

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN INSENTIF  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PADA PT. ASURANSI UMUM VIDEI**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Strata Satu Program Studi Manajemen**



**Oleh:**

**MAULANA FIRMANSYAH**  
**NIM: 2013511284**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA  
PROGRAM SARJANA PRODI MANAJEMEN S1  
JAKARTA  
2017**

## **SURAT PERNYATAAN**

Bersama ini,

Nama : MAULANA FIRMANSYAH

NIM : 2013511284

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan pada program sarjana ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karenanya pertanggungjawabannya berada di pundak saya. Apabila kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan kesadaran penuh dan sebenarnya.

Jakarta, 22 Januari 2017  
Yang menyatakan,

**MAULANA FIRMANSYAH**  
NIM: 2013511284

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA**  
**PROGRAM SARJANA - PRODI MANAJEMEN S1**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : MAULANA FIRMANSYAH  
NIM : 2013511284  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Insentif Terhadap  
Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Asuransi  
Umum Videi

Jakarta, 22 Januari 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

**Drs. Jayadi, MM**

**Dra. Siti Laela, MM**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN INSENTIF TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA  
PT. ASURANSI UMUM VIDEI**



**MAULANA FIRMANSYAH**  
**NIM: 2013511284**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari Selasa tanggal 28 bulan Februari tahun 2017  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai  
Skripsi Program Sarjana Manajemen - Program Studi Manajemen

1. \_\_\_\_\_  
Ketua \_\_\_\_\_  
Tanggal: 28 Februari 2017
  
2. \_\_\_\_\_  
Anggota \_\_\_\_\_  
Tanggal: 28 Februari 2017
  
3. \_\_\_\_\_  
Anggota \_\_\_\_\_  
Tanggal: 28Februari 2017

**Menyetujui,**  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA  
Program Sarjana - Program Studi Manajemen  
Ketua Program,

**Yoyo Indah Gunawan, SE, MM**  
Tanggal:      Februari 2017

## ABSTRAK

Dalam sebuah lembaga atau perusahaan, kepemimpinan merupakan unsur penting, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seseorang pemimpin maka suatu lembaga atau perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi. 2) Untuk mengetahui pengaruh Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi. 3) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Insentif secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian suvey dengan rancangan *explanatory reserach* menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner kepada 50 responden dari populasi sebesar 100. Sampel diambil dengan menggunakan rumus slovin. Untuk mengetahui kesahihan dan konsistensi instrumen kuesioner dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Untuk menguji pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap dependen digunakan teknik analisis regresi berganda dengan uji-t. Proses pengolahan data penelitian menggunakan bantuan software SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi, terlihat dari nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.016 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  2.009. 2) Insentif memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi, terlihat dari nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.009. 3) Kepemimpinan dan insentif secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi, terlihat dari nilai  $f_{hitung}$  sebesar 317.393 dimana lebih besar dari nilai  $f_{tabel}$  sebesar 2.79. Berdasarkan Model Summary yang menghasilkan nilai Adjusted R Square sebesar 0.928 artinya bahwa Kepemimpinan dan Insentif memiliki pengaruh sebesar 92.8% terhadap Kepuasan Kerja Karyawan sedangkan sisanya sebesar 7.2% berpengaruh dengan faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Kepemimpinan, insentif, kepuasan kerja karyawan

## **ABSTRACT**

*In an institution or company, leadership is an important element, because without the leadership of a person, the leader of an institution or the company will suffer a setback. The purpose of this study are: 1) To determine the effect of Leadership on Employee Satisfaction at PT. General Insurance Videi. 2) To determine the effect of incentives on Employee Satisfaction at PT. General Insurance Videi. 3) To determine the effect of Leadership and incentives together against the Employee Satisfaction at PT. General Insurance Videi.*

*This research includes studies on the investigation with a draft explanatory reserach using a quantitative approach. Data were collected using a questionnaire to 50 respondents out of a population of 100. Samples were taken using the formula slovin. To determine the validity and consistency of questionnaire testing the validity and realiabilitas. To test the effect of each partial independent of the dependent variable used regression analysis techniques using t-test. The processing of research data using SPSS.*

*The results of this study show that: 1) Leadership has a significant influence on job satisfaction of employees at PT. General Insurance Videi, seen from tcount of 3016 while the value of ttabel 2009. 2) Incentives have a significant effect on job satisfaction of employees at PT. General Insurance Videi, seen from tcount of 2009. 3) Leadership and incentives together have a significant influence on job satisfaction of employees at PT. General Insurance Videi, seen from the Fhitung 317 393 which is greater than the value of 2.79 Ftabel. Based Model Summary which resulted in the value of Adjusted R Square of 0928 means that leadership and incentives have an impact of 92.8% against the Employee Satisfaction while the remaining 7.2% influenced by other factors not examined by the authors in this study.*

*Keywords: Leadership, incentives, employee job satisfaction*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas lindungannya maka skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Videi”**. ini dapat diselesaikan tepat waktu. Selain daripada itu, penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak **Drs. Jayadi, MM**, selaku dosen pembimbing I yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis
2. Ibu **Dra. Siti Laela, MM**, selaku dosen pembimbing II yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis
3. Bapak **Yoyo Indah Gunawan, SE, MM**. selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen S1 STIE IPWIJA
4. Bapak **Dr. Suyanto, SE. MM, M.Ak.** selaku Ketua STIE IPWIJA
5. Pimpinan dan staf PT. Asuransi Umum Videi yang telah meluangkan waktu membantu kelancaran penelitian
6. Seluruh Dosen dan Staf pengajar STIE IPWIJA
7. Bapak dan Ibu Staf Karyawan STIE IPWIJA
8. Keluarga Tercinta yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan semangat
9. Seluruh rekan-rekan mahasiswa serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu baik bantuan moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Semoga bantuan yang bapak, ibu, dan rekan-rekan berikan mendapat imbalan dari Yang Maha Kuasa dan penulis juga berharap hasil penelitian yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, pembaca, pelaku bisnis dan pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu serta perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 22 Januari 2017

**MAULANA FIRMANSYAH**  
**NIM: 2013511284**

## DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB 1 : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB 2 : LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Landasan Teori.....	10
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.1.2. Kepemimpinan.....	18
2.1.3. Insentif.....	31
2.1.4. Kepuasan Kerja Karyawan .....	39
2.2. Penelitian Terdahulu .....	55
2.3. Kerangka Pemikiran.....	57
2.4. Hipotesis.....	58
<b>BAB 3 : METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....	59
3.2. Disain Penelitian .....	60
3.3. Operasionalisasi Variabel.....	60
3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling.....	63
3.5. Metode Pengumpulan Data .....	64
3.6. Instrumentasi Variabel Penelitian .....	65
3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis .....	66

<b>BAB 4</b>	<b>: HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN</b>	
	4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	74
	4.2. Deskripsi Responden.....	77
	4.3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	78
	4.4. Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas .....	84
	4.5. Pengujian Hipotesis.....	89
	4.6. Pembahasan Penelitian.....	92
<b>BAB 5</b>	<b>: KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
	5.1. Kesimpulan .....	98
	5.2. Saran-saran .....	99

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Jadwal Penelitian Penyusunan Skripsi .....	59
Tabel 3.2.	Skala Likert .....	65
Tabel 3.3.	Kisi-kisi Instrume Penelitian.....	65
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	77
Tabel 4.2.	Komposisi Responden Menurut Usia .....	77
Tabel 4.3.	Komposisi Responden Menurut Pendidikan.....	78
Tabel 4.4.	Jawaban Responden atas pertanyaan tentang Kepemimpinan .	78
Tabel 4.5.	Deskripsi Variabel Kepemimpinan .....	79
Tabel 4.6.	Statistik Deskriptif Kepemimpinan.....	80
Tabel 4.7.	Jawaban Responden atas pertanyaan tentang Insentif .....	80
Tabel 4.8.	Deskripsi Variabel Insentif .....	81
Tabel 4.9.	Statistik Deskriptif Insentif .....	82
Tabel 4.10.	Jawaban Responden atas pernyataan tentang Kepuasan Kerja Karyawan .....	82
Tabel 4.11.	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	83
Tabel 4.12.	Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja Karyawan .....	84
Tabel 4.13.	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan .....	84
Tabel 4.14.	Hasil Uji Validitas Variabel Insentif .....	85
Tabel 4.15.	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	86
Tabel 4.16.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan.....	86
Tabel 4.17.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Insentif .....	87
Tabel 4.18.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja Karyawan .....	87
Tabel 4.19.	Koefisien Regresi .....	89
Tabel 4.20.	ANOVA .....	91
Tabel 4.21.	Model Summary .....	91

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Proses Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
Gambar 2.2.	Dampak Ketidakpuasan Kerja.....	51
Gambar 2.3.	Kerangka Pemikiran.....	58
Gambar 3.1.	Disain Penelitian .....	60
Gambar 4.1.	Hasil Uji Normalitas .....	88

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Lembar Kuesioner .....	103
Lampiran 2.	Tabulasi Jawaban Responden .....	108
Lampiran 3.	Output SPSS.....	114
Lampiran 4.	Tabel Nilai r “Product Moment” .....	130
Lampiran 5.	Tabel Nilai t.....	131
Lampiran 6.	Tabel Nilai F .....	134
Lampiran 7.	Daftar Riwayat Hidup .....	139

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam sebuah lembaga atau perusahaan, kepemimpinan merupakan unsur penting, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seseorang pemimpin maka suatu lembaga atau perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, individu untuk mencapai tujuan.

Karena kepemimpinan itu akan memberikan sumbangan besar dalam pembangunan. Pemimpinan memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat besar dalam menjalankan kepemimpinannya. Setiap pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik, sehingga tingkah lakunya dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Pimpinan yang disukai bawahan akan menjadikan bawahan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pimpinan yang tidak disukai oleh bawahan.

Kalau ditelusuri lebih lanjut, betapa pentingnya pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu kelompok organisasi jika terjadi suatu konflik atau perselisihan antara orang-orang dalam kelompok tersebut, maka organisasi mencari alternative pemecahannya supaya terjamin keteraturan dan dapat ditaati bersama, dengan demikian terbentuklah aturan-aturan, norma-norma atau kebijakan untuk ditaati agar konflik tidak terulang lagi. Ketika itulah orang-orang mulai mengidentifikasi dirinya pada kelompok, dalam hal ini peranan pimpinan sangat dibutuhkan. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang. Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya.

Akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun sangat memerlukannya. Demikian pula seseorang pemimpin hendaknya selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota-anggotanya meskipun mungkin tidak akan dapat menolongnya. Hal ini sangat penting untuk mempertebal kepercayaan anggota-anggotanya bahwa benar-benar tempat perlindungan dan pembimbing mereka. Selain kepemimpinan perusahaan juga perlu memperhatikan insentif para karyawan. Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerja semakin besar pula insentif yang diterima.

Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*Pay for Performance Plan*). Insentif merupakan motivator yang positif bagi para karyawan untuk meningkatkan gairah kerja, kreatifitas dan pengembangan dirinya menuju tenaga yang profesional. Sudah menjadi kebiasaan bahwa setiap perusahaan harus menetapkan target yang tinggi dan bila berhasil maka akan diberikan tambahan pendapatan. Ketepatan dan kelancaran pemberian insentif juga tentunya harus diperhatikan karena jika insentif yang diterima dalam kenyataannya sering tidak lancar tentunya hal tersebut akan membuat kepuasan karyawan akan menurun.

Pemberian insentif berfungsi untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan kinerja individu maupun kelompok. Karena insentif sangat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) sesuai kemampuan masing-masing. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan karyawan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja sering ditunjukkan oleh karyawan dengan caranya menyukai pekerjaan itu sendiri serta tingkatkeasikannya dalam menjalankan pekerjaan, umumnya dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah rasa nyaman dan hubungan yang positif antara sesama karyawan.

Kepuasan kerja dapat memberikan rasa yang menyenangkan dan gembira dalam menjalankan pekerjaan, selain itu terpeliharanya kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat dan akhirnya akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Orang yang mengungkapkan kepuasan yang tinggi dalam pekerjaannya cenderung lebih produktif, mempunyai keterlibatan yang tinggi dan kecil kemungkinannya dalam mengundurkan diri dibandingkan dengan karyawan yang merasakan kepuasan yang kurang. Perusahaan-perusahaan yang memiliki lebih banyak karyawan yang puas cenderung menjadi lebih efektif dibandingkan dengan organisasi-organisasi yang memiliki lebih sedikit jumlah pegawai yang puas. Seorang karyawan akan memberikan pelayanan dengan sepenuh hatinya kepada organisasi sangat tergantung pada apa yang dirasakan karyawan itu terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan supervisor.

Perasaan dan kepuasan karyawan mempengaruhi perkembangan pola interaksi rutin. Kepuasan dan sikap karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan tingkah laku dan respon mereka terhadap pekerjaan dan melalui tingkah laku serta respon inilah dapat dicapai efektifitas organisasional. Sehubungan dengan pembahasan diatas banyak hal yang membuat kepuasan kerja menurun seperti halnya pemimpin yang kurang bertanggung jawab, pemimpin yang kurang tegas pada karyawan, pemimpin tidak mengetahui faktor-faktor penyebab ketidakpuasan sehingga karyawan merasa tidak puas dalam bekerja dan kurangnya perhatian pemberian insentif pada karyawan-karyawannya sehingga karyawan kurang pengabdian pada perusahaan dan tidak mendapatkan pencapaian sasaran tujuan organansi.

Dengan melihat latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan tersebut kedalam suatu penelitian dengan mengangkat judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Videi”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pokok-pokok permasalahan seperti yang diuraikan dalam latar belakang masalah, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi?

2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan dan Insentif secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan uraian rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi.
2. Untuk mengetahui pengaruh Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Insentif secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dan kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis  
Untuk memperdalam, menambah pengetahuan dan pengalaman serta ketajaman analisis dalam masalah yang berkaitan dengan Kepuasan

Kerja Karyawan khususnya mengenai Kepemimpinan dan Insentif karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi.

## 2. Bagi Organisasi

Sebagai informasi, bahan masukan dan pertimbangan bagi organisasi dalam mencari alternatif pemecahan masalah khususnya dalam meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi.

## 3. Bagi Akademis

a. Sebagai wacana dan bahan pembelajaran, khususnya bagi mahasiswa yang tertarik melakukan penelitian mengenai Kepuasan Kerja Karyawan.

b. Sebagai referensi untuk bahan penelitian lebih lanjut.

## 4. Bagi pihak lain yang tertarik untuk menambah pengetahuan dan wawasan mengenai sumber daya manusia khususnya dalam hal Kepuasan Kerja Karyawan.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan skripsi ini penulis membagi menjadi 5 (lima) bab dengan uraian sebagai berikut:

#### Bab 1   Pendahuluan

Bab ini merupakan bagian awal batang tubuh skripsi yang menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## Bab 2 Tinjauan Pustaka

Pada bab 2 ini menjelaskan landasan teori yaitu telaah terhadap teori-teori dari para pakar, hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan judul penelitian berisi teori-teori yang relevan dengan variabel yang diteliti, kerangka pemikiran yang merupakan landasan yang digunakan untuk mencari jawaban sementara atas permasalahan yang diteliti dan hipotesis atau jawaban sementara terhadap masalah yang diajukan oleh penulis.

## Bab 3 Metodologi Penelitian

Pada bab 3 ini menjelaskan secara rinci tentang metode penelitian yang terdiri dari tempat, dan waktu penelitian, disain penelitian, operasionalisasi variabel, populasi, sampling, dan metode sampling, metode pengumpulan data meliputi sumber data dan teknik pengumpulan data serta instrumentasi variabel penelitian metode analisis dan pengujian hipotesis.

## Bab 4 Hasil dan Pembahasan

Pada bab 4 ini menjelaskan tentang hasil penelitian yang berisi uraian dan pengolahan data yang terkumpul dan pembahasan penelitian yaitu interpretasi hasil pengujian hipotesis dengan analisis kuantitatif berikut hubungan dengan data kualitatif yang ada.

## Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Pada bab 5 ini berisi tentang kesimpulan generalisasi hasil penelitian yang sudah dilakukan dan saran atau usulan untuk perbaikan yang berhubungan dengan penelitian selanjutnya atau untuk menambah khasanah keilmuan yang telah ada. Yang ditujukan untuk meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan orang didalam organisasi secara optimal agar kinerja organisasi pun seperti yang diharapkan. Asumsi yang lahir dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karsa. Semua potensi ini mempengaruhi upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Bagaimana bagus nya rumusan tujuan dan rencana organisasi, maka akan sia-sia jika unsur sumber daya manusia tidak dikelola secara profesional.

Manajemen sumber daya manusia bergerak dalam usaha menggerakkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak seperti apa yang diharapkan oleh organisasi. Manajemen sumberdaya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:10). Pendekatan manajemen manusia didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai) (Mangkunegara, 2000:2).

Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan serta pengembangan individu pegawai. Manajemen sumber daya manusia adalah Serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan pada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:3). Pentingnya peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia, menurut Racmawati (2008:3), Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu : “Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawas kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelapasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”. Menurut Handoko (2000:47): Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Untuk itu manajemen sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional dan baik agar dapat terwujudnya kesinambungan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan perkembangan teknologi dan lingkungan serta kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama suatu organisasi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Menurut Sadili Samsudin (2006:22): “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didaya gunakan secara efektif dan efesien guna mencapai berbagai tujuan”. Dari pengertian–pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang potensial dan perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja organisasi.

### **1. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Aktivitas sumber daya manusia (*human resources activities*) adalah berbagai tindakan yang diambil untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi, yaitu berupa program yang dirancang untuk merespon tujuan sumber daya manusia dan dikelola untuk mencapai tujuan tersebut Robert L. Mathis, John H. Jackson (2001).

### **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Sedarmayanti, 2009:13). Pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan. Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).

8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelolakaryawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

### **3. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen dalam suatu instansi atau organisasi berbeda dikarenakan kompleksnya organisasi serta jumlahnya yang banyak, maupun karena perkembangan lapangan usaha dan organisasi yang berbeda-beda. Prakteknya pembagian fungsi manajemen dalam suatu organisasi, yang paling penting adalah untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan dalam melaksanakan fungsi tersebut. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:6).

2. Perencanaan sumber daya manusia dimaksudkan dalam upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan.
3. Pengembangan tenaga kerja. Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:7). Pengembangan kualitas sumber daya manusia diarahkan untuk mengubah sumber daya manusia yang berpotensi menjadi sumber daya manusia yang produktif sehingga sumber daya manusia mampu dan terampil sehingga menjadi lebih efektif serta efisien dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:7). Adanya penilaian prestasi kerja akan mengetahui sumber daya manusia yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang, dengan demikian akan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima.
5. Pemberian kompensasi. Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa, dapat berupa finansial dan non finansial (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:7). Pemberian kompensasi dapat meningkatkan motivasi dalam melaksanakan tugas.
6. Pemeliharaan tenaga kerja. Pemeliharaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh dalam

menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan organisasi (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:7). Kegiatan pemeliharaan tenaga kerja bertujuan untuk memberikan jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta memperkecil adanya konflik antar individu dalam organisasi.

7. Pemberhentian. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer / pemimpin sumber daya manusia karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi instansi atau perusahaan (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:1). Istilah pemberhentian atau *separation*, pemisahan merupakan suatu putusnya hubungan kerja seseorang dengan organisasi yang disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, pension atau disebabkan oleh undang-undang.

#### **4. Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menempatkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah**

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menempatkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

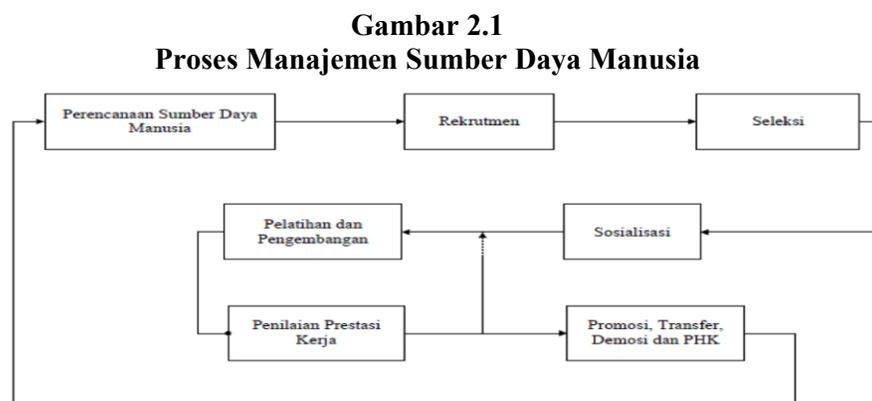
1. Menempatkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *Job Deskriptor, Job Spesifikasi*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan atas *the right man on the right place and right man on the right job*.

3. Menempatkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
5. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.

Oleh karena itu peranan MSDM sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi, hal itu dapat dilihat pada kemampuan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan visi misi organisasi. Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya *Job Description* dan *Job Specification* yang baik dan jelas.

## 5. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses manajemen sumber daya manusia menurut James A.F Stoner (2006:14):



Sumber: James A.F Stoner (2006:14)

- 1) Perencanaan sumber daya manusia didesain untuk memastikan bahwa personel yang diperlukan akan selalu terpenuhi secara memadai.
- 2) Rekrutmen berkaitan dengan mengembangkan cadangan calon pegawai sejalan dengan rencana sumber daya manusia.
- 3) Seleksi termasuk menggunakan formulir lamaran, daftar riwayat hidup, wawancara, penggajian keterampilan, dan mencocokkan informasi dari referensi untuk mengevaluasi dan menjaring calon pegawai bagi manajer, yang akhirnya akan memilih dan menerima calon.
- 4) Sosialisasi (orientasi) didesain untuk membantu orang yang terpilih menyesuaikan diri dengan mulus ke dalam organisasi. Pendatang diperkenalkan kepada para rekan sekerja, terbiasa dengan tanggung jawabnya, dan diberi tahu mengenai budaya organisasi, kebijakan, dan harapan yang bersangkutan dengan tingkah laku pegawai.
- 5) Pelatihan dan pengembangan keduanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi.

### **2.1.2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan secara harfian berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai

tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya.

Kartini Kartono (2006:2) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Dalam kepemimpinan itu terdapat hubungan antara manusia yaitu, hubungan mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.

George R. Terry (Miftah Thoha, 2010:5) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Wahyudi (2009:120) mengungkapkan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Martinis Yamin dan Maisah (2010:74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Menurut Sudarwan Danim (2004:56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

## 1. Teori Munculnya Pemimpin

Menurut Danim (2004:57), Kajian tentang kepemimpinan sebagai ilmu (*leadership as a science*) telah mengundang kepedulian ahli ilmu-ilmu perilaku, terutama ahli manajemen, secara lebih besar sejak Perang Dunia II. Namun demikian, masih terdapat perbedaan pendapat mereka tentang teori munculnya kepemimpinan. Dari sekian banyak pendapat tentang teori yang ada, pada dasarnya teori munculnya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori teori, yaitu:

### 1) Teori Bawaan atau

*Heredity Theory* Bakat kepemimpinan di dalam diri seseorang telah di bawa sejak lahir, demikian pandangan utama teori ini. Kata lain dari teori ini adalah teori keturunan atau teori bawaan. Keturunan yang dimaksudkan di sini adalah faktor genetis, bukan keturunan berdasarkan status strata sosial, ningrat, atau keturunan saja. Teori ini berasumsi bahwa sifat-sifat kepemimpinan seseorang adalah faktor bawaan sejak lahir, di mana menjadi pemimpin atau tidaknya seseorang karena takdir semata. Penganut teori ini merumuskan tesis *leader are born*, kepemimpinan adalah dilahirkan.

Pendirian pokok teori ini adalah hanya orang-orang yang telah membawa bakat kepemimpinan lah yang mampu menjadi pemimpin dikemudian hari. Dimensi pribadi, fisik, intelektual, dan nasib baik, serta dimensi lainnya telah dimiliki sejak lahir. Dia ditakdirkan untuk menjadi pimpinan, bahkan sampai dengan keturunan-keturunannya.

Modal dasar seperti bakat, intuisi atau kecakapan praktis tanpa dibarengi dengan teori-teori atau prinsip-prinsip, dianggap cukup untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.

2) Teori Psikologi atau *Psychological Theory*

Manusia itu memiliki potensi kejiwaan atau psikologi yang bisa dibentuk melalui proses interaksi dengan lingkungan, terutama interaksi yang disengaja atau dibuat secara khusus untuk itu. Kata lain dari teori ini adalah teori kejiwaan. Teori ini berasumsi bahwa sifat kepemimpinan seseorang dapat dibentuk sesuai dengan jiwanya.

Penganut teori ini merumuskan tesis *leade are made*, pemimpin itu dapat diciptakan atau dipersiapkan secara khusus, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Konsep dasar teori kejiwaan ini adalah bahwa kapasitas seseorang dapat dibentuk, dimanipulasi, didongkrak kematangannya, dan karenanya bakay yang dibawa sejak lahir ke muka bumi ini bisa diabaikan.

3) Teori Situasi atau

*Situational Theory* Situasi yang ada mempengaruhi dan membentuk kapasitas manusia. Manusia pun berperilaku sesuai dengan situasi yang mengitarinya, tanpa berarti di menjadi bunglon atau makhluk mimikri. Kata lain dari teori ini adalah teori situasi, yang pada akhirnya melahirkan konsep kepemimpinan situasional. Ajaran teori ini, bahwa kepemimpinan seseorang muncul sejalan dengan situasi atau lingkungan yang mengililinginya.

Pada saat tertentu seseorang berfungsi sebagai pemimpin. Pada saat lain sebagai manusia yang dipimpin. Bakat dan kemampuan seseorang dapat terwujud hanya pada situasi tertentu.

## **2. Syarat-syarat Kepemimpinan**

Kartini Kartono (2006:36) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut.

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu "*Mbawani*" atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

## **3. Kriteria keberhasilan kepemimpinan**

Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan dengan efektif. Sedang apabila produktivitasnya menurun dan

kepemimpinan dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka disebut sebagai pemimpin yang gagal (Kartono, 2010).

Seorang yang bernama Wendel French mengemukakan tiga faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif yaitu:

1. Mengidentifikasi ciri-ciri dasar pribadi.
2. Menyesuaikan skill khusus dengan situasi-situasi khusus.
3. Berusaha untuk memperbaiki iklim organisatoris (Kartono, 2010).

#### **4. Kosep Perilaku Kepemimpinan**

Perilaku kepemimpinan adalah perilaku khusus/pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan mengelola tugas dan hubungan dengan bawahan/pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Perilaku seorang pemimpin terkait erat dengan beberapa hal, yaitu kemampuan yang dimilikinya, karakter setiap bawahan yang dipimpinnya, jabatan atau posisi tertentu yang diembannya, dan budaya organisasi serta situasi kondisi yang menyertainya. Teori tentang perilaku kepemimpinan perlu diungkap mengingat seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan para pegawainya agar bisa memimpin mereka secara efektif. Banyak pemimpin yang gagal karena tidak mengetahui dengan baik karakter dan kebutuhan pegawainya dalam melakukan pekerjaan.

## 5. Sifat-sifat Kepemimpinan

Purwanto (2005:55) mengemukakan bahwa ada 6 sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut.

### 1. Rendah Hati dan Sederhana

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

### 2. Bersifat Suka Menolong

Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun sangat memerlukannya. Demikian pula seseorang pemimpin hendaknya selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota-anggotanya meskipun mungkin tidak akan dapat menolongnya. Hal ini sangat penting untuk mempertebal kepercayaan anggota-anggotanya bahwa benar-benar tempat perlindungan dan pembimbing mereka.

### 3. Sabar dan Memiliki Kestabilan Emosi

Seorang pemimpin pendidikan hendaklah memiliki sifat sabar. Jangan lekas merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya

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

#### 4. Percaya pada Diri Sendiri

Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggota; percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, yang dipimpin harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka.

Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya timbul atau ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri sendiri; percaya pada kesanggupan sendiri. Karena percaya kepada kemampuan dan kesanggupan sendiri, tidak memerlukan pengawasan atas diri untuk melakukan apa yang telah diterima sebagai tugas dan tidak merasa perlu untuk selalu mengawasi anggota-anggota kelompok.

#### 5. Jujur, Adil, dan Dapat Dipercaya

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

#### 6. Keahlian dalam Jabatan

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

## 6. Fungsi Kepemimpinan

Djarmiko Hayati (2002:50) juga mengungkapkan bahwa: Fungsi pemimpin dalam organisasi yaitu meprakarsai struktur, menjaga koordinasi dan integritas organisasi, merumuskan tujuan organisasi, menentukan sarana serta cara-cara yang efisien, menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, mengadakan evaluasi, mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, serta melakukan penyempurnaan dalam organisasi. Agar kepemimpinan dapat berjalan secara efektif dan efisien hendaklah memperhatikan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan sebagai berikut:

### a. Mengambil inisiatif atau prakarsa

Inisiatif berarti langkah permulaan atau pertama dari sesuatu kegiatan yang bersifat baru. Berusaha menciptakan suatu yang baru yang disebut berkreasi atau bersifat kreatif. Ada beberapa jalan untuk mengambil inisiatif, di antaranya:

- 1) Berusaha memulai dengan hal-hal yang baru;
- 2) Biasakan diri membuat catatan-catatan;
- 3) Merangsang timbulnya ide atau ilham.

### b. Mengambil Keputusan

Inti dari pekerjaan memimpin adalah mengambil keputusan. Mengambil keputusan berarti melakukan pilihan atas salah satu alternatif yang dianggap terbaik dalam rangka pemecahan suatu

problema. Dalam kata lain mengambil keputusan adalah proses berfikir logis.

## **7. Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi**

Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk mengingatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya (Siagian, 2009).

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh gaya kepemimpinan. Dalam hal ini usaha untuk menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan memengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya bergantung dari berapa banyak keterampilan yang ia kuasai, namun juga dapat bergantung pada cara ia berperilaku dan tindakan yang dilakukannya.

Gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap semangat kerja karyawannya, karena gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan apabila kepuasan tersebut terpenuhi. Di dalam kepemimpinan terdapat 3 (tiga) unsur-unsur yaitu :

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok
2. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain
3. Untuk mencapai tujuan tertentu

#### **8. Dimensi dan indikator Kepemimpinan**

Djarmiko Hayati (2002:50) juga mengungkapkan bahwa: Fungsi pemimpin dalam organisasi yaitu memprakarsai struktur, menjaga koordinasi dan integritas organisasi, merumuskan tujuan organisasi, menentukan sarana serta cara-cara yang efisien, menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, mengadakan evaluasi, mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, serta melakukan penyempurnaan dalam organisasi. Agar kepemimpinan dapat berjalan secara efektif dan efisien hendaklah memperhatikan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan. Dimensi dan indikator kepemimpinan sebagai berikut:

##### 1. Dimensi Mengambil inisiatif atau prakarsa

Indikator:

- a) Berusaha memulai dengan hal-hal yang baru;
- b) Biasakan diri membuat catatan-catatan;
- c) Merangsang timbulnya ide atau ilham.

##### 2. Dimensi Mengambil Keputusan

Indikator:

- a) Melakukan pilihan
- b) Mencari solusi
- c) Berfikir logis

### **2.1.3. Insentif**

Berhasilnya pencapaian keuntungan sesuai rencana strategi bisnis, merupakan wujud dari eksistensi organisasi atau perusahaan sejenis. Eksistensi seperti itu sangat tergantung pada pembayaran upah atau gaji dan insentif lainnya yang sesuai atau layak dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja lingkungannya, bukan pada pekerjaan yang diperintahkan untuk dikerjakannya.

Insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung maupun tidak langsung dengan standart produktivitas kerja karyawan atau profitabilitas organisasi atau kedua kriteria tersebut. Para karyawan yang bekerjadi bawah system insentif finansial berarti prestasi kerja karyawan menentukan secara langsung atau sebageaian penghasilan mereka. Veitzal Rivai (2004:384) mengemukakan bahwa insentif adalah: “Bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan”.

Pekerjaan yang diperintahkan belum tentu dikerjakan, bilamana motivasi untuk mengerjakannya rendah. Salah satu faktor yang sangat besar pengaruhnya pada motivasi kerja. Menurut Sirait (2006:200), insentif merupakan sesuatu yang mendorong atau mempunyai kecenderungan merangsang suatu kegiatan. Insentif adalah motif-motif dan imbalan-imbalan yang dibentuk untuk memperbaiki produksi.

Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*Pay for Performance Plan*). Insentif merupakan motivator yang positif bagi para karyawan untuk meningkatkan gairah kerja, kreatifitas dan pengembangan dirinya menuju tenaga yang profesional. Pemberian insentif berfungsi untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan kinerja individu maupun kelompok.

Insentif merupakan bagian dari imbalan moneter yang termasuk dalam kompensasi langsung yang pembayarannya berdasarkan kinerja daripada karyawan suatu perusahaan. Insentif tersebut diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan semangat kerja atau kegairahan kerja yang akan dapat meningkatkan kinerja mereka dan akhirnya meningkatkan pendapatan perusahaan. Sebelum memberikan insentif kepada karyawan yang berprestasi perusahaan harus menimbang terlebih dahulu keefektifan dari pemberian insentif tersebut.

Pertimbangan ini diperlukan agar dalam pemberian insentif tidak ditemukan kesulitan-kesulitan. Panggabean (2004:89) “insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standart yang telah ditentukan”. Menurut Simamora (2004:514) yang dimaksud insentif adalah suatu program yang

mengaitkan bayaran dengan produktivitas kerja. Selanjutnya Mangkunegara (2001:89) “suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan – tujuan organisasi”.

Menurut Hasibuan (2013:118) mengemukakan pengertian insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Menurut Hariandja (2002:265). Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerja semakin besar pula insentif yang diterima. Sudah menjadi kebiasaan bahwa setiap perusahaan harus menetapkan target yang tinggi dan bila berhasil maka akan diberikan tambahan pendapatan.

Menurut Sofyandi (2008:159) mengemukakan insentif merupakan salah satu bentuk dari kompensasi langsung. Insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Sedangkan menurut Panggabean (2004:89) “insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standart yang telah ditentukan”. Menurut Simamora (2004:514) yang dimaksud insentif adalah suatu program yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas kerja.

Jadi pengertian insentif adalah sebuah program yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar karyawan tersebut jauh lebih giat lagi dalam bekerja dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya di dalam perusahaan.

### **1. Jenis – jenis Insentif**

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan/instansi, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan. Menurut ahli manajemen sumber daya manusia Sondang P. Siagian (2002:268), jenis-jenis insentif tersebut adalah:

#### 1) *Piece work*

*Piece work* adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja kerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

#### 2) Bonus

Bonus adalah Insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

#### 3) Komisi

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.

4) Insentif bagi eksekutif

Insentif bagi eksekutif ini adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

5) Kurva “kematangan”

Adalah diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

6) Rencana insentif kelompok

Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, kinerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.

Sedangkan menurut Panggabean (2002:90), pada dasarnya pemberian insentif ditujukan untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok. Untuk mencapai tujuan pemberian tersebut, maka insentif terdiri dari

a. Insentif individu

Rencana atau program insentif individu ini bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu.

b. Insentif kelompok

Insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan. Para anggotanya dibayarkan dengan 3(tiga) cara, yaitu:

1. Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasinya.
2. Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya.
3. Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

## **2. Tujuan Pemberian Insentif**

Tujuan diberikannya insentif menurut Sutrisno (2011:188-189) sebagai berikut:

- a. Menghargai prestasi kerja.
- b. Menjamin keadilan.
- c. Mempertahankan karyawan.
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu.

### **3. Pedoman Pemberian Insentif**

Menurut Cascio, yang dikutip Panggabean (2002:92), syarat-syarat yang patut dipenuhi dalam pemberian insentif agar dapat digunakan tujuan pemberian insentif dapat diwujudkan terdiri atas hal-hal berikut ini:

1. Sederhana. Peraturan dari sistem insentif haruslah singkat, jelas, dan dapat dimengerti.
2. Spesifik. Tidak cukup hanya dengan mengatakan, hasilkan lebih banyak atau jangan terjadi kecelakaan. Karyawan perlu tahu dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.
3. Dapat dicapai. Setiap karyawan seharusnya mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
4. Dapat diukur. Sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Program dolar akan sia-sia (dan program evaluasi akan terhambat), jika prestasi tertentu tidak dapat dikaitkan dengan dolar yang dibebankan.

### **4. Keunggulan dan Kelemahan Program Insentif**

Menurut Simamora (2004:520) program insentif memiliki kelemahan dan keunggulan sebagai berikut :

- a. Keunggulan – keunggulan insentif.
  1. Sistem ini memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktifitas, memangkas biaya-biaya produksi dan meningkatkan pendapatan.

2. Sistem ini memerlukan supervise lnsung yang lebih kecil demi mempertahankan tingkat- tingkat keluaran tertentu.
  3. Sistem ini mendorong karyawan mengurangi waktu yang hilang dan membut penggunaan waktu dan peralatan yang lebih efektif.
  4. Mereka dapat menghasilkan penentuan biaya-biaya tenaga kerja yang lebih akurat.
- b. Kelemahan-kelemahan insentif.
1. Kualitas produk mungkin sangat buruk.
  2. Resiko kecelakaan kerja dapat meningkat.
  3. Pelaksanaan system memerlukan beberapa biaya tambahan.
  4. Kemungkinan–kemungkinan sukses mungkin terlalu mudah.

## 5. Dimensi dan Indikator Insentif

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan/instansi, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan Sondang P. Siagian (2002:268), dimensi dan indikator Insentif sebagai berikut:

### a. Dimensi *Piece work*

Indikator:

Hasil pekerjaan pegawai

### b. Dimensi Bonus

Indikator:

Meningkatkan semangat kerja

c. Dimensi Komisi

Indikator:

Pegawai berhasil melaksanakan tugas

d. Dimensi Insentif bagi eksekutif

Indikator:

Memiliki kedudukan tinggi

e. Dimensi Kurva “kematangan”

Indikator:

Golongan pangkat

f. Dimensi Rencana insentif kelompok

Indikator:

Keberhasilan individual.

#### **2.1.4. Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan, walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas.

Menurut Robbins (2003 dalam Wibowo) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan

antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Wibowo, 2010). Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2005). Menurut Handoko (2000 dalam Tangkilisan) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka (Tangkilisan, 2005).

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Karyawan sendiri menurut Hasibuan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada

suatu perusahaan dan memperoleh imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2000). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Sinambela, 2012).

Kepuasan kerja ini bersifat individual, tingkat kepuasan antara individu yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Biasanya setiap individu akan merasa puas atas pekerjaannya, apabila pekerjaan yang ia lakukan telah sesuai dengan harapan dan tujuan ia bekerja. Menurut para ahli, keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia diindikasikan dengan adanya kepuasan kerja dari para karyawannya, meningkatnya kinerja dan tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja itu sendiri dapat diartikan sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima.

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009:105) "*Job satisfaction is a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job and what you think about your job.*" – suatu pernyataan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang dan apa yang anda pikirkan tentang pekerjaan anda. Menurut George dan Jones (2005:75). "*Job satisfaction is the collection of feelings and beliefs that people have about their current jobs.*" merupakan kumpulan

perasaan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaan mereka.

Menurut Kreitner dan Kinicki, (2008:170) “*Job satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of one’s job.*” suatu respon yang mempengaruhi atau emosional terhadap berbagai segi dari pekerjaan seseorang. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

### **1. Jenis Kepuasan Kerja Pegawai**

Rivai (2009:862) membagi kepuasan kerja dalam tiga kelompok yaitu:

#### **1) Kepuasan kerja dalam pekerjaan**

Kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

#### **2) Kepuasan kerja diluar pekerjaan**

Kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Pegawai yang lebih suka menikmati

kepuasan kerja di luar pekerjaan akan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

3) Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaannya akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

## 2. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Menurut Jewell dan Siegall 1998 (dalam Prestawan 2010) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

- g. Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- h. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- i. Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.

- j. Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi. (Jewell dan Siegall, 1998).

### **3. Ciri Karyawan Yang Memiliki Kepuasan Kerja Tinggi**

Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar Beberapa ciri-ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi menurut Munandar, Sjabahni dan Wutun (2004) antara lain:

1. Adanya kepercayaan bahwa organisasi akan memuaskan dalam jangka waktu yang lama
2. Memperhatikan kualitas kerjanya
3. Lebih mempunyai komitmen organisasi
4. Lebih produktif.

### **4. Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Burt, beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja (As'ad, 2003:195) adalah:

1. Faktor hubungan antar karyawan :
  - a. Hubungan antara manajer dengan karyawan
  - b. Faktor fisik dan kondisi kerja
  - c. Hubungan sosial diantara karyawan
  - d. Sugesti dari teman sekerja
  - e. Emosi dan situasi kerja

2. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, usia seseorang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.
3. Faktor luar, yaitu yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, dan pendidikan.

Sementara Menurut Luthans (2005), faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti diuraikan berikut ini :

1) Pekerjaan itu sendiri

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

2) Upah/gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

3) Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

4) Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

5) Kelompok kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

6) Kondisi kerja/lingkungan kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

Menurut Stephen Robbins (2003:108) ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja pegawai yang tinggi, yaitu:

1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya mereka melakukan itu. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental.

2) Imbalan yang wajar

Pegawai menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat

keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.

3) Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Pegawai merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para pegawai lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman. Selain itu kebanyakan pegawai lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

4) Rekan kerja yang suportif

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud, bagi sebagian pegawai kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi social. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang pegawai memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

## 5. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2005), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang

disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

2. Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
3. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per

harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (*Flextime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.

4. Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

## 6. Dampak Ketidakpuasan Kerja

Menurut Steven P. Robbins dan Timothy A. Judge (2007:84) ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Satu bingkai kerja teoritis (*exit-voice-loyalty-neglect framework*) sangat membantu untuk mengerti konsekuensi-konsekuensi ketidakpuasan kerja.

Dalam bagan berikut mengilustrasikan 4 respon yang dibedakan dalam dua dimensi, yaitu: konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Dan definisi respon-respon tersebut adalah:

- 1) *Exit* – keluar: ketidakpuasan ditunjukkan dengan perilaku yang mengarah kepada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru sebaik posisi mereka ketika berhenti.

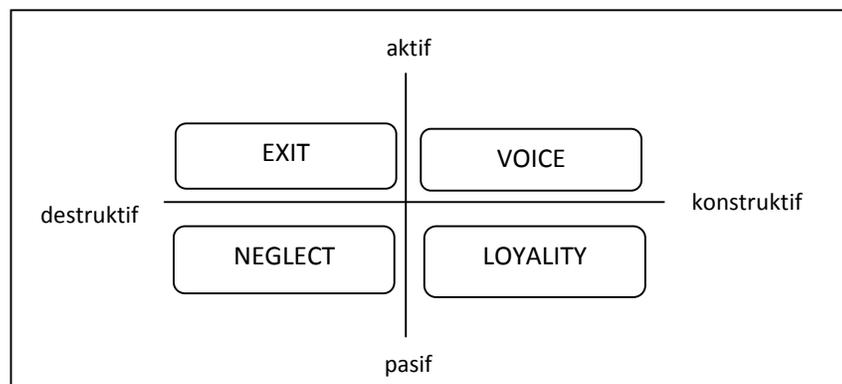
- 2) *Voice* – suara: ketidakpuasan kerja ditunjukkan secara aktif dan konstruktif berusaha untuk meningkatkan kondisi-kondisi yang ada, termasuk memberikan saran-saran positif, mendiskusikan permasalahan dengan atasan, dan berbagai bentuk kegiatan serikat pekerja.
- 3) *Loyalty* – kesetiaan: ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk menjadi lebih baik, termasuk berbicara mewakili organisasi kepada kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan pihak manajemen bahwa telah melakukan hal yang benar.
- 4) *Neglect* – pengabaian: ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif mengizinkan kondisi menjadi semakin buruk, termasuk masalah absen atau keterlambatan yang kronis, penurunan usaha, dan meningkatnya level kesalahan.

Perilaku *exit* dan *neglect* meliputi kinerja, produktivitas, kemangkiran, perputaran. Dan di dalam model ini juga terdapat *voice* dan *loyalty* dimana merupakan perilaku konstruktif yang mengizinkan individu untuk mentoleransi situasi yang tidak menyenangkan dan untuk mencapai kondisi kerja yang memuaskan.

Hal ini menolong kita untuk mengerti situasi-situasi, seperti yang seringkali ditemukan dalam anggota serikat pekerja, dimana kepuasan kerja yang rendah berjalan bersamaan dengan perputaran pekerja yang rendah. Anggota serikat pekerja seringkali mengekspresikan

ketidakpuasan mereka melalui prosedur keluhan atau melalui negosiasi kontrak formal. Mekanisme suara ini mengizinkan anggota serikat pekerja untuk melanjutkan pekerjaan mereka ketika meyakinkan diri mereka bahwa mereka sedang bertindak untuk membuat situasi menjadi lebih baik.

Gambar 2.2  
Dampak Ketidakpuasan Kerja



Sumber : Steven P. Robbins dan Timothy A. Judge (2007:84)

## 7. Korelasi Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001:226) Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut :

1) Motivasi

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervise juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2) Pelibatan Kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

3) Organizational *citizenship behavior*

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

4) Organizational *commitment*

Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

5) Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

6) Perputaran (*Turnover*)

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

7) Perasaan stress

Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

8) Prestasi kerja/kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

## **8. Dimensi dan indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Jewell dan Siegall 1998 (dalam Prestawan 2010) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja. Berikut aspek, dimensi dan indikator kepuasan kerja:

- a. Dimensi Aspek psikologis
  - Indikator
    - 1) Ketentraman kerja
    - 2) Bakat dan ketrampilan
- b. Dimensi Aspek fisik
  - Indikator
    - 1) Keadaan ruangan
    - 2) Penerangan
- c. Dimensi Aspek sosial
  - Indikator
    - 1) Interaksi sosial
    - 2) Hubungan dengan anggota keluarga
- d. Dimensi Aspek financial
  - Indikator
    - 1) Kesejahteraan karyawan
    - 2) Fasilitas dan promosi

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini juga pernah di angkat sebagai topik penelitian oleh beberapa peneliti sebelumnya. Maka peneliti juga diharuskan untuk mempelajari penelitian-penelitian terdahulu atau sebelumnya yang dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini.

1. I Made Adi Suryadharma (2016), dengan judul penelitian “*Pengaruh Kepemimpinan Dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bpr Sri Artha Lestari Denpasar)*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, Insentif dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pimpinan yang memberikan kesempatan pada karyawannya dalam merumuskan tujuan perusahaan dan pemberian insentif yang adil serta transparan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai diketahui dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil temuan ini maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dapat dilakukan dengan melakukan usaha yang terarah dan terpadu serta dilaksanakan dengan konsisten dan berkesinambungan.
2. Made Suprpta (2015), dengan judul penelitian “*Pengaruh Kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja Dan Kinerja karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali)*”. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Terdapat tiga hipotesis yang diuji, 1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, 2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan 3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Lokasi penelitian di Wake Bali Art Market Kuta, dengan sampel sebanyak 72 karyawan, menggunakan analisis *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan

signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian pula adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disarankan, perlunya keterlibatan pemimpin pada pengambilan keputusan untuk kelancaran kerja karyawan. Perlu perbaikan gaji serta tunjangan yang banyak dikeluhkan. Kinerja perlu ditingkatkan, difokuskan pada kehadiran, kerjasama dan pencapaian target.

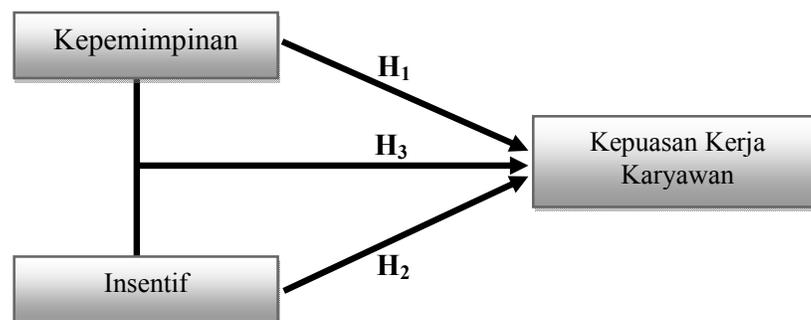
3. Muhammad Bukhori (2016), dengan judul penelitian "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Pt. Reza Perkasa Sidoarjo*". Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain riset kausal serta metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 59 karyawan PT. Reza Perkasa Sidoarjo. Jumlah sampel sebanyak 59 karyawan dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik yang digunakan untuk mengetahui unsur – unsur variabel gaya kepemimpinan, insentif, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Data diolah menggunakan komputer program SPSS for windows ver. 16. Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan analisis jalur (path) didapatkan variabel gaya kepemimpinan dan insentif terhadap motivasi kerja sebesar 0,355 dan 0,443, untuk variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,560, untuk variabel gaya

kepemimpinan dan insentif ke kinerja karyawan sebesar 0,190 dan 0,201, sedangkan untuk koefisien path variabel gaya kepemimpinan dan insentif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,199 dan 0,248. Demikian pula didapat nilai  $R^2$  yaitu sebesar 0,361 terhadap motivasi kerja (Y1) dan 0,596 terhadap kinerja karyawan (Y2). Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan insentif memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan baik secara langsung dan juga tidak langsung.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Dalam rangka memberikan pedoman dan arahan agar penelitian yang dikemukakan dapat sesuai dengan yang telah digariskan data latar belakang, perumusan masalah maka perlu disusun kerangka pemikiran. Adapun kerangka pemikiran dari kegiatan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran**



#### **2.4. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi.
2. Diduga terdapat pengaruh Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi.
3. Diduga terdapat pengaruh Kepemimpinan dan Insentif secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi.

**BAB 3**  
**METODOLOGI PENELITIAN**

**3.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

**3.1.1. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian ini dilakukan di PT. Asuransi Umum Videi, selama 4 bulan.

**3.1.2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini dilakukan mulai bulan Agustus 2016 sampai dengan bulan November 2016, dengan alokasi sebagai berikut:

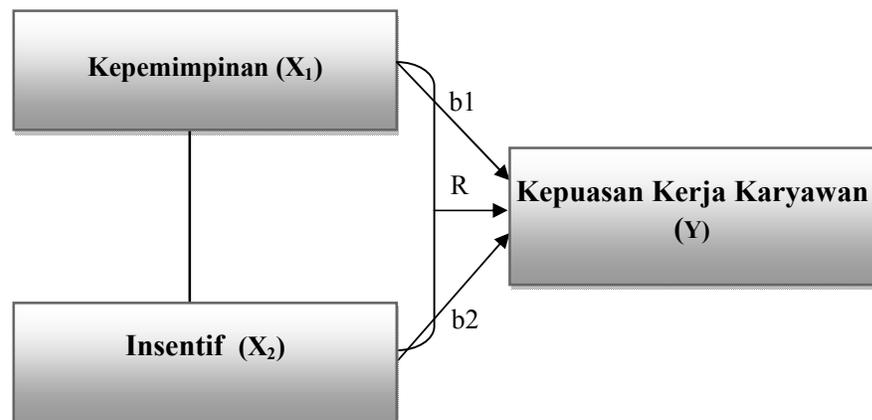
**Tabel 3.1**  
**Jadwal Penelitian Penyusunan Skripsi**

No	Kegiatan Penelitian	Waktu													
		Tahun 2016													
		Agst				Sep				Okt				Nov	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Penyusunan Usulan Proposal	√													
2	Sidang Usulan Proposal		√												
3	Revisi Usulan Proposal			√	√										
4	Penyusunan Instrumen					√									
5	Penyebaran Instrumen						√	√							
6	Pengumpulan Data							√	√						
7	Analisis Data									√	√				
8	Penyusunan Skripsi										√	√	√		
9	Jadwal Konsultasi dan Pembimbing													√	
10	Sidang Skripsi														√
11	Revisi Setelah Sidang														√

### 3.2. Disain Penelitian

Adapun desain dalam penelitian ini dapat digambarkan pada gambar 3.1 sebagai berikut:

**Gambar 3.1**  
**Disain Penelitian**



**Keterangan:**

b1 = Pengaruh parsial Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

b2 = Pengaruh parsial Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

R = Pengaruh simultan Kepemimpinan dan Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

### 3.3. Operasionalisasi Variabel

Menurut Sarwono (2006:28), “Operasionalisasi variabel adalah yang menjadikan variabel-variabel yang sedang diteliti menjadi bersifat operasional dalam kaitannya dengan proses pengukuran variabel-variabel

tersebut”. Dalam hal ini variabel yang diteliti terdiri dari variabel Kepemimpinan, variabel Insentif dan variabel Kepuasan Kerja Karyawan.

Penelitian tentang pengaruh Kepemimpinan dan Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi dilakukan dengan menggunakan Metode Survey. Penggunaan metode ini dikarenakan penulis bertujuan bukan saja menggambarkan konsep dan fakta yang ada, tetapi akan menganalisis dan menjelaskan hubungan antar pengaruh Kepemimpinan dan Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui pengujian hipotesis. Dengan demikian metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey* dengan teknik korelasi dan regresi.

Variabel bebas pertama dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan, merupakan skor yang diperoleh dari pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang menggambarkan Kepemimpinan pada PT. Asuransi Umum Videi. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dengan demikian, dimensi untuk variabel bebas pertama ini adalah:

1. Mengambil inisiatif atau prakarsa
2. Mengambil Keputusan

Variabel bebas kedua dalam penelitian ini adalah Insentif, merupakan skor yang diperoleh dari pengukuran dengan menggunakan

kuesioner yang menggambarkan Insentif pada PT. Asuransi Umum Videi. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Dengan demikian, dimensi untuk variabel bebas kedua ini adalah:

1. *Piece work*
2. Bonus
3. Komisi
4. Insentif bagi eksekutif
5. Kurva “kematangan”
6. Rencana insentif kelompok

Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja Karyawan, merupakan skor yang diperoleh dari pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang menggambarkan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Dengan demikian, dimensi untuk variabel terikat ini adalah:

1. Aspek psikologis
2. Aspek fisik
3. Aspek social
4. Aspek finansial

### 3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling

Populasi merupakan keseluruhan subyek dalam penelitian yang karakteristiknya hendak diduga, (Djarmanto dan Pangestu, 2006:14). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Asuransi Umum Videi yang berjumlah 100 karyawan.

Teknik pengambilan sampel adalah suatu cara mengambil sampel yang representatif dari populasi, (Riduwan, 2010:57). Untuk mendapatkan sampel yang dapat menggambarkan dan mencandrakan populasi, maka dalam penentuan sampel penelitian ini menggunakan rumus Slovin. Adapun rumus Slovin menurut (Umar, 2007:78) sebagai berikut:

$n$  = Jumlah Sampel

$N$  = Jumlah Populasi

$e^2$  = Batas Ketelitian yang diinginkan

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + N e^2} \\
 &= \frac{100}{1 + 100 (0.1)^2} \\
 &= \frac{100}{1 + 100 (0.01)} \\
 &= \frac{100}{2} \\
 &= 50 \text{ Responden}
 \end{aligned}$$

### **3.5. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan salah satu aspek yang berperan dalam kelancaran dan keberhasilan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### **1. Observasi**

Banister (dalam Poerwandari, 2007:80) menyatakan bahwa observasi menjadi metode paling dasar dan paling tua dari ilmu-ilmu sosial, karena dalam cara-cara tertentu kita selalu terlibat dalam proses mengamati. Semua bentuk penelitian baik itu kualitatif maupun kuantitatif mengandung aspek observasi di dalamnya.

Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang penulis butuhkan. Tujuannya untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Videi.

#### **2. Kuesioner**

Menurut Fathoni (2006:111) kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan atau isian untuk diisi langsung oleh responden. Ada beberapa jenis kuesioner yaitu kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup. Kuesioner terbuka adalah apabila pertanyaan diformulasi sedemikian rupa sehingga responden mempunyai kebebasan untuk menjawab tanpa adanya *alternative* jawaban yang diberikan periset. Sedangkan kuesioner tertutup adalah

suatu kuesioner dimana responden telah memberikan *alternative* jawaban oleh periset. Responden hanya memilih jawaban yang menurutnya sesuai dengan realitas yang dialaminya, biasanya dengan memberikan tanda (X) atau tanda (√). Pada penelitian ini penulis menggunakan kuesioner tertutup (pernyataan yang sudah tersedia), penulis menyediakan pilihan dari setiap pernyataan yang diajukan kepada responden, sehingga responden hanya tinggal memberi tanda (X) atau tanda (√) pada setiap pilihan pernyataan. Pengukuran dengan skala likert, menggunakan peringkat 5 (lima) angka penilaian yaitu mulai dari skala 1 sampai 5. Berikut ini penjabarannya adalah:

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

Pertanyaan	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Cukup Setuju (CS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2005:216)

### 3.6. Instrumentasi Variabel Penelitian

**Tabel 3.3**  
**Kisi-kisi Instrume Penelitian**

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
<b>Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)</b>  Sumber : Djarmiko Hayati	1. Mengambil inisiatif atau prakarsa	➤ Berusaha memulai dengan hal-hal yang baru	1,2
		➤ Biasakan diri membuat catatan-catatan	3,4

(2002:50)		➤ Merangsang timbulnya ide atau ilham	5,6
	2. Mengambil Keputusan	➤ Melakukan pilihan	7,8
		➤ Mencari solusi	9,10
		➤ Berfikir logis	11,12
<b>Insentif (X<sub>2</sub>)</b>  Sumber : Sondang P. Siagian (2002:268)	1. <i>Piece work</i>	➤ Hasil pekerjaan karyawan	1,2
	2. Bonus	➤ Meningkatkan semangat kerja	3,4
	3. Komisi	➤ Pegawai berhasil melaksanakan tugas	5,6
	4. Insentif <i>bagi</i> eksekutif	➤ Memiliki kedudukan tinggi	7,8
	5. Kurva “kematangan”	➤ Golongan pangkat	9,10
	6. <i>Rencana</i> insentif kelompok	➤ Keberhasilan individual	11,12
<b>Kepuasan Kerja Karyawan (Y)</b>  Sumber: Jewell dan Siegall 1998 (dalam Prestawan 2010)	1. Aspek psikologis	➤ Ketentraman kerja	1,2
		➤ Bakat dan ketrampilan	3,4
	2. Aspek fisik	➤ Keadaan ruangan	5,6
		➤ Penerangan	7
	3. Aspek sosial	➤ Interaksi sosial	8
		➤ Hubungan dengan anggota keluarga	9
	4. Aspek finansial	➤ Kesejahteraan karyawan	10
		➤ Fasilitas dan promosi	11,12

### 3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kuantitatif dengan menggunakan statistik. Selanjutnya untuk memperoleh dan mempercepat input data, *software* statistik digunakan untuk mendukung penelitian ini. *Software* yang digunakan untuk

mendukung penelitian ini adalah program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 20. Dalam SPSS data mentah yang telah diolah menjadi angka di inputkan ke dalam SPSS, sehingga memudahkan penulis dalam melakukan penelitian ini. Oleh karena itu penulis terlebih dahulu melakukan langkah-langkah:

### 1. Uji Validitas

Validitas menguji seberapa baik suatu instrument dalam mengukur konsep tertentu yang ingin diukur, (Uma Sekaran, 2006:39). Uji Validitas ini dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total memakai rumus teknik korelasi *product moment*. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

#### Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara X dan Y

$\sum XY$  = Jumlah perkalian antara X dan Y

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat X

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat Y

n = Jumlah sampel (banyaknya data)

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai  $r_{\text{hasil}}$  positif serta  $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$ , maka butir atau variabel tersebut valid.

- b. Apabila nilai  $r_{\text{hasil}}$  negatif dan  $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$  atau pun  $r_{\text{hasil}} \text{ negatif} > r_{\text{tabel}}$  maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila nilai  $r$  yang diperoleh dari hasil perhitungan ( $r_{xy}$ ) lebih besar daripada nilai  $r_{\text{tabel}}$  dengan taraf signifikan 5%.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat uji untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel, (Ghozali, 2007:87). Apabila suatu alat ukur memberikan hasil yang stabil, maka disebut alat ukur itu handal. Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.

Pengujian reliabilitas banyak metodenya di antaranya yaitu dengan menggunakan metode Koefisien Alpha ( $\alpha$ ), (Cronbach dalam Azwar, 2005:75). Dari analisis ini skor-skor dikelompokkan menjadi belahan dua dari jumlah kuesioner yang ada dan dimasukkan ke Reliability Analysis. Suatu butir pertanyaan apabila dikatakan reliabel apabila nilai yang diperoleh sama atau lebih besar dari 0,600 yang berarti bahwa 40% skor tes tersebut hanya menampakkan variasi eror, (Azwar, 2005:117).

## 3. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas data ini adalah untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pengujian ini diperlukan karena untuk melakukan uji  $t$  dan uji  $F$  mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi

normal, (Erlina, 2007:103). Cara yang digunakan untuk mendeteksi apakah residual mengikuti berdistribusi normal atau tidak adalah dengan analisis grafik. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, demikian sebelumnya. Menurut Ghozali (2005:110), cara yang digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak adalah dengan analisis grafik yaitu dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola berdistribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi,
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan data berdistribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### **4. Analisis Regresi Linier Berganda**

Sugiyono (2008:277) mengemukakan analisis regresi linier berganda digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikan atau diturunkan nilainya. Analisis ini digunakan dengan melibatkan dua atau lebih variabel bebas antara variabel dependen (Y) dan variabel independen ( $X_1$ , dan  $X_2$ ), cara ini digunakan untuk mengetahui kuatnya

pengaruh antara beberapa variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2008:277) merumuskan analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

**Keterangan:**

Y = Kepuasan Kerja Karyawan

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Insentif

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi dari Kepemimpinan

b<sub>2</sub> = Koefisien regresi dari Insentif

## 5. Pengujian Hipotesis

Uji t dan uji F digunakan untuk menguji hipotesis, teknik pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan bantuan komputer program *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)* versi 20 for *Windows*. Statistik uji yang digunakan sebagai berikut:

### a. Uji t

Menurut Sugiyono (2005:223) uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh yang bermakna

atau tidak terhadap variabel terikat. Adapun rumus uji t menurut Sugiyono (2005:223) sebagai berikut:

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

**Keterangan:**

t = Statistik uji korelasi ( $t_{hitung}$ )

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya sampel

$r^2$  = Koefisien determinasi

Adapun pengujian yang dilakukan dengan ketentuan sesuai kriteria pengambilan keputusan untuk hipotesis yang diajukan menurut Sugiyono (2011:97) adalah:

- 1) Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- 2) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**b. Uji F**

Uji F digunakan untuk mencari apakah secara simultan ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun rumus uji F menurut Sugiyono (2008:190) sebagai berikut:

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

**Keterangan:**

F = Nilai F ( $F_{hitung}$ )

$R^2$  = Koefisien korelasi berganda

K = Jumlah variabel bebas

n = Ukuran sampel

Dasar pengambilan keputusan dalam uji F adalah sebagai berikut:

- 1) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima.
- 2) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak.

**6. Koefisien Determinasi**

Menurut Kuncoro (2007:100) koefisien pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol (0) dan satu (1). Nilai  $r^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Jika nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Besarnya pengaruh variabel “Kepemimpinan” dan “Insentif” terhadap variabel “Kepuasan Kerja Karyawan” dapat diketahui dengan menggunakan analisis koefisien determinasi atau disingkat Kd, yang diperoleh dengan mengkuadratkan koefisien korelasinya yang dinyatakan dalam persentase yaitu:

$$K_d = r^2 \times 100\%$$

**Keterangan:**

Kd = Nilai koefisien determinasi

r = Nilai koefisien korelasi

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad. 2003. *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*. Ed. 2. Liberty: Yogyakarta.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine., Michael J. Wesson. 2009. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill International Companies
- Danim, Sudarman. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Penerbit Rineka Cipta.
- Djarmiko, Yayat Hayati. 2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Fathoni, Abdurrahmat .2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Rineka Cipta.
- George dan Jones. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior 4thEdition, Pearson Prentice Hall*.
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Kartini, Kartono. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior. Fifth Edition*. Irwin McGraw-Hill.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*, buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Kusdyah, Ike Rachmawati. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:ANDI.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th. Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Munandar, A.S.. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok : Penerbit Universitas Indonesia (UI Press).
- P. Siagian, Sondang. 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*, Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Panggabean, S., Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Prestawan, Anang. 2010. *Hubungan kepuasan kerja dan disiplin kerja dengan produktivitas kerja karyawan asuransi jiwa bersama bumiputera Surakarta*. Skripsi. Surakarta: Universitas Sebelas Maret:31-34.
- Purwanto, Ngalm. 2005. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Riggio, R.E. 2005. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, Scott, Foresman & amp; Co, USA.
- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge 2008. *Perilaku Organisasi*. PT. Salemba Empat: Jakarta.
- Robert, Mathis. L. dan Jackson. H. John. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku kedua.
- Samsudin, Sadili, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: CV Pustaka Setia.
- Sarwoto. (2010). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, cetakan keenam belas. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P.. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. PT Rineka Cipta
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sirait, Justin. T.. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia Widiasarana Indonesia : Jakarta.
- Sofyandi, Herman, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu:Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- T. Hani, Handoko, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE:Yogyakarta.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dan Manajemen*, Devisi Buku Perguruan Tinggi, PT. Raja Grafindo Persada, Kakarta.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Yamin, Martinis dan Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Persada Press.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung:Alfabeta.