
21 tahun s/d 25 tahun	4	6.5	6.5	8.1
26 tahun s/d 30 tahun	14	22.6	22.6	30.6
31 tahun s/d 35 tahun	19	30.6	30.6	61.3
36 tahun s/d 40 tahun	12	19.4	19.4	80.6
41 tahun s/d 45 tahun	6	9.7	9.7	90.3
46 tahun s/d 50 tahun	4	6.5	6.5	96.8
51 tahun keatas	2	3.2	3.2	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden yang berusia 31 tahun sampai dengan 35 tahun sebanyak 19 orang atau sebesar 30,6% adalah karyawan yang terbanyak, selanjutnya adalah responden yang berumur 26 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 14 orang atau sebesar 22,6%, dan 36 tahun sampai dengan 40 tahun sebanyak 12 orang atau sebesar 19,4%, sedangkan untuk umur 41 tahun sampai dengan 45 tahun sebanyak 6 orang atau sebesar 9,7%, selanjutnya umur 46 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 4 orang atau sebesar 6,5%, selanjutnya umur 21 tahun sampai dengan 25 tahun sebanyak 4 orang atau sebesar 6,5%, untuk umur 51 tahun keatas sebanyak 2 orang atau sebesar 3,2%, dan umur 18 tahun sampai dengan 20 tahun sebanyak 1 orang atau sebesar 1,6%. Dari data tabel diatas terlihat bahwa karyawan yang bekerja di koperasi ini di dominasi oleh karyawan yang berumur di antara 26 tahun sampai dengan 40 tahun. Hal ini dikarenakan umur karyawan lebih produktif pada usia tersebut.

### 3) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel

4.3 dibawah ini:

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**  
Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 tahun s/d 3 tahun	4	6.5	6.5	6.5
4 tahun s/d 5 tahun	17	27.4	27.4	33.9
6 tahun s/d 10 tahun	28	45.2	45.2	79.0
11 tahun s/d 15 tahun	10	16.1	16.1	95.2
16 tahun lebih	3	4.8	4.8	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai masa kerja 6 tahun sampai dengan 10 tahun sebanyak 28 orang atau sebesar 45,2% adalah karyawan yang bekerja terbanyak pada koperasi ini, selanjutnya adalah karyawan yang mempunyai masa kerja 4 sampai dengan 5 tahun sebanyak 17 orang atau sebesar 27,4%, selanjutnya karyawan yang mempunyai masa kerja 10 tahun sampai dengan 15 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 16,1%, selanjutnya karyawan yang mempunyai dan masa kerja 1 tahun sampai dengan 3 tahun sebanyak 4 orang atau sebesar 6,5% dan terakhir karyawan yang mempunyai masa kerja 16 tahun lebih sebanyak 3 orang atau sebesar 4,8%. Dengan demikian karyawan yang bekerja pada koperasi ini lebih banyak yang mempunyai masa kerja 6 sampai sepuluh tahun.

#### 4) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir karyawan dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini:

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir**

		Tingkat Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamatan Setingkat SMU	51	82.3	82.3	82.3
	Tamatan D1/D2/D3	5	8.1	8.1	90.3
	Tamatan S1	6	9.7	9.7	100.0
	Tamatan S2	0	0	0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai tingkat pendidikan setingkat SMU sederajat lebih banyak yaitu sebesar 51 orang atau sebesar 82,3%, sedangkan untuk tingkat pendidikan D1/D2/D3 sebanyak 5 orang atyau sebesar 8,1% dan untuk tingkat pendidikan S1 sebesar 6 orang dan untuk tingkat S2 tidak ada. Dengan demikian terlihat bahwa karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan setingkat SMU sederajat adalah karyawan yang terbanyak bekerja di koperasi ini, hal ini dikarenakan koperasi lebih mengandalkan pada pekerjaan yang bersifat teknis lapangan dan bukan jenis pekerjaan yang membutuhkan pekerjaan yang bersifat analisis.

## b. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Pada penelitian ini, variabel yang ada yaitu variabel bebas adalah gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan insentif (X3), serta variabel terikat adalah kinerja karyawan koperasi (Y).

### 1) Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan X1

Jawaban responden dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini, dengan menggunakan *Statistic Descriptive Frekuensi* pada SPSS 17.0

**Tabel 4.5**

Dalam setiap rapat pimpinan selalu mengambil keputusan sendiri tanpa mendiskusikan kepada bawahannya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	10	16.1	16.1	16.1
	Tidak Setuju	31	50.0	50.0	66.1
	Kurang Setuju	13	21.0	21.0	87.1
	Setuju	8	12.9	12.9	100.0
	Sangat Setuju	0	0	0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.5 diatas terlihat bahwa dalam setiap rapat pimpinan selalu mengambil keputusan sendiri tanpa mendiskusikan kepada bawahannya, responden berpendapat bahwa 16,1% atau sebesar 10 orang berpendapat sangat tidak setuju, 50% atau sebesar 31 orang berpendapat tidak setuju, 21,0% atau sebesar 13 orang berpendapat kurang setuju dan 12,9% atau sebesar 8 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.5 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat tidak setuju dengan pernyataan dalam setiap rapat pimpinan selalu mengambil keputusan sendiri tanpa mendiskusikan kepada bawahannya.

**Tabel 4.6**  
Standarisasi pekerjaan ditetapkan sendiri oleh pimpinan perusahaan tanpa mendiskusikan dengan para bawahannya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	8.1	8.1	8.1
	Tidak Setuju	32	51.6	51.6	59.7
	Kurang Setuju	19	30.6	30.6	90.3
	Setuju	5	9.7	17.7	100.0
	Sangat Setuju	0	0,0	0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.6 diatas terlihat bahwa standarisasi pekerjaan ditetapkan sendiri oleh pimpinan perusahaan tanpa mendiskusikan dengan para bawahannya, responden berpendapat bahwa 8,1% atau sebesar 6 orang berpendapat sangat tidak setuju, 51,6% atau sebesar 32 orang berpendapat tidak setuju, 30,6% atau sebesar 19 orang berpendapat kurang setuju dan 9,7% atau sebesar 5 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.6 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat tidak setuju dengan pernyataan standarisasi pekerjaan ditetapkan sendiri oleh pimpinan perusahaan tanpa mendiskusikan dengan para bawahannya.

**Tabel 4.7**  
Pimpinan perusahaan selalu mengawasi setiap pekerjaan dengan sangat ketat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	11	17,7	17,7	17.7
	Tidak Setuju	30	48.4	48.4	66.1
	Kurang Setuju	15	24.2	24.2	90.3
	Setuju	6	9,7	9,7	100.0
	Sangat Setuju	0	0	0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.7 diatas terlihat bahwa pimpinan perusahaan selalu mengawasi setiap pekerjaan dengan sangat ketat, responden berpendapat bahwa

17,7% atau sebesar 11 orang berpendapat sangat tidak setuju, 48,4% atau sebesar 30 orang berpendapat tidak setuju, 24,2% atau sebesar 15 orang berpendapat kurang setuju dan 9,7% atau sebesar 6 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.6 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat tidak setuju dengan pernyataan pimpinan perusahaan selalu mengawasi setiap pekerjaan dengan sangat ketat.

**Tabel 4.8**

**Pimpinan perusahaan akan memberikan hukuman apabila bawahan gagal dalam melaksanakan pekerjaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Setuju	15	24.2	24.2	24.2
Kurang Setuju	41	66.1	66.1	90.3
Setuju	6	9.7	9.7	100.0
Sangat Setuju	0	0	0	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.8 diatas terlihat bahwa pimpinan perusahaan akan memberikan hukuman apabila bawahan gagal dalam melaksanakan pekerjaan responden berpendapat bahwa 24,2% atau sebesar 15 orang berpendapat tidak setuju, 66,1% atau sebesar 41 orang berpendapat kurang setuju, 9,7% atau sebesar 6 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.6 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan pimpinan perusahaan akan memberikan hukuman apabila bawahan gagal dalam melaksanakan pekerjaan.

**Tabel 4.9**  
**Bawahan tidak diberikan kreativitas oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	11	17.7	17.7	17.7
	Tidak Setuju	43	69.4	69.4	87.1
	Kurang Setuju	8	12.9	12.9	100.0
	Setuju	0	0	0	100.0
	Sangat Setuju	0	0	0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.9 diatas terlihat bahwa bawahan tidak diberikan kreativitas oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari responden berpendapat bahwa 17,7% atau sebesar 11 orang berpendapat sangat tidak setuju, 69,4% atau sebesar 43 orang berpendapat tidak setuju, 9,7% atau sebesar 6 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.6 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat tidak setuju dengan pernyataan bawahan tidak diberikan kreativitas oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

**Tabel 4.10**  
**Dalam menentukan keputusan, pimpinan perusahaan melibatkan para bawahan yang ada**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	9	14.5	14.5	14.5
	Setuju	36	58.1	58.1	72.6
	Sangat Setuju	17	27.4	27.4	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.10 diatas terlihat bahwa dalam melakukan keputusan, pimpinan perusahaan melibatkan para bawahannya yang ada responden



berpendapat bahwa 14,5% atau sebesar 9 orang berpendapat kurang setuju, 58,1% atau sebesar 36 orang berpendapat setuju, 27,4% atau sebesar 17 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.6 diatas bahwa karyawan sebagaian besar berpendapat setuju dengan pernyataan dalam melakukan keputusan pimpinan perusahaan melibatkan para bawahannya.

**Tabel 4.11**  
**Pimpinan perusahaan membagikan tugas kerja kepada beberapa kelompok untuk meningkatkan kinerja karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	16	25.8	25.8	25.8
	Setuju	39	62.9	62.9	88.7
	Sangat Setuju	7	11.3	11.3	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.11 diatas terlihat bahwa pimpinan membagikan tugas kerja kepada beberapa kelompok untuk meningkatkan kinerja karyawan responden berpendapat bahwa 25,8% atau sebesar 16 orang berpendapat kurang setuju, 62,9% atau sebesar 39 orang berpendapat setuju, 11,3% atau sebesar 7 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.6 diatas bahwa karyawan sebagaian besar berpendapat setuju dengan pernyataan pimpinan membagikan tugas kerja kepada beberapa kelompok untuk meningkatkan kinerja karyawan.

**Tabel 4.12**  
**Pimpinan perusahaan selalu mengajak para bawahannya berdiskusi dalam menentukan keputusan pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	33	53.2	53.2	53.2
	Setuju	28	45.2	45.2	98.4
	Sangat Setuju	1	1.6	1.6	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.12 diatas terlihat bahwa pemimpin perusahaan selalu mengajak para bawahannya berdiskusi dalam menentukan keputusan pekerjaan responden berpendapat bahwa 53,2% atau sebesar 33 orang berpendapat kurang setuju, 45,2% atau sebesar 28 orang berpendapat setuju, 1,6% atau sebesar 1 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.12 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan pemimpin perusahaan selalu mengajak para bawahannya berdiskusi dalam menentukan keputusan pekerjaan.

**Tabel 4.13**  
**Pimpinan perusahaan memberikan sebeb-bebasnya tanggung jawab pekerjaan kepada bawahannya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	41	66.1	66.1	66.1
	Setuju	21	33.9	33.9	100.0
	Sangat Setuju	0	0	0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.13 diatas terlihat bahwa pimpinan perusahaan memberikan sebeb-bebasnya tanggung jawab pekerjaan kepada bawahannya responden berpendapat bahwa 66,1% atau sebesar 41 orang berpendapat kurang setuju, 33,9% atau sebesar 21 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.13 diatas bahwa karyawan sebagaian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan pimpinan perusahaan memberikan sebeb-bebasnya tanggung jawab pekerjaan kepada bawahannya.

**Tabel 4.14**  
**Pimpinan perusahaan membiarkan para bawahannya mengambil keputusan sendiri tanpa didiskusikan kepadanya (manajer pimpinan)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Setuju	0	0	0	0
Kurang Setuju	44	71.0	71.0	71.0
Setuju	18	29.0	29.0	100.0
Sangat Setuju	0	0	0	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.14 diatas terlihat bahwa pimpinan perusahaan membiarkan para bawahannya mengambil keputusan sendiri tanpa didiskusikan kepadanya (manajer pimpinan) responden berpendapat bahwa 71,0% atau sebesar 44 orang berpendapat kurang setuju, 29,0% atau sebesar 18 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.14 diatas bahwa karyawan sebagaian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan pimpinan perusahaan membiarkan para bawahannya mengambil keputusan sendiri tanpa didiskusikan kepadanya (manajer pimpinan).

**Tabel 4.15**  
**Pimpinan perusahaan menentukan keputusan yang ada berdasarkan kemauan para bawahannya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	8	12.9	12.9	12.9
	Kurang Setuju	51	82.3	82.3	95.2
	Setuju	3	4.8	4.8	100.0
	Sangat Setuju	0	0	0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.15 diatas terlihat bahwa pimpinan perusahaan menentukan keputusan yang ada berdasarkan kemauan para bawahannya responden berpendapat bahwa 12,9% atau sebesar 8 orang berpendapat tidak setuju, 82,3% atau sebesar 51 orang berpendapat kurang setuju, 4,8% atau sebesar 3 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.15 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan pimpinan perusahaan menentukan keputusan yang ada berdasarkan kemauan para bawahannya.

## 2) Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi X2

Jawaban responden dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini, dengan menggunakan *Statistic Descriptive Frekuensi* pada SPSS 17.0

**Tabel 4.16**  
**Saya melakukan pekerjaan setiap hari dengan penuh tanggung jawab**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	3	4.8	4.8	4.8
	Setuju	48	77.5	77.5	82.7
	Sangat Setuju	11	17.7	17.7	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.16 diatas terlihat bahwa saya melakukan pekerjaan setiap hari dengan penuh tanggung jawab responden berpendapat bahwa 4,8% atau sebesar 3 orang berpendapat kurang setuju, 77,8% atau sebesar 48 orang berpendapat setuju, 17,7% atau sebesar 11 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.16 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat setuju dengan pernyataan saya melakukan pekerjaan setiap hari dengan penuh tanggung jawab.

**Tabel 4.17**

**Dalam setiap pekerjaan yang saya kerjakan, saya bebas mengambil keputusan apabila ada permasalahan di lapangan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	17	27.4	27.4	27.4
	Setuju	37	59.7	59.7	87.1
	Sangat Setuju	8	12.9	12.9	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.17 diatas terlihat bahwa dalam setiap pekerjaan yang saya kerjakan, saya bebas mengambil keputusan apabila ada permasalahan di lapangan responden berpendapat bahwa 27,4% atau sebesar 17 orang berpendapat kurang setuju, 59,7% atau sebesar 37 orang berpendapat setuju, 12,9% atau sebesar 8 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.17 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat setuju dengan pernyataan setiap pekerjaan yang saya kerjakan, saya bebas mengambil keputusan apabila ada permasalahan di lapangan.

**Tabel 4.18**  
**Saya selalu mengerjakan setiap pekerjaan dengan sangat antusias setiap hari**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	15	24.2	24.2	24.2
	Setuju	43	69.3	69.3	93.5
	Sangat Setuju	4	6.5	6.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.18 diatas terlihat bahwa saya selalu mengerjakan setiap pekerjaan dengan antusias setiap hari responden berpendapat bahwa 24,2% atau sebesar 15 orang berpendapat kurang setuju, 69,3% atau sebesar 43 orang berpendapat setuju, 6,5% atau sebesar 4 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.18 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat setuju dengan pernyataan saya selalu mengerjakan setiap pekerjaan dengan antusias setiap hari.

**Tabel 4.19**  
**Dalam melakukan pekerjaan saya menggunakan cara-cara yang baru**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Setuju	40	64.5	64.5	66.1
	Sangat Setuju	21	33.9	33.9	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.19 diatas terlihat bahwa dalam melakukan pekerjaan saya menggunakan cara-cara yang baru responden berpendapat bahwa 1,6% atau sebesar 1 orang berpendapat kurang setuju, 64,5% atau sebesar 40 orang berpendapat setuju, 33,95% atau sebesar 21 orang berpendapat sangat setuju.

Dilihat dari tabel 4.19 diatas bahwa karyawan sebagaian besar berpendapat setuju dengan pernyataan dalam melakukan pekerjaan saya menggunakan cara-cara yang baru.

**Tabel 4.20**  
**Saya menerima pekerjaan yang mempunyai resiko tinggi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Setuju	0	0	0	0
Kurang Setuju	7	11.3	11.3	11.3
Setuju	50	80.6	80.6	91.9
Sangat Setuju	5	8.1	8.1	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.20 diatas terlihat bahwa saya menerima pekerjaan yang mempunyai resiko tinggi responden berpendapat bahwa 11,3% atau sebesar 7 orang berpendapat kurang setuju, 80,6% atau sebesar 50 orang berpendapat setuju, 8,1% atau sebesar 5 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.20 diatas bahwa karyawan sebagaian besar berpendapat setuju dengan pernyataan saya menerima pekerjaan yang mempunyai resiko tinggi.

**Tabel 4.21**  
**Dalam mengerjakan suatu pekerjaan pimpinan selalu memberikan pengarahan yang jelas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Setuju	0	0	0	0
Kurang Setuju	23	37.1	37.1	37.1
Setuju	35	56.5	56.5	93.5
Sangat Setuju	4	6.5	6.5	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.21 diatas terlihat bahwa dalam mengerjakan suatu pekerjaan pimpinan selalu memberikan pengarahan yang jelas responden berpendapat bahwa 37,1% atau sebesar 23 orang berpendapat kurang setuju, 56,5% atau sebesar 35 orang berpendapat setuju, 6,5% atau sebesar 4 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.21 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat setuju dengan pernyataan dalam mengerjakan suatu pekerjaan pimpinan selalu memberikan pengarahan yang jelas.

**Tabel 4.22**  
**Pimpinan selalu mengharapkan suatu pekerjaan yang mempunyai hasil yang baik secara kualitas dan dengan waktu yang tepat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	16	25.8	25.8	25.8
	Kurang Setuju	26	41.9	41.9	67.7
	Setuju	18	29.1	29.1	96.8
	Sangat Setuju	2	3.2	3.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.22 diatas terlihat bahwa pimpinan selalu mengharapkan suatu pekerjaan yang mempunyai hasil yang baik secara kualitas dan dengan waktu yang tepat responden berpendapat bahwa 25,8% atau sebesar 16 orang berpendapat tidak setuju, 41,9% atau sebesar 26 orang berpendapat kurang setuju, 29,1% atau sebesar 18 orang berpendapat setuju, dan 3,2% atau sebesar 2 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.22 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan pimpinan selalu mengharapkan suatu pekerjaan yang mempunyai hasil yang baik secara kualitas dan dengan waktu yang tepat.



**Tabel 4.23**

**Dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pimpinan selalu membagi pekerjaan ke beberapa group, untuk mempermudah dan mempercepat hasil pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang Setuju	15	24.2	24.2	25.8
	Setuju	38	61.3	61.3	87.1
	Sangat Setuju	8	12.9	12.9	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.23 diatas terlihat bahwa dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pimpinan selalu membagi pekerjaan ke beberapa group, untuk mempermudah dan mempercepat hasil pekerjaan responden berpendapat bahwa 1,6% atau sebesar 1 orang berpendapat tidak setuju, 24,2% atau sebesar 15 orang berpendapat kurang setuju, 61,3% atau sebesar 38 orang berpendapat setuju, dan 12,9% atau sebesar 8 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.23 diatas bahwa karyawan sebgayaan besar berpendapat setuju dengan pernyataan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pimpinan selalu membagi pekerjaan ke beberapa group, untuk mempermudah dan mempercepat hasil pekerjaan.

**Tabel 4.24**

**Dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pimpinan selalu memberikan arahan dan dukungan komunikasi yang baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	14	22.6	22.6	22.6
	Kurang Setuju	32	51.6	51.6	74.2
	Setuju	11	17.7	17.7	91.9
	Sangat Setuju	5	8.1	8.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.24 diatas terlihat bahwa dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pimpinan selalu memberikan arahan dan dukungan komunikasi yang baik responden berpendapat bahwa 22,6% atau sebesar 14 orang berpendapat tidak setuju, 51,6% atau sebesar 32 orang berpendapat kurang setuju, 17,7% atau sebesar 11 orang berpendapat setuju, dan 8,1% atau sebesar 5 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.24 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pimpinan selalu memberikan arahan dan dukungan komunikasi yang baik.

**Tabel 4.25**  
**Dalam melakukan pekerjaan, kami dibantu dan diawasi oleh atasan langsung yang membantu kami dalam melakukan pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	9	14.5	14.5	14.5
	Setuju	50	80.6	80.6	95.2
	Sangat Setuju	3	4.8	4.8	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.25 diatas terlihat bahwa dalam melakukan pekerjaan, kami dibantu dan diawasi oleh atasan langsung yang membantu kami dalam melakukan pekerjaan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pimpinan selalu memberikan arahan dan dukungan komunikasi yang baik responden berpendapat bahwa 14,5% atau sebesar 9 orang berpendapat kurang setuju, 80,6% atau sebesar 50 orang berpendapat setuju, 4,8% atau sebesar 3 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.25 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat setuju dengan

pernyataan dalam melakukan pekerjaan, kami dibantu dan diawasi oleh atasan langsung yang membantu kami dalam melakukan pekerjaan.

**Tabel 4.26**  
**Saya mengerjakan pekerjaan sepenuh hati**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Setuju	0	0	0	0
Kurang Setuju	5	8.1	8.1	8.1
Setuju	55	88.7	88.7	96.8
Sangat Setuju	2	3.2	3.2	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.26 diatas terlihat bahwa saya mengerjakan pekerjaan sepenuh hati responden berpendapat bahwa 8,1% atau sebesar 5 orang berpendapat kurang setuju, 88,7% atau sebesar 55 orang berpendapat setuju, 3,2% atau sebesar 2 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.26 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat setuju dengan pernyataan saya mengerjakan pekerjaan sepenuh hati.

**Tabel 4.27**  
**Pimpinan perusahaan selalu memperhatikan kinerja karyawan yang berprestasi dalam bekerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Setuju	0	0	0	0
Kurang Setuju	14	22.6	22.6	22.6
Setuju	32	51.6	51.6	74.2
Sangat Setuju	16	25.8	25.8	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.27 diatas terlihat bahwa pimpinan perusahaan selalu memperhatikan kinerja karyawan yang berprestasi dalam bekerja responden

berpendapat bahwa 22,6% atau sebesar 14 orang berpendapat kurang setuju, 51,6% atau sebesar 32 orang berpendapat setuju, 25,8% atau sebesar 16 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.27 diatas bahwa karyawan sebageian besar berpendapat setuju dengan pernyataan pimpinan perusahaan selalu memperhatikan kinerja karyawan yang berprestasi dalam bekerja.

**Tabel 4.28**  
**Saya bekerja selalu bekerja sama dan saling ingat mengingatkan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Setuju	14	22.6	22.6	22.6
Kurang Setuju	27	43.5	43.5	66.1
Setuju	16	25.8	25.8	91.9
Sangat Setuju	5	8.1	8.1	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.28 diatas terlihat bahwa saya bekerja selalu bekerja sama dan saing ingat mengingatkan pimpinan perusahaan selalu memperhatikan kinerja karyawan yang berprestasi dalam bekerja responden berpendapat bahwa 22,6% atau sebesar 14 orang berpendapat tidak setuju, 43,5% atau sebesar 27 orang berpendapat kurang setuju, 25,8% atau sebesar 16 orang berpendapat setuju, dan 8,1% atau sebesar 5 orang. Dilihat dari tabel 4.28 diatas bahwa karyawan sebageian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan saya bekerja selalu bekerja sama dan saing ingat mengingatkan.

**Tabel 4.29**  
Perintah dari atasan dalam bekerja sudah jelas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	8	12.9	12.9	12.9
	Setuju	34	54.8	54.8	67.7
	Sangat Setuju	20	32.3	32.3	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.29 diatas terlihat bahwa perintah dari atasan dalam bekerja sudah jelas responden berpendapat bahwa 12,9% atau sebesar 8 orang berpendapat kurang setuju, 54,8% atau sebesar 34 orang berpendapat setuju, 32,3% atau sebesar 20 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.29 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat setuju dengan pernyataan perintah dari atasan dalam bekerja sudah jelas.

### 3) Statistik Deskriptif Variabel Insentif X3

Jawaban responden dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini, dengan menggunakan *Statistic Descriptive Frekuensi* pada SPSS 17.0

**Tabel 4.30**  
Insentif yang saya terima telah sesuai dengan hasil kerja yang telah saya lakukan untuk perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	18	29.0	29.0	29.0
	Kurang Setuju	30	48.4	48.4	77.4
	Setuju	14	22.6	22.6	100.0
	Sangat Setuju	0	0	0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.30 diatas terlihat bahwa insentif yang saya terima telah sesuai dengan hasil kerja yang telah saya lakukan untuk perusahaan responden berpendapat bahwa 29,0% atau sebesar 18 orang berpendapat tidak setuju, 48,4% atau sebesar 30 orang berpendapat kurang setuju, 22,6% atau sebesar 14 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.30 diatas bahwa karyawan sebagaian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan insentif yang saya terima telah sesuai dengan hasil kerja yang telah saya lakukan untuk perusahaan.

**Tabel 4.31**  
Insentif yang saya terima sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Setuju	13	21.0	21.0	21.0
Kurang Setuju	34	54.8	54.8	75.8
Setuju	15	24.2	24.2	100.0
Sangat Setuju	0	0	0	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.31 diatas terlihat bahwa insentif yang saya terima sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan berpendapat bahwa 21,0% atau sebesar 13 orang berpendapat tidak setuju, 54,8% atau sebesar 34 orang berpendapat kurang setuju, 24,2% atau sebesar 15 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.31 diatas bahwa karyawan sebagaian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan bahwa insentif yang saya terima sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

**Tabel 4.32**

**Insentif yang saya terima telah disesuaikan berdasarkan tingkat posisi kerja yang ada di dalam perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	7	11.3	11.3	11.3
	Kurang Setuju	35	56.5	56.5	67.8
	Setuju	20	32.2	32.2	100.0
	Sangat Setuju	0	0	0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.32 diatas terlihat bahwa insentif yang saya terima telah disesuaikan berdasarkan tingkat posisi kerja yang ada di dalam perusahaan responden berpendapat bahwa 11,3% atau sebesar 7 orang berpendapat tidak setuju, 56,5% atau sebesar 35 orang berpendapat kurang setuju, 32,2% atau sebesar 20 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.32 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan bahwa insentif yang saya terima telah disesuaikan berdasarkan tingkat posisi kerja yang ada di dalam perusahaan.

**Tabel 4.33**

**Menurut saya, insentif yang saya terima sudah sangat wajar**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	5	8.1	8.1	8.1
	Kurang Setuju	30	48.4	48.4	56.5
	Setuju	27	43.5	43.5	100.0
	Sangat Setuju	0	0	0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.33 diatas terlihat bahwa menurut saya, insentif yang saya terima sudah sangat wajar responden berpendapat bahwa 11,3% atau sebesar 5 orang berpendapat tidak setuju, 48,4% atau sebesar 30 orang berpendapat kurang

setuju, 32,2% atau sebesar 27 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.33 diatas bahwa karyawan sebagaian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan bahwa insentif yang saya terima sudah sangat wajar.

**Tabel 4.34**  
Menurut saya, insentif yang saya terima sudah sesuai dengan prinsip keadilan yang telah ditetapkan perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	18	29.0	29.0	29.0
	Kurang Setuju	36	58.1	58.1	87.1
	Setuju	8	12.9	12.9	100.0
	Sangat Setuju	0	0	0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.34 diatas terlihat bahwa menurut saya, insentif yang saya terima sudah sesuai dengan prinsip keadilan yang telah ditetapkan perusahaan menurut saya, insentif yang saya terima sudah sangat wajar responden berpendapat bahwa 29,0% atau sebesar 18 orang berpendapat tidak setuju, 58,1% atau sebesar 36 orang berpendapat kurang setuju, 12,9% atau sebesar 8 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.34 diatas bahwa karyawan sebagaian besar berpendapat kurang setuju dengan pernyataan bahwa menurut saya, insentif yang saya terima sudah sesuai dengan prinsip keadilan yang telah ditetapkan perusahaan.

#### 4) Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Y

Jawaban responden dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini, dengan menggunakan *Statistic Descriptive Frekuensi* pada SPSS 17.0



**Tabel 4.35**

**Target waktu pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan telah sesuai dengan volume pekerjaan yang dikerjakan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	14	22.6	22.6	22.6
	Setuju	44	71.0	71.0	93.5
	Sangat Setuju	4	6.5	6.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.35 diatas terlihat bahwa target waktu pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan telah sesuai dengan volume pekerjaan yang dikerjakan responden berpendapat bahwa 22,6% atau sebesar 14 orang berpendapat kurang setuju, 71,0% atau sebesar 44 orang berpendapat setuju, 6,5% atau sebesar 4 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.35 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat setuju dengan pernyataan bahwa target waktu pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan telah sesuai dengan volume pekerjaan yang dikerjakan.

**Tabel 4.36**

**Dalam melakukan pekerjaan, saya jarang melakukan kesalahan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	6	9.7	9.7	9.7
	Setuju	45	72.6	72.6	82.3
	Sangat Setuju	11	17.7	17.7	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.36 diatas terlihat bahwa dalam melakukan pekerjaan, saya jarang melakukan kesalahan responden berpendapat bahwa 9,7% atau sebesar 6

orang berpendapat kurang setuju, 72,6% atau sebesar 45 orang berpendapat setuju, 17,7% atau sebesar 11 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.36 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat setuju dengan pernyataan bahwa melakukan pekerjaan, saya jarang melakukan kesalahan.

**Tabel 4.37**  
**Pekerjaan yang telah saya kerjakan telah sesuai dengan kerapian dan kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	0	0	0	0
	Setuju	43	69.4	69.4	69.4
	Sangat Setuju	19	30.6	30.6	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.37 diatas terlihat bahwa pekerjaan yang telah saya kerjakan telah sesuai dengan kerapian dan kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan responden berpendapat bahwa 69,4% atau sebesar 43 orang berpendapat setuju, 30,6% atau sebesar 19 orang berpendapat setuju. Dilihat dari tabel 4.37 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat setuju dengan pernyataan bahwa pekerjaan yang telah saya kerjakan telah sesuai dengan kerapian dan kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.

**Tabel 4.38**  
**Perusahaan telah menetapkan target dalam melakukan pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	0	0	0	0
	Setuju	40	64.5	64.5	64.5
	Sangat Setuju	22	35.5	35.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.38 diatas terlihat bahwa perusahaan telah menetapkan target dalam melakukan pekerjaan responden berpendapat bahwa 64,5% atau sebesar 40 orang berpendapat setuju, 35,5% atau sebesar 22 orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.38 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat setuju dengan pernyataan bahwa perusahaan telah menetapkan target dalam melakukan pekerjaan.

**Tabel 4.39**  
**Dalam mengerjakan pekerjaan yang ditetapkan perusahaan, karyawan saling bekerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
	Tidak Setuju	0	0	0	0
	Kurang Setuju	0	0	0	0
	Setuju	29	46.8	46.8	46.8
	Sangat Setuju	33	53.2	53.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Dari tabel 4.39 diatas terlihat bahwa dalam mengerjakan pekerjaan yang ditetapkan perusahaan, karyawan saling bekerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan bahwa 46,8% atau sebesar 29 orang berpendapat setuju, 53,2% atau sebesar 33

orang berpendapat sangat setuju. Dilihat dari tabel 4.39 diatas bahwa karyawan sebagian besar berpendapat sangat setuju dengan pernyataan bahwa dalam mengerjakan pekerjaan yang ditetapkan perusahaan, karyawan saling bekerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan.

### **3. Uji Asumsi Klasik**

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa model regresi linear berganda dapat digunakan atau tidak. Apabila uji asumsi klasik telah terpenuhi, alat uji statistik linear berganda dapat dipergunakan.

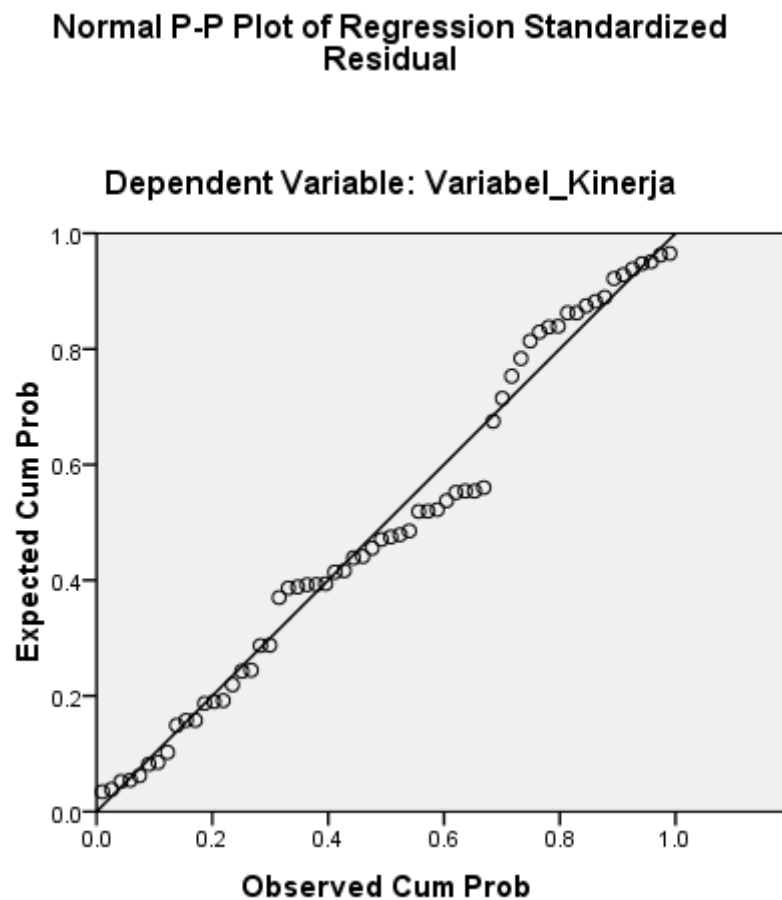
#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut harus terdistribusi secara normal. Uji normalitas bisa dilakukan dengan dua cara yaitu dengan "Uji Normal P-P Plot" dan "Tabel *Kolmogorov Smirnov*".

Pada Uji Normal P-P Plot prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Untuk menganalisis dengan SPSS dapat dilihat dari hasil output pada gambar "*Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*", berikut ini :



Sumber: Data diolah (2016)

**Gambar 4.2. Uji Normalitas dengan *P-P Plot***

Pada gambar 4.2 grafik *P-P Plot of Regression Standardized Residual* melalui SPSS diatas terlihat bahwa titik – titik menyebar disekitar garis dan mengikuti garis diagonal, dapat diartikan bahwa nilai residual yang dihasilkan dari regresi tersebut normal.

Selanjutnya uji normalitas data dilakukan dengan analisis statistik dengan menggunakan alat uji non parametrik Kolmogorov – Smirnov (K-S), seperti terlihat pada Tabel 4.45 berikut ini:

**Tabel 4.40**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.46784468
Most Extreme Differences	Absolute	.116
	Positive	.116
	Negative	-.078
Kolmogorov-Smirnov Z		.911
Asymp. Sig. (2-tailed)		.378

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data diolah (2016)

Pada tabel 4.40 terlihat bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* bernilai diatas nilai signifikansi (0,05) dengan demikian variabel residual berdistribusi normal, sedangkan nilai kolmogorov-smirnov Z bernilai lebih kecil dari 1,97 yang artinya tidak ada perbedaan antara distribusi teoritik dan distribusi empiric atau dengan kata lain data dikatakan normal.

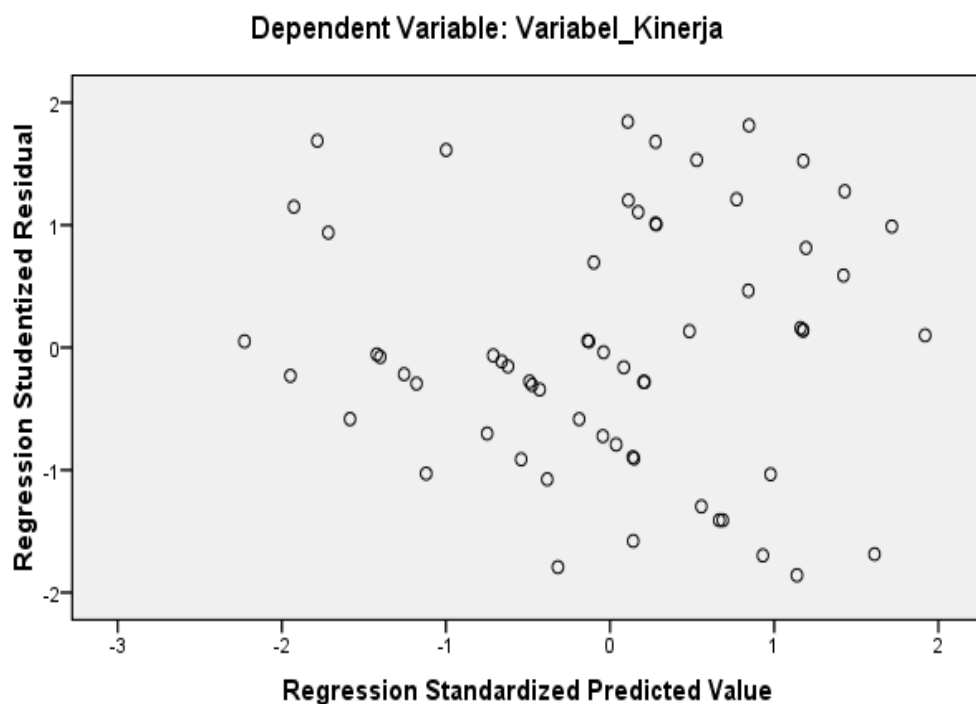
#### **b. Uji Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap,

maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada dengan menggunakan alat bantu SPSS dengan mengamati pola yang terdapat pada Scatterplots dan analisis statistik uji Glejser. Untuk analisis statistik uji gletser pengambilan keputusan diambil apabila probabilitas signifikannya diatas tingkat kepercayaan 5 % maka model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Scatterplot



Sumber: Data diolah (2015)

**Gambar 4.3 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**

Pada gambar 4.3 terjadi titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas. Karena persamaan regresi linnier bergnada tidak terjadi

heteroskedastisitas maka model regresi layak dipakai untuk memprediksi keputusan memilih berdasarkan masukan dari variabel bebasnya.

Selanjutnya dilakukan uji statistik untuk menjamin keakuratan hasil. Adapun uji statistik yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah uji Glesjer.

**Tabel 4.41**  
**Hasil Uji Glejser Heteroskedastisitas**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.657	1.463		1.133	.262
	Variabel Gaya Kepemimpinan	.013	.030	.059	.433	.667
	Variabel Budaya Organisasi	.031	.022	.195	1.435	.157
	Variabel_Insentif	.031	.046	.091	.681	.499

a. Dependent Variable: absut

Sumber: Data diolah (2016)

Pada tabel 4.46 terlihat variabel independen yang ada tidak ada satupun yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen ablolot Ut (absUt). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 0,05 (5%), jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas, dan konsisten dengan hasil uji Scatter Plots.

### c. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Metode yang



digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinieritas, dalam penelitian ini dengan menggunakan *tolerance and variance inflation factor (VIF)*. Apabila nilai *VIF (Variance Inflation Factors)* > 10 dan nilai *tolerance* < 0,10 maka terjadi gejala Multikolinieritas. Untuk analisisnya dengan SPSS kita lihat hasil output pada tabel "Coefficients". Seperti berikut:

**Tabel 4.42**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.133	2.554			
	Gaya Kepemimpinan	.006	.053	.012	.875	1.143
	Budaya Organisasi	.248	.038	.652	.874	1.144
	Insentif	.102	.080	.126	.906	1.104

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel 4.42 dapat dilihat bahwa semua variabel independen mempunyai *VIF* < 10 dan nilai *tolerance* > 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen tidak adanya masalah multikolinieritas (tidak terdapat hubungan linier yang sangat tinggi antara variabel independen) dan juga semua variabel independen tidak terdapat gejala multikolinieritas.

#### 4. Analisis Regresi Linnier Berganda

Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dimana analisis ini berfungsi untuk mengetahui permasalahan dalam penelitian ini yaitu pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan

insentif terhadap kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).

Karena menggunakan analisis regresi berganda, maka rumus yang dipakai dalam penelitian ini adalah

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \quad \text{rumus dilihat dalam Sugiono (2009 : 190)}$$

Dimana:

Y = kinerja karyawan

X1= Gaya kepemimpinan

X2 = Budaya Organisasi

X3 = Insentif

a = konstanta

b<sub>1</sub> = koefisien regresi variabel X<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> = koefisien regresi variabel X<sub>2</sub>

b<sub>3</sub> = koefisien regresi variabel X<sub>3</sub>

Berdasarkan hasil regresi dari data yang diolah dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.43**  
**Hasil Analisis Regresi Linnier Berganda**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.103	1.574		1.337	.187
Gaya Kepemimpinan	.167	.061	.252	2.746	.008
Budaya Organisasi	.202	.041	.426	4.883	.000
Insentif	.215	.051	.343	4.256	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.42 diperoleh model persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini yaitu:

$$Y = 2,103 + 0,167 X1 + 0,202 X2 + 0,215 X3$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dalam persamaan, konstanta di dapat mempunyai nilai sebesar 2,103, artinya apabila variabel bebas yang ada pada penelitian yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan insentif tidak memberi pengaruh maka nilai kinerja karyawan adalah 2,103.
2. Bahwa dalam persamaan di dapat nilai koefisien pada variabel bebas diatas bertanda positif, artinya bahwa semakin tinggi nilai yang didapat pada variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan insentif akan memberikan peningkatan kinerja karyawan di perusahaan.
3. Nilai koefisien variabel bebas gaya kepemimpinan (X1) bernilai 0,167. Artinya bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan gaya kepemimpinan yang dapat diterima karyawan akan memberikan peningkatan yang positif terhadap kinerja karyawan.
4. Nilai koefisien variabel bebas budaya organisasi (X2) bernilai 0,202. Artinya bahwa pengaruh variabel budaya organisasi (X2) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana dengan penerapan budaya organisasi yang baik dan kondusif bagi karyawan akan memberikan peningkatan yang positif terhadap kinerja karyawan.
5. Nilai koefisien variabel bebas insentif (X3) bernilai 0,215. Artinya bahwa pengaruh variabel bebas insentif (X3) mempunyai pengaruh positif terhadap

kinerja karyawan, dimana dengan peningkatan pemberian insentif pada karyawan yang ada di perusahaan maka memberikan peningkatan yang positif terhadap kinerja karyawan.

## 5. Uji Hipotesis

### a. Uji t (Uji Parsial)

Uji t atau uji parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas ( gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan insentif ) secara parsial mempengaruhi variabel terikat kinerja karyawan. Nilai  $t_{tabel}$  dalam penelitian ini di dapat sebesar 2,00 (dengan nilai  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 0,05). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan kreteria keputusan:

$H_0$  diterima jika nilai signifikan ( $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$  )

$H_0$  ditolak jika nilai signifikan (  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  )

**Tabel 4.44**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)**

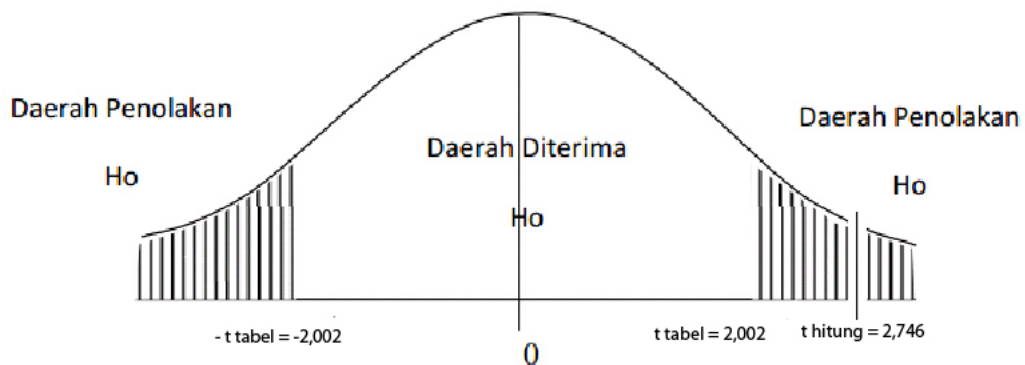
Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.103	1.574		1.337	.187
Gaya Kepemimpinan	.167	.061	.252	2.746	.008
Budaya Organisasi	.202	.041	.426	4.883	.000
Insentif	.215	.051	.343	4.256	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah (2016)

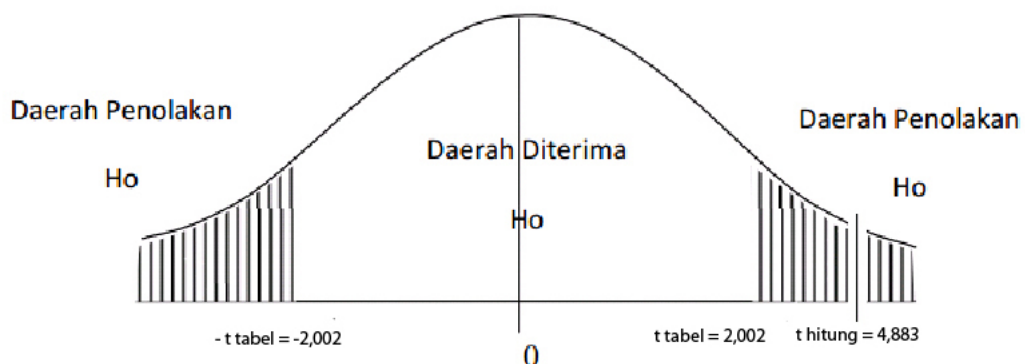
Berdasarkan tabel 4.43 diatas dapat ketahui sebagai berikut:

1. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar (2,746) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,00) atau nilai sig t (0,00) lebih kecil dari signifikansi (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  ditolak untuk variabel gaya kepemimpinan, dengan demikian maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



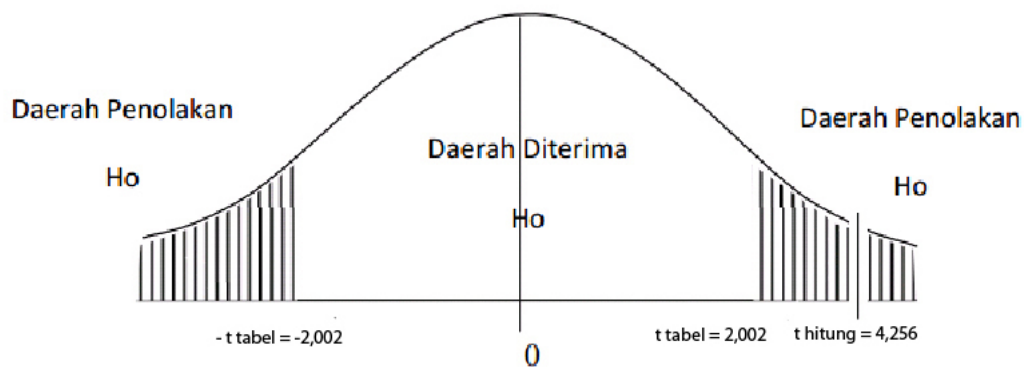
**Gambar 4.4** Daerah Pengujian Hipotesis Uji t Parsial Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

2. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel budaya organisasi sebesar (4,883) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,00) atau nilai sig t (0,000) lebih kecil dari signifikansi (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  ditolak untuk variabel budaya organisasi, dengan demikian maka secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 4.5** Daerah Pengujian Hipotesis Uji t Parsial Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

3. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel insentif sebesar (4,256) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,00) atau nilai sig t (0,000) lebih kecil dari signifikansi (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  ditolak untuk variabel insentif, dengan demikian maka secara parsial variabel insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 4.6 Daerah Pengujian Hipotesis Uji t Parsial Variabel Insentif Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil statistik yang telah dikemukakan di atas menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di . Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).

#### **b. Uji F (Uji Serentak)**

Uji F atau uji simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas ( gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan insentif ) secara simultan mempengaruhi variabel terikat kinerja karyawan. Nilai  $F_{tabel}$  dalam penelitian ini di dapat sebesar 3,156 (dengan nilai  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 0,05).

Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan kriteria keputusan:

$H_0$  diterima jika nilai signifikan ( $-F_{tabel} \leq F_{hitung} \leq F_{tabel}$ )

$H_0$  ditolak jika nilai signifikan ( $-F_{hitung} < -F_{tabel}$  atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$ )

**Tabel 4.45**  
**Uji F (Uji Serentak)**

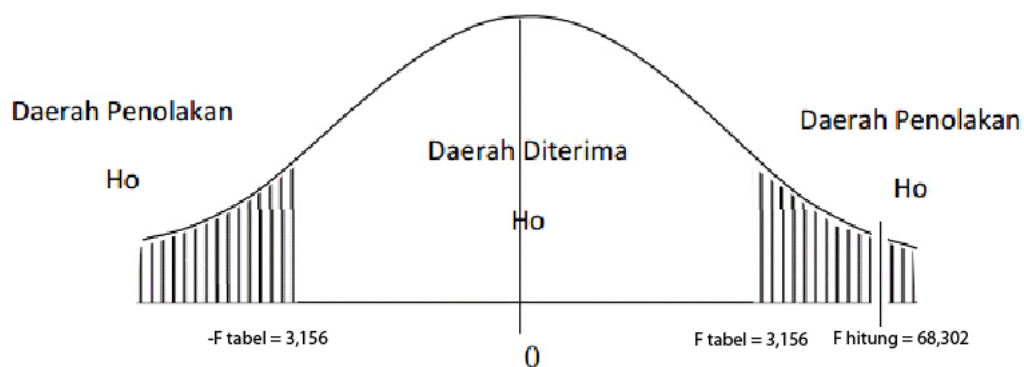
ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	199.687	3	66.562	68.302	.000 <sup>a</sup>
	Residual	56.523	58	.975		
	Total	256.210	61			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Insentif

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.44 diatas nilai  $F_{hitung}$  diperoleh sebesar (68,302) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (3,156) atau nilai sig t (0,000) lebih kecil dari signifikansi (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  ditolak dengan demikian maka variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan insentif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 4.7** Daerah Pengujian Hipotesis Uji F Simultan Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan demikian terdapat pengaruh antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan insentif terhadap kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan.

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

**Tabel 4.46**  
**Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.883 <sup>a</sup>	.779	.768	.98718

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Insentif  
Sumber: Data diolah (2015)

Berdasarkan tabel 4.45 dapat diinterpretasikan bahwa angka R sebesar 0,883 menunjukkan bahwa tingkat korelasi atau hubungan antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan insentif terhadap kinerja karyawan mempunyai hubungan yang kuat.

Menurut Sugiono (2009: 250) pedoman ukuran interpretasi koefisien korelasi adalah

- 1) 0,80 sd. 1,00 (baik positif maupun negatif) menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat.
- 2) 0,60 sd. 0,799 (baik positif maupun negatif) menunjukkan adanya hubungan yang kuat.
- 3) 0,40 sd. 0,599 (baik positif maupun negatif) menunjukkan adanya hubungan yang sedang.



- 4) 0,20 sd. 0,399 (baik positif maupun negatif) menunjukkan adanya hubungan yang rendah.
- 5) 0,00 sd. 0,199 (baik positif maupun negatif) menunjukkan adanya hubungan yang sangat rendah.

Lalu nilai koefisien determinasi atau angka *Adjusted R Square* di dapat sebesar 0,768, yang berarti bahwa 76,80% variabel terikat kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan insentif. Sedangkan sisanya 23,20% dijelaskan oleh variabel-variabel bebas lain yang tidak diteliti dan tidak dimasukkan ke dalam model regresi.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian yang di dapat bahwa  $H_0$  ditolak, yang artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan. Dengan demikian bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat pada karyawan akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Sehingga pemberian penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai kepada karyawan memberikan dampak yang sangat positif dan juga dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan yang ada di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan.

Penelitian ini juga didukung dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh peneliti Noack PariaRibo (2014) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Di Kabupaten Supiori” berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Di Kabupaten Supiori, artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan pada pegawai memberikan peningkatan kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Di Kabupaten Supiori.

Penelitian ini juga didukung dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Hendri Daniel Tobing (2011) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) (Studi Kasus Pada 4 KPKNL Di Wilayah Jawa Timur)” diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada pegawai memberikan peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL).

Penelitian ini juga didukung dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh H. Syahril Siregar (2009) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa Di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara” diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai

pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa Di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara, artinya bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada pegawai memberikan peningkatan kinerja pada Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa Di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Penelitian ini di dukung oleh teori Simamora dalam Mangkunegara (2009: 14), bahwa kinerja atau *performance* dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu

1. Faktor individual, adapun faktor-faktor tersebut adalah kemampuan dan keahlian, latar belakang karyawan, dan demografi.
2. Faktor psikologis, adapun faktor-faktor tersebut adalah persepsi, *attitude*, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi, adapun faktor-faktor tersebut adalah sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*

Dan penelitian ini di dukung oleh teori Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 155-156), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Faktor personal/individu, yaitu meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skil*), kemampuan, kepercayaan diri, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, yaitu meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
3. Faktor tim, yaitu meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, yaitu meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor konseptual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sehingga dari beberapa penelitian terdahulu dan beberapa teori maka gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi dengan semakin baik penerapan gaya kepemimpinan yaitu dapat menerapkan sesuai dengan kondisi karyawan yang ada maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian yang di dapat bahwa H0 ditolak, yang artinya bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan. Dengan demikian bahwa kondisi budaya organisasi yang baik pada perusahaan akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Hendri Daniel Tobing (2011) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) (Studi Kasus Pada 4 KPKNL Di Wilayah Jawa Timur)” diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa budaya organisasi yang baik pada perusahaan memberikan peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL).

Penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Yonavia Latuny (2010) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan

Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Allianz Life Indonesia di Denpasar” diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa budaya organisasi yang baik pada perusahaan memberikan peningkatan kinerja pada karyawan di PT. Allianz Life Indonesia di Denpasar.

Penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Kartiningsih (2007) dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”, diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa budaya organisasi yang baik pada perusahaan memberikan peningkatan kinerja pada karyawan.

Penelitian ini di dukung oleh teori Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 155-156), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Faktor personal/individu, yaitu meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skil*), kemampuan, kepercayaan diri, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, yaitu meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
3. Faktor tim, yaitu meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, yaitu meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor konseptual (situsional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Penelitian ini di dukung oleh teori Wirawan (2009: 6-8) kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor internal, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan factor yang diperoleh ketika ia berkembang.
2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi, yaitu faktor-faktor ini adalah faktor dari luar diri pegawai yang mempengaruhi kinerja tersebut tetapi masih di dalam organisasi dia bekerja.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu faktor ini adalah kejadian-kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Sehingga dari beberapa penelitian terdahulu dan beberapa teori maka budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi dengan semakin baik kondisi budaya organisasi pada perusahaan maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

### **3. Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian yang di dapat bahwa  $H_0$  ditolak, yang artinya bahwa variabel insentif berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan. Dengan demikian bahwa pemberian peningkatan insentif yang tepat pada karyawan akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Zulfandi (2015) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Insentif Dan Sanksi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Dan Kekayaan Aceh” diperoleh kesimpulan bahwa pemberian insentif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Dan Kekayaan Aceh, artinya bahwa pemberian insentif yang tepat pada

pegawai memberikan peningkatan kinerja pada pegawai pada Dinas Pendapatan Dan Kekayaan Aceh.

Penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Hujaimatul Fauziah (2012) dengan judul “Pengaruh Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Bandar Lampung” diperoleh kesimpulan bahwa pemberian insentif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa pemberian insentif yang tepat pada karyawan memberikan peningkatan kinerja pada karyawan.

Penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Nafriзал (2012) dengan judul “Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Pada Kinerja Personil POLRI Pada Kesatuan Kerja Biro Operasi Mapolda Aceh”, diperoleh kesimpulan bahwa insentif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga terbukti bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini di dukung oleh teori Moeheriono (2012: 96) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal
7. Eksternal
8. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Penelitian ini di dukung oleh teori Uha (2013: 214) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu

1. Faktor Internal, adapun faktor-faktor tersebut adalah kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja.
2. Faktor eksternal, adapun faktor-faktor tersebut adalah peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, persaingan, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, kondisi pasar

Sehingga dari beberapa penelitian terdahulu dan beberapa teori maka pemberian insentif mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi dengan semakin baik pemberian insentif pada karyawan maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan**

Setelah diuraikan tentang masing-masing pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan yang dilakukan secara parsial atau sendiri-sendiri. Maka untuk pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan insentif terhadap kinerja karyawan yang dilakukan secara simultan atau serentak di dapat dengan pengujian hipotesis adalah  $H_0$  ditolak diterima artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dilakukan secara simultan atau serentak. Sehingga dapat diartikan bahwa dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat pada karyawan, kondisi budaya organisasi yang baik di perusahaan dan pemberian insentif yang tepat pada karyawan memberikan peningkatan kinerja karyawan.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa

1. Menyatakan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Petikemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan.
2. Menyatakan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Petikemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan.
3. Menyatakan bahwa secara parsial variabel insentif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Petikemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan.
4. Menyatakan bahwa secara serentak atau secara simultan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, insentif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Unit Terminal Petikemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan.

**B. Saran**

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Koperasi Karyawan Unit Terminal Petikemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan sebaiknya menerapkan gaya kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan kondisi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di perusahaan.
2. Budaya organisasi yang ada pada Koperasi Karyawan Unit Terminal Petikemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan terus ditingkatkan dan selalu diupayakan selalu dalam kondisi yang kondusif sehingga karyawan bekerja dengan baik.
3. Insentif yang di berikan kepada karyawan pada Koperasi Karyawan Unit Terminal Petikemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan sebaiknya dilakukan berdasarkan kondisi yang pencapaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan demi meningkatkan kinerja karyawan.
4. Dalam kondisi apabila gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan insentif dilakukan pada Koperasi Karyawan Unit Terminal Petikemas Belawan PT. Pelabuhan Indonesia I Belawan secara tepat maka akan memberikan peningkatan pada kinerja sehingga ketiga variabel ini diupayakan selalu ditingkatkan dalam pelaksanaannya.
5. Bagi kalangan pendidikan dan akademisi penelitian ini dapat dibuat sebagai bahan informasi serta upaya untuk merangsang pihak lain yang akan mengadakan penelitian dengan kajian yang sama dimasa yang akan datang.

## Lampiran 2 : Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

No	Nomor item Angket penelitian Gaya Kepemimpinan											Total
Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
1	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	46
2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	46
3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	53
4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	37
5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	34
6	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	36
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
9	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	34
10	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	37
11	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	36
12	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	38
13	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	40
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
15	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	40
16	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	50
17	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	48
18	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	53
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
ΣX1	116	114	116	115	111	113	117	115	118	116	115	
r hitung	0,854	0,906	0,882	0,913	0,68	0,643	0,777	0,821	0,769	0,816	0,844	
r tabel	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	
status	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	11

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	38.3333	24.023	.854	.954
VAR00002	38.4000	23.903	.906	.952
VAR00003	38.3333	23.402	.882	.953
VAR00004	38.3667	23.068	.913	.952
VAR00005	38.5000	25.707	.680	.960
VAR00006	38.4333	26.116	.643	.961
VAR00007	38.3000	24.631	.777	.957
VAR00008	38.3667	24.516	.821	.955
VAR00009	38.2667	25.375	.769	.957
VAR00010	38.3333	25.264	.816	.956
VAR00011	38.3667	24.930	.844	.955

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	11

Pengujian validitas menggunakan SPSS 17.00 dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan dinyatakan valid
2. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan dinyatakan tidak valid
3.  $r$  hitung dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlation*.

Nilai  $r$  tabel dengan ketentuan  $N =$  jumlah kasus  $= 30$  dan angka signifikansi sebesar 5%, maka angka yang diperoleh  $= 0,361$

No	Nomor item Angket penelitian Budaya Organisasi														Total
Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	40
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
9	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	39
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	33
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	44
12	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	40
13	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
25	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	39
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
ΣX1	115	115	114	114	117	117	116	116	117	117	115	117	117	114	
r hitung	0,822	0,876	0,789	0,885	0,813	0,856	0,772	0,876	0,813	0,788	0,866	0,77	0,797	0,827	
r tabel	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	
status	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	14

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	50.1000	45.197	.822	.968
VAR00002	50.1667	44.971	.876	.967
VAR00003	50.1333	45.844	.789	.969
VAR00004	50.1667	44.902	.885	.967
VAR00005	50.1000	45.266	.813	.968
VAR00006	50.1333	45.361	.856	.968
VAR00007	50.2000	45.545	.772	.969
VAR00008	50.1667	44.971	.876	.967
VAR00009	50.1000	45.266	.813	.968
VAR00010	50.0667	45.720	.788	.969
VAR00011	50.2667	44.478	.866	.967
VAR00012	50.0667	45.237	.770	.969
VAR00013	50.1000	44.783	.797	.969
VAR00014	50.2333	44.944	.827	.968

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	14

Pengujian validitas menggunakan SPSS 17.00 dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan dinyatakan valid
2. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan dinyatakan tidak valid
3.  $r$  hitung dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlation*.

Nilai  $r$  tabel dengan ketentuan  $N =$  jumlah kasus  $= 30$  dan angka signifikansi sebesar 5%, maka angka yang diperoleh  $= 0,361$

No	Nomor item Angket penelitian Insentif					Total
Responden	1	2	3	4	5	Total
1	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	3	4	19
3	5	5	5	4	4	23
4	3	3	3	3	3	15
5	3	3	3	3	3	15
6	3	3	3	3	3	15
7	3	4	4	4	4	19
8	3	3	3	3	3	15
9	3	3	4	3	3	16
10	3	3	3	3	3	15
11	4	4	4	5	5	22
12	4	4	4	5	5	22
13	3	3	3	3	3	15
14	4	3	4	4	4	19
15	3	3	4	4	4	18
16	5	4	5	4	5	23
17	4	4	4	4	4	20
18	5	5	4	4	4	22
19	4	4	4	4	4	20
20	3	3	3	3	3	15
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	3	4	19
24	4	4	4	4	4	20
25	3	3	3	3	3	15
26	3	4	4	4	4	19
27	4	4	4	4	4	20
28	4	3	4	4	4	19
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20
ΣX1	111	110	114	111	114	
r hitung	0,802	0,767	0,846	0,737	0,868	
r tabel	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	
status	valid	valid	valid	valid	valid	

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	14.9667	4.378	.802	.907
VAR00002	15.0000	4.621	.767	.913
VAR00003	14.8667	4.671	.846	.900
VAR00004	14.9667	4.723	.737	.919
VAR00005	14.8667	4.395	.868	.893

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	5

Pengujian validitas menggunakan SPSS 17.00 dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan dinyatakan valid
2. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan dinyatakan tidak valid
3.  $r$  hitung dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlation*.

Nilai  $r$  tabel dengan ketentuan  $N =$  jumlah kasus  $= 30$  dan angka signifikansi sebesar 5%, maka angka yang diperoleh  $= 0,361$



No	Nomor item Angket penelitian Kinerja					Total
Responden	1	2	3	4	5	
1	4	4	4	4	4	20
2	3	4	4	4	5	20
3	5	5	5	5	5	25
4	3	3	3	3	3	15
5	3	3	3	4	4	17
6	4	3	3	3	3	16
7	4	4	4	4	4	20
8	3	3	4	3	3	16
9	3	3	4	4	4	18
10	3	3	4	4	4	18
11	4	4	4	4	4	20
12	3	3	4	4	4	18
13	3	3	4	4	4	18
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	5	5	5	5	5	25
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	5	5	5	23
19	4	4	4	4	4	20
20	3	3	3	3	3	15
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	3	3	3	4	4	17
26	4	4	4	4	4	20
27	4	4	4	4	4	20
28	4	4	4	4	4	20
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20
$\Sigma X_1$	112	112	118	119	120	
r hitung	0,71	0,866	0,821	0,848	0,779	
r tabel	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	
status	valid	valid	valid	valid	valid	

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	15.6333	3.689	.710	.926
VAR00002	15.6333	3.413	.866	.893
VAR00003	15.4333	3.702	.821	.902
VAR00004	15.4000	3.766	.848	.899
VAR00005	15.3667	3.757	.779	.910

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	5

Pengujian validitas menggunakan SPSS 17.00 dengan kreteria sebagai berikut:

1. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan dinyatakan valid
2. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan dinyatakan tidak valid
3.  $r$  hitung dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlation*.

Nilai  $r$  tabel dengan ketentuan  $N =$  jumlah kasus  $= 30$  dan angka signifikansi sebesar 5%, maka angka yang diperoleh  $= 0,361$

### LAMPIRAN 3

#### TABULASI DATA PENELITIAN UNTUK RESPONDEN PENELITIAN

No Responden	Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja	Pendidikan
1	2	1	1	1
2	2	2	2	2
3	2	3	2	3
4	1	2	1	1
5	1	2	1	1
6	1	2	1	1
7	1	3	2	1
8	1	3	2	1
9	1	3	2	1
10	1	3	2	1
11	1	3	2	1
12	1	3	2	1
13	1	3	2	1
14	1	3	2	1
15	1	3	2	1
16	1	3	2	1
17	1	3	2	1
18	1	3	2	1
19	1	3	2	1
20	1	4	2	1
21	1	4	2	1
22	1	4	3	1
23	1	4	3	1
24	1	4	3	1
25	1	4	3	1
26	1	4	3	1
27	1	4	3	1
28	1	4	3	1
29	1	4	3	1
30	1	4	3	1
31	1	4	3	1
32	1	4	3	1

33	1	4	3	1
34	1	4	3	1
35	1	4	3	1
36	1	4	3	1
37	1	4	3	1
38	1	4	3	1
39	1	5	3	1
40	1	5	3	1
41	1	5	3	1
42	1	5	3	1
43	1	5	3	1
44	1	5	3	1
45	1	5	3	1
46	1	5	3	1
47	1	5	3	1
48	1	5	3	1
49	1	5	3	1
50	1	5	4	1
51	1	6	4	1
52	1	6	4	1
53	1	6	4	1
54	1	6	4	2
55	1	6	4	2
56	1	6	4	2
57	1	7	4	2
58	1	7	4	3
59	1	7	4	3
60	1	7	4	3
61	1	8	4	3
62	1	8	4	3

No	TABULASI DATA VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN											Total
Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
1	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	46
2	3	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	43
3	2	2	4	4	2	4	2	2	3	4	4	33
4	4	3	4	4	5	5	4	2	4	5	3	43
5	3	2	4	3	4	4	4	2	3	5	5	39
6	4	3	5	4	5	4	2	3	5	4	4	43
7	2	2	3	3	4	4	2	2	5	5	3	35
8	3	2	4	5	2	4	2	2	4	5	5	38
9	2	2	2	5	2	2	2	2	5	4	5	33
10	3	2	2	5	2	3	2	2	5	4	3	33
11	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	34
12	4	2	2	5	5	4	4	2	2	5	4	39
13	3	3	3	4	3	4	2	2	3	5	4	36
14	2	2	4	4	3	4	2	2	3	5	5	36
15	4	2	4	4	2	2	2	3	4	4	4	35
16	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	42
17	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	48
18	5	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	41
19	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	45
20	4	3	4	4	5	5	4	3	3	5	4	44
21	4	3	3	3	4	4	2	2	3	5	5	38
22	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	42
23	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	44
24	4	4	4	4	4	2	2	4	4	5	5	42
25	3	2	4	3	3	4	2	2	3	5	4	35
26	2	2	3	3	4	4	2	4	5	4	5	38
27	4	4	5	3	4	4	3	2	4	5	5	43
28	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	41
29	3	2	4	3	5	4	3	3	5	5	4	41
30	5	2	3	4	4	4	2	2	3	4	4	37
31	4	4	4	3	4	4	2	3	4	5	5	42
32	3	3	2	2	3	4	4	2	5	4	4	36
33	2	3	4	4	4	3	2	2	4	4	4	36
34	2	2	2	5	4	4	2	2	5	5	4	37
35	2	2	4	5	4	4	2	2	4	5	4	38
36	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	41
37	4	2	5	5	4	3	2	2	4	5	4	40
38	3	4	5	4	4	4	2	2	4	4	4	40
39	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	44
40	4	4	5	5	4	4	2	3	4	4	4	43
41	4	4	5	4	4	4	2	2	4	4	4	41
42	3	3	3	3	2	2	2	4	5	5	5	37
43	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	44

44	2	2	4	4	4	4	2	2	5	4	4	37
45	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	48
46	3	3	3	3	4	4	3	2	5	4	4	38
47	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	46
48	4	2	4	4	4	4	2	2	5	4	4	39
49	4	2	4	4	4	4	2	4	5	5	4	42
50	4	3	4	3	4	4	4	2	5	5	5	43
51	3	4	5	3	4	4	4	3	5	5	5	45
52	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	44
53	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	44
54	3	2	3	3	3	4	3	4	5	5	5	40
55	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5	45
56	4	3	4	4	5	5	2	3	5	5	5	45
57	4	4	4	3	5	5	3	3	4	5	5	45
58	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	45
59	2	3	4	4	4	4	3	2	4	5	5	40
60	3	2	5	3	2	2	3	3	5	4	3	35
61	3	2	3	3	4	4	3	3	4	5	5	39
62	4	3	4	3	4	4	2	3	4	5	4	40
$\Sigma x$	213	183	237	235	237	238	177	168	263	285	270	
Mean	3,4	3,0	3,8	3,8	3,8	3,8	2,9	2,7	4,2	4,6	4,4	

No	TABULASI DATA VARIABEL BUDAYA ORGANISASI														
Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
1	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	49
2	3	4	4	4	3	3	2	4	2	3	4	4	2	4	36
3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	38
4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	44
5	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	5	2	4	41
6	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	44
7	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	38
8	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	5	5	5	44
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43
12	5	4	5	4	5	4	3	5	4	3	5	5	4	5	47
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
14	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	47
15	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	42
16	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	45
17	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	5	50
18	5	3	4	4	4	5	4	3	2	4	4	5	4	4	42
19	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	5	46
20	5	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	46
21	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	46
22	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	49
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
24	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
25	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	49
26	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	47
27	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	45
28	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	37
29	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	38
30	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	46
31	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	47
32	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	38
33	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	46
34	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	42
35	5	4	5	4	5	4	4	5	2	5	4	5	4	5	47
36	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	43
37	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	37
38	4	3	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	4	39
39	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	5	38
40	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	39
41	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	41
42	4	5	4	5	4	4	4	2	2	5	4	4	5	4	43
43	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	46

44	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	45
45	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	48
46	5	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	45
47	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	49
48	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43
49	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	45
50	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	49
51	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	49
52	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
53	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	42
54	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	52
55	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	46
56	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	51
57	5	4	5	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	46
58	5	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	48
59	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	53
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	33
61	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	49
62	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	5	40
$\Sigma x$	260	252	246	270	256	253	217	259	227	256	254	266	242	258	
Mean	4,2	4,1	4,0	4,4	4,1	4,1	3,5	4,2	3,7	4,1	4,1	4,3	3,9	4,2	



No	TABULASI DATA VARIABEL INSENTIF					
Responden	1	2	3	4	5	Total
1	4	3	4	4	5	20
2	2	3	4	2	4	15
3	3	3	2	2	4	14
4	4	3	2	3	4	16
5	4	2	3	4	5	18
6	4	2	4	2	4	16
7	2	4	3	4	5	18
8	2	2	3	2	5	14
9	2	2	2	2	4	12
10	3	3	3	3	4	16
11	3	3	2	3	4	15
12	3	4	4	3	4	18
13	4	4	4	4	4	20
14	3	4	4	3	4	18
15	3	3	4	4	4	18
16	4	4	4	4	4	20
17	3	3	3	4	4	17
18	2	2	3	3	3	13
19	3	3	4	3	4	17
20	3	3	4	3	4	17
21	3	3	3	3	3	15
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	4	20
24	3	3	4	4	4	18
25	3	3	3	4	4	17
26	3	4	3	4	4	18
27	3	3	4	4	4	18
28	2	2	3	3	3	13
29	3	3	3	3	3	15
30	3	3	3	3	3	15
31	4	4	4	4	4	20
32	3	4	4	4	4	19
33	2	2	3	3	3	13
34	3	2	3	3	3	14

35	2	3	4	4	4	17
36	4	4	4	4	5	21
37	3	3	4	4	4	18
38	2	2	3	3	3	13
39	3	3	3	4	3	16
40	2	3	3	3	4	15
41	3	3	3	4	4	17
42	3	3	4	3	4	17
43	4	4	4	4	4	20
44	2	2	3	3	3	13
45	2	3	2	3	3	13
46	2	2	3	3	4	14
47	4	4	4	4	5	21
48	2	2	2	3	3	12
49	2	2	2	3	3	12
50	3	3	3	4	4	17
51	2	3	3	3	4	15
52	4	4	4	4	5	21
53	4	4	4	4	5	21
54	3	3	4	4	4	18
55	3	3	4	3	3	16
56	3	3	3	3	4	16
57	2	3	3	3	4	15
58	3	3	3	4	3	16
59	3	3	3	3	4	16
60	2	3	3	3	3	14
61	3	3	3	3	3	15
62	3	3	3	3	3	15
$\Sigma x$	182	188	205	208	238	
Mean	2,9	3,0	3,3	3,4	3,8	

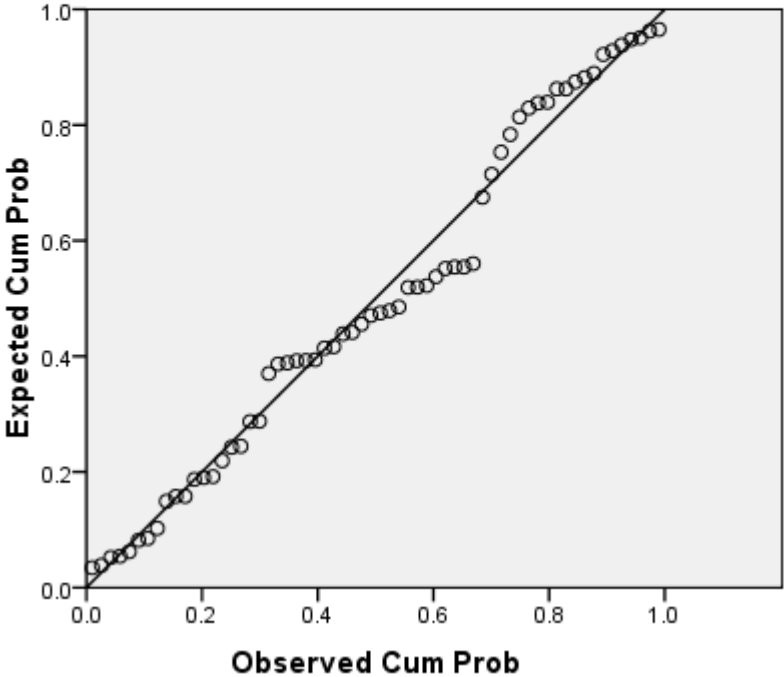
No	TABULASI DATA VARIABEL KINERJA					
Responden	1	2	3	4	5	Total
1	4	5	5	5	5	24
2	3	3	4	4	4	18
3	4	4	4	4	4	20
4	3	3	4	4	4	18
5	4	3	4	4	5	20
6	3	4	4	4	5	20
7	3	4	4	4	4	19
8	4	4	4	4	5	21
9	4	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	4	20
11	4	4	4	4	4	20
12	5	5	5	5	5	25
13	4	4	5	5	5	23
14	3	4	4	4	4	19
15	3	4	4	4	4	19
16	4	4	4	5	5	22
17	4	4	5	5	5	23
18	3	4	4	4	4	19
19	4	4	5	5	5	23
20	4	5	5	5	5	24
21	4	5	5	5	5	24
22	4	4	5	5	5	23
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	5	5	5	23
27	4	4	5	5	5	23
28	4	4	4	4	4	20
29	4	4	4	4	5	21
30	4	4	5	5	5	23
31	4	4	5	5	5	23
32	4	4	4	5	5	22
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20

35	4	5	5	5	5	24
36	4	4	4	4	5	21
37	3	4	4	4	4	19
38	3	3	4	4	4	18
39	3	4	4	4	4	19
40	3	4	4	4	4	19
41	3	3	4	4	4	18
42	4	4	4	5	5	22
43	4	4	4	4	4	20
44	4	4	4	4	5	21
45	4	5	5	5	5	24
46	4	4	4	4	5	21
47	4	4	4	4	5	21
48	4	4	4	4	4	20
49	4	4	4	4	5	21
50	4	4	4	4	4	20
51	5	5	5	5	5	25
52	5	5	5	5	5	25
53	4	4	4	4	5	21
54	5	5	5	5	5	25
55	4	4	4	4	4	20
56	4	5	5	5	5	24
57	4	4	4	4	4	20
58	4	4	4	4	4	20
59	4	5	5	5	5	24
60	3	3	4	4	4	18
61	4	4	4	4	5	21
62	3	4	4	4	4	19
$\Sigma x$	238	253	267	270	281	
Mean	3,8	4,1	4,3	4,4	4,5	

**LAMPIRAN 4 UJI ASUMSI KLASIK**

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Variabel\_Kinerja**



**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

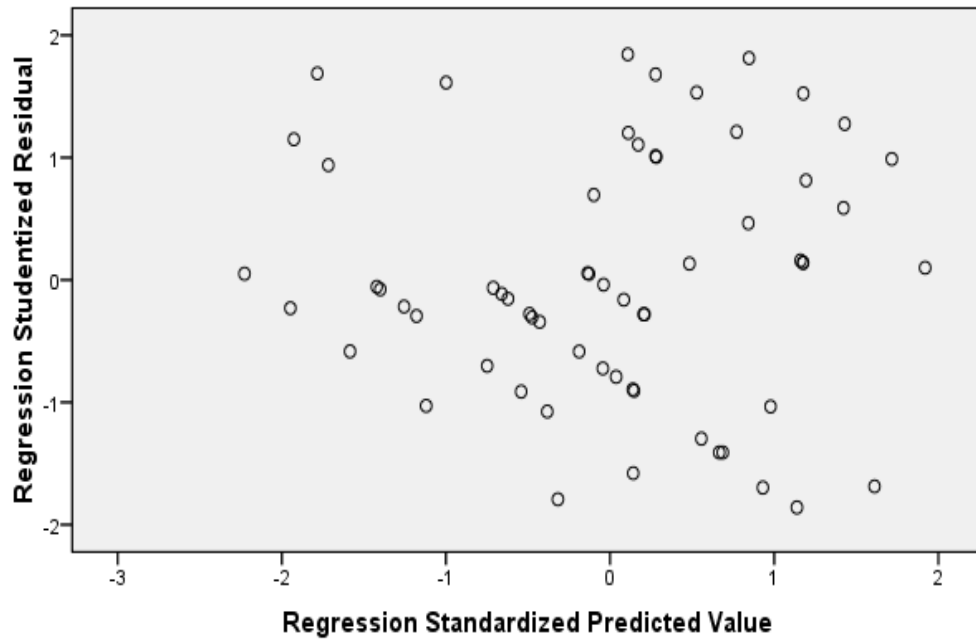
		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.46784468
Most Extreme Differences	Absolute	.116
	Positive	.116
	Negative	-.078
Kolmogorov-Smirnov Z		.911
Asymp. Sig. (2-tailed)		.378

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Scatterplot

Dependent Variable: Variabel\_Kinerja



## Hasil Uji Glejser Heteroskedastisitas

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.657	1.463		1.133	.262
	Variabel Gaya Kepemimpinan	.013	.030	.059	.433	.667
	Variabel Budaya Organisasi	.031	.022	.195	1.435	.157
	Variabel_Insentif	.031	.046	.091	.681	.499

a. Dependent Variable: absut



## Hasil Uji Multikolinieritas

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	5.133	2.554			
	Gaya Kepemimpinan	.006	.053	.012	.875	1.143
	Budaya Organisasi	.248	.038	.652	.874	1.144
	Insentif	.102	.080	.126	.906	1.104

a. Dependent Variable: Kinerja

## LAMPIRAN 5 HASIL PENGOLAHAN DATA REGRESI BERGANDA

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Insentif, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.883 <sup>a</sup>	.779	.768	.98718

a. Predictors: (Constant), Insentif, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	199.687	3	66.562	68.302	.000 <sup>a</sup>
	Residual	56.523	58	.975		
	Total	256.210	61			

a. Predictors: (Constant), Insentif, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.103	1.574		1.337	.187
	Gaya Kepemimpinan	.167	.061	.252	2.746	.008
	Budaya Organisasi	.202	.041	.426	4.883	.000
	Insentif	.215	.051	.343	4.256	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

## **Lampiran 1 : Angket Penelitian**

Kepada Yth

Bapak/Ibu

Di

Tempat

### **Hal : Permohonan Pengisian Angket Penelitian Tesis**

Dengan Hormat

Saya yang bermohon di bawah ini

Nama : Jefriansyah

NPM : 1220030021

Mahasiswa : Pascasarjana universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Dengan mengucapkan terimakasih yang saya ucapkan kepada Bapak/Ibu untuk telah sudi memberikan waktunya dalam berpartisipasi untuk mengisi angket penelitian yang saya teliti. Angket penelitian ini saya perbuat dalam usaha saya untuk menyelesaikan penelitian tesis saya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan di Kopersasi Karyawan Unit Terminal Peti Kemas PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero)”.

Atas pengisian angket yang telah Bapak/Ibu lakukan, saya mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya.

Hormat Saya

Jefriansyah

**PETUNJUK PENGISIAN:**

- a. Kepada Bapak/Ibu mohon untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan jujur dan sebenarnya.
- b. Pengisian angket ini tidak berpengaruh kepada Bapak/Ibu di masa yang akan datang, karena semata-mata hanya untuk kepentingan ilmiah di lingkungan terbatas.
- c. Cara pengisian: Bapak/Ibu dipersilahkan untuk memberikan keterangan jawaban yang dianggap tepat atau paling sesuai menurut pendapat Bapak/Ibu dengan menuliskannya pada lembar jawaban yang telah tersedia.
- d. Keterangan
  - SS = Sangat Setuju
  - S = Setuju
  - KS = Kurang Setuju
  - TS = Tidak Setuju
  - STS = Sangat Tidak Setuju

**I. Identitas Responden**

- 1. No. Responden : .....(diisi oleh peneliti)
- 2. Jenis Kelamin :
  - 1. Laki-laki
  - 2. Perempuan
- 3. Usia :
  - 1. 18 – 20 tahun
  - 2. 21 – 25 tahun
  - 3. 26 – 30 tahun
  - 4. 31 – 35 tahun
  - 5. 36 – 40 tahun
  - 6. 41 – 45 tahun
  - 7. 46 – 50 tahun
- 4. Masa kerja :
  - 1. 1 s/d 3 tahun
  - 2. 4 s/d 5 tahun
  - 3. 6 s/d 10 tahun
  - 4. 11 s/d 15 tahun
  - 4. 16 tahun lebih
- 5. Tingkat pendidikan :
  - 1. Tamatan SMU
  - 3. Tamatan D1/D3
  - 4. S1
  - 5. D3
  - 3. S2

## II. Lampiran Pertanyaan Penelitian

### A. Variabel Gaya Kepmimpinan

No	Uraian	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Dalam setiap rapat pimpinan selalu mengambil keputusan sendiri tanpa mendiskusikan kepada para bawahannya					
2	Standarisasi pekerjaan ditetapkan sendiri oleh pimpinan perusahaan tanpa mendiskusikan dengan para bawahannya					
3	Pemimpin perusahaan selalu mengawasi setiap pekerjaan dengan sangat ketat					
4	Pimpinan perusahaan akan memberikan hukuman apabila bawahan gagal dalam melaksanakan pekerjaan					
5	Bawahan tidak diberikan kreativitas oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari					
6	Dalam menentukan keputusan, pimpinan perusahaan melibatkan para bawahan yang ada					
7	Pimpinan perusahaan membagikan tugas kerja kepada beberapa kelompok untuk meningkatkan kinerja karyawan					
8	Pimpinan perusahaan selalalu mengajak para bawahannya berdiskusi dalam menentukan keputusan pekerjaan					
9	Pimpinan perusahaan memberikan sebeb-bebasnya tanggung jawab pekerjaan kepada bawahannya					
10	Pimpinan perusahaan membiarkan para bawahannya mengambil keputusan sendiri tanpa didiskusikan kepadanya(manajer pimpinan)					
11	Pimpinan perusahaan menentukan keputusan yang ada berdasarkan kemauan para bawahannya					

## B. Budaya Organisasi

No	Uraian	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya melakukan pekerjaan setiap hari dengan penuh tanggung jawab					
2	Dalam setiap pekerjaan yang saya kerjakan, saya bebas mengambil keputusan apa bila ada permasalahan dilapangan					
3	Saya selalu mengerjakan setiap pekerjaan dengan sangat antusias setiap hari					
4	Pekerjaan-pekerjaan yang ada selalu saya kerjakan dengan inovasi tinggi					
5	Saya sanggup menerima pekerjaan yang mempunyai resiko tinggi					
6	Dalam mengerjakan suatu pekerjaan pimpinan selalu memberikan pengarahannya yang jelas					
7	Pimpinan selalu megharapkan suatu pekerjaan yang mempunyai hasil yang baik secara kualitas dan dengan waktu yang tepat					
8	Dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pimpinan selalu membagi pekerjaan ke beberapa group, untuk mempermudah dan mempercepat hasil pekerjaan					
9	Dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pimpinan selalu memberikan arahan dan dukungan komunikasi yang baik					
10	Dalam melakukan pekerjaan, kami dibantu dan diawasi oleh supervisi yang membantu kami dalam melakukan pekerjaan					
11	Dengan loyalitas tinggi, saya melakukan pekerjaan sehari-hari					
12	Pimpinan perusahaan selalu memberikan bagi karyawan yang berprestasi dalam melakukan pekerjaan					
13	Konflik yang terjadi pada saat melakukan pekerjaan dapat diredam oleh karyawan					

14	Komunikasi yang dilakukan pada perusahaan dilakukan berjenjang, yaitu dari karyawan ke supervisor, supervisor ke manajer dan manajer ke general manajer					
----	---	--	--	--	--	--

### C. Insentif

No	Uraian	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Insentif yang saya terima telah sesuai dengan hasil kerja yang telah saya lakukan untuk perusahaan					
2	Insentif yang saya terima sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
3	Insentif yang saya terima telah disesuaikan berdasarkan tingkat posisi kerja yang ada di dalam perusahaan					
4	Menurut saya, insentif yang saya terima sudah sangat wajar					
5	Menurut saya, insentif yang saya terima sudah sesuai dengan perinsip keadilan yang telah ditetapkan perusahaan					

### D. Kinerja

No	Uraian	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Target waktu pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan telah sesuai dengan volume pekerjaan yang dikerjakan					
2	Pekerjaan yang telah saya kerjakan telah sesuai dengan ketelitian pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan					
3	Pekerjaan yang telah saya kerjakan telah sesuai dengan kerapian dan kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan					



4	Target waktu yang ditetapkan perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dikerjakan dengan tepat					
5	Dalam mengerjakan pekerjaan yang ditetapkan perusahaan, karyawan saling bekerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan					

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Eelangga. Jakarta.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Effendy P, Sjahril. 2013. *Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Kerja*. Edisi Ketiga. USU Press. Medan.
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*. Cetakan Ketiga. CV. Alfabeta. Medan.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang : BP-Universitas Diponegoro
- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manuasia*. Cetakan Pertama. Jakarta. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta.PT. Bumi Aksara.
- Juliandi, Azuar dan Irfan. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Bisnis*. Edisi Kedua. Citapustaka Media Perintis. Bandung.
- Kartiningih. 2007. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Tesis*. Program Studi Magister manajemen, Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro Semarang.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesembilan. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafril dan Hubeis, Aida Vitayala, 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Mazura, Mujiono, Rosmida. 2012. Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Pada Bagian Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Politeknik Negeri Bengkalis*. Volume 1 No 1.

- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta. PT. Raja Garafindo Persada.
- Nafrizal. 2012. Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Pada Kinerja Personil POLRI Pada Kesatuan Kerja Biro Operasi Mapolda Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Noor, Juliansyah. 2013. *Penelitian Ilmu Manajemen*. Kencana Preneda Media Group. Jakarta.
- Panggabean, Mutiara S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi ke-2. Rajawali Pers. Jakarta.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Keempat, Bandung :Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi Pertama Cetakan Ketiga. Jakarta. Kencana Preneda Media Group.
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Keempat Belas. PT Raja Garafindo Persada. Jakarta.
- Tobing, Hendri Daniel. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL), *Tesis*. Program Studi Manajemen, Program Magister, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.
- Uha, Ismail Nawawi. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta. Kencana Preneda Media Group.
- Umar, Husein. 2010,. *Riset Sumber Daya A manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Ketiga, Jakarta: PT Raja Garafindo Persada. Jakarta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. PT. Raja Garafindo Persada. Jakarta.
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Menciptakan Kinerja Jangka Panjang*. Cetakan Pertama. PT. Raja Garafindo Persada. Jakarta.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.

Wirawan. 2013. *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penentu*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.