

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN INSTENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. MNC SKY VISION

Budiyono

*mbudiyono@indovision.tv*

Aniek Wahyuati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*Employee performance determines the progress or the setback of a company, the role of man in the organization is the basic capital in determining whether the objectives which have been determined by the company is achieved or not. Therefore, effective coaching and human resources development is required for the smoothness of the process of activity in the following organization This research is meant to find out the influence of leadership style, motivation and incentives to the employee performance. The population is 41 permanent employees of PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya and the sample collection technique has been done by using saturated sampling methods. The analysis technique has been done by using multiple regression analysis. The result of the test shows that leadership style, motivation, and incentives simultaneously give influence to the employee performance. This result indicates that the fluctuation of the employee performance is determined by how well the leadership style has been applied in order to build employee motivation in running their work, and how well the incentives which have been provided by the company. This condition is supported by the acquisition of multiple correlation coefficient of 78.0% which shows the correlation among variables to the employee performance is firm. The result of the test shows that leadership style, motivation, and incentives each of them gives positive influence to the employee performance.*

*Keywords: leadership style, motivation, incentives, and employee performance*

### ABSTRAK

Kinerja karyawan sangat menentukan maju mundurnya suatu perusahaan, di dalam organisasi peranan manusia merupakan modal dasar dalam menentukan tercapai tidaknya tujuan dari pada organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu diperlukan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia secara efektif demi kelancaran proses kegiatan dalam suatu organisasi yang akan datang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan insentif terhadap kinerja karyawan. Populasi yang digunakan adalah karyawan tetap pada PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya sebanyak 41 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh. Adapun teknik analisa yang digunakan adalah analisa regresi berganda. Hasil pengujian menunjukkan gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja karyawan ditentukan oleh seberapa baik gaya kepemimpinan yang diterapkan guna membangun motivasi karyawan dalam bekerja, serta seberapa baik insentif yang diberikan perusahaan. Kondisi ini diperkuat dengan perolehan koefisien korelasi berganda sebesar 78,0% menunjukkan korelasi atau hubungan antara variabel tersebut terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat. Hasil pengujian juga menunjukkan gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif masing-masing berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif, kinerja karyawan

### PENDAHULUAN

Manusia merupakan faktor yang menentukan berhasil dan tidaknya suatu organisasi untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang penting dalam melaksanakan kegiatan manajemen organisasi. Dimana setiap organisasi akan selalu berusaha untuk memperkerjakan tenaga kerja yang ahli dibidangnya. Pencapaian tujuan perusahaan akan terlaksana bila sumber daya manusianya menunjukkan produktivitas yang tinggi. Agar sumber daya manusia dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, maka organisasi harus mendayagunakan sumber daya manusia untuk secara efektif dan efisien dengan cenderung ke arah peningkatan kinerja karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam lingkup organisasi merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut. Tujuan organisasi dapat diraih semaksimal mungkin apabila didukung dengan kinerja yang baik dari para karyawan. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawan maka harus diupayakan pengarahan yang terstruktur dan efektif. Perusahaan dalam upaya menggerakkan para karyawannya agar mau bekerja lebih produktif lagi sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

PT. MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya merupakan salah satu perusahaan jasa televisi kabel. Sebagai perusahaan yang terus berkembang, PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya berupaya untuk mengembangkan dan memperbaiki sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Perusahaan merasakan bahwa sumber daya manusia saat ini terlihat menurun produktivitasnya. Hal ini ditandai dengan penjualan TV kabel yang cenderung turun. Laju produktivitas yang cenderung turun memperlihatkan terdapat masalah pada kinerja karyawan perusahaan tersebut. Perusahaan menyadari bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perlu dilaksanakan upaya peningkatan motivasi kerja karyawan dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki. Untuk mengoptimalkan sumber daya dalam organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut, (Susanti, 2013). Apapun bentuk kepemimpinannya akan mempengaruhi cara orang bekerja sebagai individu atau sebagai kelompok. Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Peran kepemimpinan adalah memberikan bimbingan dan arahan kepada anak buahnya serta sudah wajib untuk memberikan latihan, alat-alat, sumber daya, kekuasaan, tanggung jawab, kebebasan dan dorongan termasuk menanggung resiko dan kepercayaan, (Susanti, 2013). Kepemimpinan harus menghargai potensi kekuatan dan kelebihan seseorang secara individual maupun kelebihan mereka bekerja secara individual maupun kelebihan mereka bekerja secara gotong royong dengan memahami kelebihan dan kelemahan seseorang nantinya pimpinan diharapkan bisa mengarahkan potensi anak buahnya untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kreativitas mereka tidak boleh terusik namun diarahkan untuk mengembangkan dan menghargai potensi yang mereka miliki sehingga bisa meningkatkan suatu kinerja yang lebih baik dari sebelumnya dan terciptalah suatu kepuasan kerja. Memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi, dan memberikan masukan kepada karyawan agar memiliki kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi (Jumhur, 2013; 29-34)

Robbin (2009:6) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya, guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard 2001 (dalam Jumhur, 2013; 29-34) mengemukakan tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi. Kekuatan yang ada pada diri pemimpin dan yang dimiliki oleh kelompok (hubungan interpersonal diantara keduanya), serta situasi lingkungan (orientasi tugas) akan ikut menentukan gaya kepemimpinan seseorang jika ia berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan menurut mereka, yaitu: instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi.

Disamping gaya kepemimpinan faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen

dan organisasi lainya jika mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan visi dan misi perusahaan dalam peningkatan kinerja karyawan. Karena dengan motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa adanya motivasi, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga target produksi akan mengalami penurunan, hal ini terjadi karena tidak adanya motif dan motivasinya dalam bekerja sehingga akan berdampak pada produktifitas kerja sehingga tidak terpenuhinya produksi yang berkualitas unggul di dalam pemasaran. Sekalipun seorang karyawan memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak akan memuaskan.

Disamping pentingnya motivasi bagi karyawan, dalam organisasi hendaklah seorang pemimpin menyadari kebutuhan pegawai yang bersangkutan, dimana organisasi memberikan imbalan atau jasa pegawai yang telah diberikan untuk kemajuan organisasi, imbalan tersebut merupakan rangsangan yang telah memberikan motivasi agar memiliki prestasi dan kinerja yang baik. Insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar kinerjanya tinggi dan sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Imbalan yang dapat memberikan motivasi tersebut biasa disebut dengan insentif. Pada dasarnya pemberian insentif bukanlah hak tetapi penghormatan terhadap pegawai yang telah menunjukkan kemampuannya dan prestasi kerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya hal ini dimaksudkan untuk memotivasi kerja.

Berdasarkan latar belakang diatas rumusan masalah yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini antara lain ; 1) apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?, 2) apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?, 3) apakah insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?, 4) manakah diantara gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan?. Sedangkan tujuan penelitian ini adalah; 1) untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, 3) untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan, 4) untuk mengetahui manakah diantara gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

## **TINJAUAN TEORITIS**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang. Pola-pola tersebut timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi serupa sehingga pola tersebut membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja pada orang-orang tersebut. Menurut Sutrisno (2010:213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Sedangkan Indrawijaya (2007:141) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan, terutama bagi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kepribadian seseorang yang memancarkan keinginan pada sekelompok orang-orang tertentu dan sanggup mengajak serta mendorong mereka sehingga mau bekerja sama dalam rangka pencapaian tujuan. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan sekelompok orang tertentu, biasanya melalui pendekatan

dan motivasi yang tepat sehingga mereka tanpa ada rasa takut untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, (Sutrisno, 2010:219) yaitu; 1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, 2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, 3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, 4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan 5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahan, perilaku bawahan yang akhirnya pada kinerja. Menurut Heidjrachman, (2009:219) dalam hubungannya dengan kinerja dijelaskan bahwa corak atau gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Terdapat lima tipe kepemimpinan, (Siagian, 2009:57) antara lain 1) tipe otokratis. Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut; menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya dan dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum, 2) tipe militeristis. Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut ; dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; sukar menerima kritikan dari bawahannya; menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan, 3) tipe paternalistis. Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri; menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; e. sering bersikap maha tahu, 4) tipe karismatik. Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma, 5) tipe demokratis. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern.

Terdapat tiga ketrampilan manajemen yang mutlak diperlukan, (Robbins, 2009:7-8) antara lain; 1) ketrampilan teknis meliputi kemampuan menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialisasi, 2) ketrampilan manusiawi meliputi kemampuan bekerjasama dengan

memahami dan memotivasi orang-orang lain, baik perorangan maupun kelompok, 3) ketrampilan konseptual meliputi kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi rumit.

### Motivasi

Motivasi merupakan hal yang sangat penting yang harus dimiliki seseorang dalam suatu proses untuk mencapai suatu tujuan. Dengan motivasi yang tinggi seseorang akan mempunyai semangat untuk bekerja keras demi tercapainya suatu tujuan, sehingga produktivitas seseorang tersebut akan meningkat. Pada hakekatnya perilaku manusia dimotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang merupakan tujuan dari suatu kegiatan. Menurut Reksohadiprodjo (2009:252) mengatakan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sedangkan Nawawi (2010:351) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau semangat yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan sehingga dapat berpengaruh positif dalam kepuasan kerja.

Beberapa prinsip dalam memotivasi karyawan, Mangkunegara, (2010:61), diantaranya; 1) prinsip partisipasi. Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin, 2) prinsip komunikasi. Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya, 3) prinsip mengakui andil bawahan. Pemimpin mengakui bahwa (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya, 4) prinsip pendelegasian wewenang. Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin, 5) Prinsip memberi perhatian. Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Ada tiga aspek yang mempengaruhi motivasi karyawan Mangkunegara, (2010:74), antara lain; 1) perbedaan karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat, sikap dan nilai, 2) perbedaan karakteristik pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan, yang menuntut penempatan pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya, 3) perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja dan budaya kerja yang disepakati. Oleh karena itu, pimpinan perlu memahami ketiga aspek tersebut agar perilaku kerja karyawan terkendali diarahkan untuk mencapai produktivitas kerja maksimal.

Faktor-faktor yang melatar belakangi seseorang untuk mendorong motivasi ini (Nawawi, 2010:353) sebagai berikut; 1) persepsi seseorang akan dirinya sendiri, 2) harga diri, 3) harapan pribadi, 4) kebutuhan, 5) keinginan, 6) kepuasan kerja, 7) prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan Mangkunegara (2010:74) mengungkapkan yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain; 1) *achievement* (prestasi kerja) adalah keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas, 2) *advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan karier pada perusahaan tempat ia bekerja, 3) *work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja, 4) *recognition* (pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan dari kopersi bahwa ia adalah orang, berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian.

## Insentif

Pada umumnya orang mau bekerja agar dapat memenuhi kebutuhan mereka. Oleh karena itu perusahaan harus berusaha menciptakan iklim yang dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya. Salah satu cara yang paling tepat sebagai pendorong semangat kerja adalah sistem insentif. Insentif merupakan salah satu sarana untuk memotivasi karyawan, yaitu dengan cara mengetahui apa yang dibutuhkan mereka dan berusaha untuk memenuhinya. Insentif juga dirumuskan sebagai faktor pendorong dengan tujuan membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan karyawan agar menghasilkan apa yang diinginkan oleh perusahaan. Pengertian insentif menurut Ranupandojo dan Husnan (2009:161), adalah pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji berbeda karena prestasi kerja yang berbeda.

Dari pengertian mengenai insentif di atas, dapat disimpulkan arti dari insentif merupakan perangsang atau daya pendorong yang sengaja diberikan pada karyawan prestasi kerja dengan tujuan untuk membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan besar untuk bekerja dan berprestasi dengan lebih baik. Hal tersebut dikarenakan karyawan merasa memperoleh penghargaan dan balas jasa yang pantas atas hasil kegiatannya dan prestasi kerja yang dicapainya. Insentif juga membantu karyawan untuk memperoleh pendapatan dengan pelaksanaan finansial yang melebihi upah dasar dan tunjangan tetap dalam rangka peningkatan kesejahteraan karyawan. Apabila kebutuhan hidup karyawan dapat terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas dan aman dalam bekerja.

Secara garis besar keseluruhan insentif dapat dibagi menjadi dua (Sarwoto, 2008:143), *pertama*, insentif material. Insentif material dapat diberikan dalam bentuk sebagai berikut : 1) uang. Insentif yang berupa uang dapat diberikan dalam berbagai macam yaitu : premi, komisi pembagian keuntungan dan kompensasi, 2) Jaminan sosial. Insentif yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial lazimnya diberikan secara rata dan otomatis. Bentuk jaminan sosial ini bermacam-macam, antara lain : pemberian perumahan dinas; pengobatan secara cuma-cuma; berlangganan surat kabar secara gratis; cuti sakit tetap mendapat gaji; pemberian pakaian dinas.

*Kedua*, insentif non material. Insentif non material diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain; 1) pemberian gelar, 2) pemberian tanda jasa, 3) pemberian piagam penghargaan, 4) pemberian promosi jabatan, 5) pemberian pujian lisan atau tertulis secara resmi di depan umum atau secara pribadi.

Sedangkan Manullang, (2010:141) yang membagi insentif menjadi tiga bentuk, 1) *financial incentive*. Dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja berupa uang, tetapi juga termasuk didalamnya kemungkinan memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan dan faktor-faktor kesejahteraan yang meliputi pemeliharaan, kesehatan, rekreasi, jaminan hari tua dan sebagainya, 2) *non financial incentive*. Dua unsur utama dari non financial incentive adalah keadaan pekerjaan yang memuaskan yang meliputi : jam kerja, tugas dan teman-teman kerja dan sikap pimpinan terhadap keinginan masing-masing pegawai seperti jaminan pekerjaan, promosi, keluhan-keluhan, liburan dan hubungan dengan atasan, 3) *social incentive*. Sikap dan keadaan tingkah laku anggota-anggota organisasi lainnya terhadap pegawai yang bersangkutan.

Untuk menetapkan suatu kebijakan insentif, perusahaan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan disesuaikan pula dengan kemampuan keuangan perusahaan yang ada. Dengan maksud agar tujuan perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dapat tercapai dengan memuaskan.

Beberapa indikator insentif Dessler, (2008:141) antara lain; 1) pemberian bonus . Adalah insentif spontan yang dihadiahkan kepada karyawan karena prestasi kerja atau pekerjaan yang dikerjakan bagus dan memuaskan, 2) jaminan kesehatan. Adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan pada karyawan atau pegawai yang telah memberikan prestasi

maksimal terhadap perusahaan tersebut sehingga karyawan atau pegawai mendapatkan jaminan kesehatan dari perusahaan, 3) jaminan hari tua, merupakan bentuk tabungan wajib yang mempunyai tujuan untuk memberikan bekal uang pada hari tua dan yang pembayaran kembalinya hanya dilakukan apabila tenaga kerja berhenti bekerja, 4) promosi jabatan, merupakan kenaikan suatu jabatan dalam suatu organisasi karena prestasi karyawan tersebut dinilai baik, 5) tunjangan hari raya, merupakan pembayaran yang diberikan secara tidak langsung karena prestasinya, diantaranya adalah tunjangan masa kerja, jabatan, transportasi diukur dalam satuan rupiah dan juga bisa dalam berbentuk barang.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja menurut Simamora (2010:327) adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaannya. Kinerja menurut Mangkunegara (2010:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Gibson, *et.al* (2006:70) menyatakan kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi. Penilaian kinerja mempunyai peranan penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Penilaian kinerja ini (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembang- kan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

Terdapat lima faktor dalam penilaian kinerja, (Dessler, 2008:514) antara lain; 1) kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran, 2) kuantitas pekerjaan meliputi: volume keluaran dan kontribusi, 3) supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan, 4) kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu, 5) konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Adapun faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja (Mangkunegara, 2010:16) antara lain; 1) faktor Individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi, 2) faktor lingkungan organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Sedangkan Dharma (2011: 11) mengungkapkan terdapat empat faktor mempengaruhi kinerja; 1) pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan, 2) pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan, 3) mekanisme kerja, mencakup system, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi, 4) lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Untuk dapat menilai kinerja karyawan secara objektif dan akurat adalah dengan mengukur tingkat kinerja karyawan. Pengukuran kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya

mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu, seperti komunikasi (Dharma, 2011:149).

Ukuran kinerja mencakup beberapa tipe kriteria performansi kinerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, (Gomez, 2007:142), antara lain: 1) *quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan, 2) *quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, 3) *job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya, 4) *creativity*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, 5) *cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi), 6) *dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja, 7) *initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, 8) *personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integrasi pribadi.

Sedangkan Hasibuan (2011:95) pengukuran Kinerja Karyawan bisa dilihat dari hal berikut ini; 1) kesediaan, 2) prestasi kerja, 3) kejujuran, 4) kedisiplinan, 5) kreativitas, 6) kerjasama, 7) kepemimpinan, 8) kepribadian, 9) prakarsa, 10) kecakapan, 11) tanggung jawab.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan merupakan proses interaksi antara seseorang (pemimpin) dengan sekelompok orang yang menyebabkan orang seorang atau kelompok berbuat yang sesuai dengan kehendak pemimpin (Nawawi, 2010:72). Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Karyawan yang memiliki pimpinan yang adil dan bijaksana, memberikan arahan pada saat memberi perintah, serta dapat bekerjasama dengan karyawan, maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, (Giarti, 2013). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer (pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Untuk itu seorang pemimpin harus lebih bertanggungjawab dan bijaksana. Dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan. Dalam konteks seperti ini pembinaan kebersamaan merupakan bagian integral dari proses kepemimpinan, dimana bawahan secara implisit bersedia menerima status superioritas pemimpinnya.

H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya.

#### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2009:79) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai



kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah.

H<sub>2</sub> : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya.

### **Pengaruh Insetif Terhadap Kinerja Karyawan**

Insentif dapat didefinisikan sebagai motivator luar dimana gaji, honor, atau perspektif karir dihubungkan kepada kinerja pegawai. Individu dianggap memiliki pilihan untuk meningkatkan kekayaan dan juga menambah waktu luangnya. Teori agensi menyatakan bahwa individu akan menyusut (tidak memiliki usaha) dalam sebuah pekerjaan, kecuali hal itu memiliki kontribusi dalam kesehatan ekonomi mereka sendiri. Insentif yang tidak bergantung pada kinerja pegawai secara umum tidak dapat memenuhi kriteria ini, dengan demikian teori agensi menyatakan insentif memiliki peran fundamental dalam memotivasi dan mengontrol kinerja pegawai karena memiliki keinginan untuk meningkatkan kekayaan. Pemberian insentif sangat diperlukan oleh setiap organisasi atau perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan bentuk, semangat untuk mendapatkan tingkat produktivitas kerja yang diharapkan. Berdasarkan uraian tersebut di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa setiap perusahaan harus mempunyai bentuk dan semangat dengan memberikan insentif yang sesuai dengan keadaan dan kondisi yang ada, karena akan memudahkan adanya hubungan serasi dan seimbang antara proses produksi dengan kemampuan dan kematangan dari karyawan sehingga usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan. Semakin baik pemberian insentif yang berupa imbalan uang atau non uang akan semakin meningkatkan gairah kerja karyawan, karena hal tersebut akan semakin mensejahterahkan kehidupan karyawan dan keluarganya sehingga kinerja mereka juga akan semakin meningkat. Insentif merupakan faktor signifikan dalam kinerja karyawan. Uang tidak hanya membantu karyawan untuk memperoleh kebutuhan dasar tetapi juga kebutuhan karyawan yang lebih tinggi. Karyawan sering melihat gaji sebagai cerminan memperhatikan kontribusi karyawan kepada organisasi, (Luthans, 2008; 112).

H<sub>3</sub> : Insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT T MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya. Sedangkan teknik pengambilan sampel disini adalah *sampling*. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Jumlah sampel yang digunakan sebagai responden adalah karyawan tetap sejumlah 41 orang..

### **Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran**

1. Gaya Kepemimpinan, merupakan kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan, antara lain: 1) ketrampilan teknis, 2) ketrampilan manusiawi, 3) ketrampilan konseptual
2. Motivasi kerja, merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Adapun indikator variabel motivasi kerja antara lain; 1) persepsi seseorang akan dirinya sendiri, 2) harga diri, 3) harapan pribadi, 4) kebutuhan, 5) keinginan, 6) kepuasan kerja, 7) prestasi kerja yang dihasilkan
3. Insentif, merupakan bentuk dorongan finansial yang diberikan kepada karyawan atas prestasi yang melebihi standar agar karyawan lebih meningkatkan kinerjanya untuk

mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel insentif antara lain; 1) jumlah insentif yang diterima sesuai dengan pekerjaan, 2) jumlah insentif yang diberikan oleh perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis, 3) jumlah insentif sesuai dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan.

4. kinerja karyawan, merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Adapun atribut atau indikator kinerja karyawan antara lain; 1) hasil kerja, 2) kualitas kerja, 3) memiliki keterampilan serta pengetahuan, 4) karyawan mampu menciptakan ide, 5) karyawan bersedia bekerjasama.

## Teknik Analisis Data

### Uji Instrumen

Uji instrumen menggunakan dua alat uji; 1) uji validitas dilakukan atas item-item pertanyaan pada kuesioner yaitu dengan jalan menghitung koefisien korelasi dari tiap-tiap pertanyaan dengan skor total yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan angka kritis  $r$  produk moment. Bila koefisien korelasinya lebih besar dari pada nilai kritis maka suatu pertanyaan dianggap valid, 2) uji reliabilitas, digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban yang diperoleh dari pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach  $\alpha$  masing-masing variabel lebih dari 60 % atau 0,6 maka penelitian ini dikatakan reliabel (Ghozali, 2013 : 42).

### Uji Asumsi Klasik

1. Uji normalitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Penelitian ini menggunakan plot probabilitas normal (*normal probability plot*) untuk menguji kenormalitasan jika penyebaran data (titik) disekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.
2. Uji Multikolinearitas, bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Salah satu cara mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan melihat *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabelitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai cut off yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai Tolerance < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10. (Ghozali, 20013:91).
3. Uji Heterokedastisitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat kesamaan varians dari residul dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain sama, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedestisitas.. kriteria pengujian; 1) jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada berbentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedestisitas, 2) jika ada pola yang jelas, serta titik - titik menyebar diatas dan dibawah O pada Y, maka tidak terjadi heteroskedestisitas.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisa regresi linier berganda adalah suatu prosedur statistik dalam menganalisa hubungan antara variabel satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen, (Arikunto, 2009:289), rumus multiple regresinya adalah sebagai berikut :

$$KK = a + b_1GK + b_2Mtv + b_3Inst$$

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Subyek Penelitian

Gambaran subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya dengan sampel yang diambil berjumlah 41 orang. Adapun karakteristik responden sebagai subyek penelitian digambarkan melalui jenis kelamin, usia, dan masa kerja, sebagai berikut ;

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	Jumlah	Percent
Jenis Kelamin		
Pria	32	78,0%
Wanita	9	22,0%
Usia		
<25 thn	11	26,8%
26-30 thn	21	51,2%
31-35 thn	4	9,8%
36-40 thn	3	7,3%
>40 thn	2	4,9%
Masa Kerja		
< 3 thn	9	22,0%
3-5 thn	20	48,8%
5-8 thn	9	22,0%
> 8 thn	3	7,3%

Sumber: Data Primer, 2017 Diolah

Dari Tabel 1 terlihat responden terbanyak adalah berjenis kelamin pria dengan prosentase sebesar 78,0%. Usia terbanyak antara 26-30 tahun dengan prosentase sebesar 51,2%. Sedangkan masa kerja karyawan yang terbanyak adalah mereka yang telah bekerja antara 3-5 sebesar 48,8%.

### Tanggapan Responden

Deskripsi tanggapan responden berkaitan gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif, serta kinerja karyawan pada PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya, sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Tanggapan Responden**

Variabel	Jawaban									
	STS		TS		S		SS		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Gaya kepemimpinan	0	0,0%	23	18,7%	66	53,7%	34	27,6%	123	100%
Motivasi kerja	3	1,0%	39	13,6%	141	49,1%	104	36,2%	287	100%
Insentif	0	0,0%	6	4,9%	56	45,5%	61	49,6%	123	100%
Kinerja karyawan	0	0,0%	18	8,8%	121	59,0%	66	32,2%	205	100%

Sumber: Data primer, 2017 diolah

Berdasarkan pada Tabel 2 dapat diketahui rata-rata tanggapan responden berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif, serta kinerja karyawan menyatakan setuju. Kondisi ini mengindikasikan gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif, serta kinerja karyawan tersebut dapat dikatakan baik.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas data sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 3 berikut :

**Tabel 3**  
**Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Tingkat Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	Butir GK 1	0,639	0,000	Valid
	Butir GK 2	0,700	0,000	Valid
	Butir GK 3	0,620	0,000	Valid
Motivasi	Butir Mtv 1	0,402	0,009	Valid
	Butir Mtv 2	0,514	0,001	Valid
	Butir Mtv 3	0,329	0,027	Valid
	Butir Mtv 4	0,535	0,000	Valid
	Butir Mtv 5	0,676	0,000	Valid
	Butir Mtv 6	0,523	0,000	Valid
	Butir Mtv 7	0,727	0,000	Valid
Insentif	Butir Inst 1	0,406	0,008	Valid
	Butir Inst 2	0,578	0,000	Valid
	Butir Inst 3	0,506	0,001	Valid
Kinerja Karyawan	Butir KK 1	0,931	0,000	Valid
	Butir KK 2	0,389	0,012	Valid
	Butir KK 3	0,559	0,000	Valid
	Butir KK 4	0,342	0,025	Valid
	Butir KK 5	0,769	0,000	Valid

Sumber: Data primer, 2017 diolah

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa seluruh item pernyataan dari seluruh variabel memiliki signifikansi uji korelasi dibawah 0,05 sehingga kuesioner yang disebarkan dinyatakan valid.

Sedangkan hasil uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* nampak pada Tabel 4 sebagai berikut :

**Tabel 4**  
**Reliability Statistic**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,852	18

Sumber: Data primer, 2017 diolah

Berdasarkan Tabel 4 terlihat nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,852 lebih besar 0,60 yang berarti butir-butir pertanyaan dari seluruh variabel seluruhnya reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik yang telah dilakukan diperoleh hasil, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Normalitas

Hasil pengujian normalitas terlihat distribusi data telah mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*expected cum. prob.*) dengan sumbu X (*observed cum prob.*) Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

#### 2. Multikolinieritas

Hasil pengujian multikolinieritas yang telah dilakukan nampak pada Tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5  
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Nilai Tolerance	Nilai VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,526	1,900	Bebas Multikolinieritas
Motivasi	0,559	1,789	Bebas Multikolinieritas
Insentif	0,678	1,476	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Data primer, 2017 diolah

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa besarnya nilai *variance influence factor* (VIF) pada seluruh variabel tersebut lebih kecil dari 10, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti dalam persamaan regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau bisa disebut juga dengan bebas dari Multikolinieritas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

### 3. Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian menggunakan metode grafik, menunjukkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas pada model regresi. Hal ini mencerminkan bahwa hasil estimasi regresi linier berganda layak digunakan untuk interpretasi dan analisa lebih lanjut.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor yang digunakan dalam model penelitian yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif terhadap kinerja karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya secara linier. Dalam pengujian regresi yang telah dilakukan nampak pada Tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6  
Rekapitulasi Hasil Uji Regression

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	Sig.	r
Gaya Kepemimpinan	0,393	0,023	0,362
Motivasi	0,219	0,025	0,359
Insentif	0,403	0,037	0,335
Konstanta	3,462		
Sig. F	0,000		
R	0,780		
R <sup>2</sup>	0,609		

Sumber: Data Primer, 2017 Diolah

Dari data Tabel 6 persamaan regresi yang didapat adalah  $KK = 8,222 + 0,705MK + 0,626DK$

Dari persamaan regresi di atas dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel, gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif menunjukkan arah hubungan positif (searah) dengan kinerja karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif yang diberikan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

### Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian uji t dari masing-masing variabel bebas yang terdiri dari motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan nampak pada Tabel 7 sebagai berikut

**Tabel 7**  
**Tingkat Signifikan Masing-Masing Variabel**

Variabel	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,023	Signifikan
Motivasi	0,025	Signifikan
Insentif	0,037	Signifikan

Sumber: Data Primer, 2017 Diolah

Tabel 7 memperlihatkan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya.

### **Pembahasan**

Penilaian kinerja sangatlah penting bagi kalangan karyawan, metode-metode penilaian yang digunakan, dan cara hasil-hasil yang dikomunikasikan dapat memiliki imbas positif maupun negatif terhadap moral kerja karyawan. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk tindakan disiplin, kenaikan gaji, promosi, pemecatan atau pemberhentian sementara. Penilaian kinerja akan dianggap menakutkan oleh orang-orang yang menilai dirinya rendah, orang-orang yang kurang produktif, dan sebagainya. Penilaian prestasi kerja yang baik harus dapat menggambarkan hal yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan karyawan yang dinilai. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya adalah signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya ditentukan oleh seberapa baik gaya kepemimpinan yang diterapkan guna membangun motivasi karyawan dalam bekerja, serta seberapa baik insentif yang diberikan perusahaan. Kondisi ini diperkuat dengan perolehan koefisien korelasi berganda sebesar 78,0 % menunjukkan korelasi atau hubungan antara variabel tersebut terhadap kinerja karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya memiliki hubungan yang erat.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya. Hasil ini mencerminkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan akan membuat karyawan merasa senang sehingga kinerja mereka dalam melakukan suatu pekerjaan semakin meningkat. Gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Atau dapat juga diartikan sebagai perilaku atau cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan tertentu. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan mencerminkan perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin juga baik. Perilaku atau cara seorang pemimpin ini mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan tertentu semakin dapat diterima. Pimpinan memberikan kepercayaan dan mendelegasikan tugas kepada bawahannya, akan membuat semangat kerja bawahannya akan meningkat sehingga kepuasan kerja juga meningkat. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya menurut karyawan berjalan dengan baik. Mereka menganggap bahwa atasan mereka mempunyai kemampuan teknis dalam mengarahkan karyawannya. Pimpinan mereka juga bersikap manusiawi, bersedia mendengarkan pendapat atau saran saran dari bawahan berkaitan dengan pengambilan keputusan atas kebijakan pada perusahaan. Menunjukkan pihak perusahaan tempat mereka bekerja benar-benar menyerap aspirasi mereka. Dengan kepemimpinan tersebut mampu memotivasi

mereka untuk bekerja lebih baik sehingga kinerja mereka dapat meningkat, Memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi, dan memberikan masukan kepada karyawan agar memiliki kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi. ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Susanti (2013) yang menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya. Hasil ini mencerminkan semakin baik motivasi yang dimiliki oleh karyawan, semangat yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan juga tinggi sehingga kinerja mereka juga semakin tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting dalam kepegawaian sebuah lembaga atau perusahaan. Umumnya karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya sangat termotivasi dalam bekerja pada perusahaan tersebut. Kondisi ini dimungkinkan karena karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi akan kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan, sehingga dapat meningkatkan harga diri mereka jika dapat menyelesaikan tugas yang diberikan. Disamping itu karyawan menganggap tugas yang diberikan sesuai dengan harapan mereka. Hal ini dapat menimbulkan kepuasan tersendiri bagi mereka. Mereka juga berpendapat bahwa kebutuhan mereka dan keluarganya dapat tercukupi dengan gaji atau upah yang mereka terima karena sesuai dengan harapan dan ketentuan yang berlaku. Responden juga merasa bahwa perusahaan tempat mereka bekerja. Kondisi ini membuat keinginan mereka untuk tetap bergabung dalam PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya. Serta mendorong mereka untuk lebih berprestasi dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Karyawan dengan motivasi kerja yang baik akan melaksanakan setiap pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Tanpa adanya motivasi, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga target produksi akan mengalami penurunan, hal ini terjadi karena tidak adanya motif dan motivasinya dalam bekerja sehingga akan berdampak pada produktifitas kerja sehingga tidak terpenuhinya produksi yang berkualitas unggul di dalam pemasaran. Sekalipun seorang karyawan memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak akan memuaskan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yazid (2009) yang menunjukkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun hasil berbeda dilakukan oleh Susanti (2013) yang menunjukkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya. Kondisi ini menunjukkan semakin tinggi pemberian insentif yang diterima oleh karyawan akan meningkatkan motivasi mereka sehingga gairah kerja akan meningkat. Dengan demikian kinerja mereka juga akan meningkat. Insentif yang diberikan oleh PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya dianggap oleh karyawan telah memenuhi harapan mereka. Mereka menganggap bahwa insentif yang mereka terima sesuai dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan bahkan lebih besar jika dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis. Karyawan juga menyatakan setuju bahwa kebijakan insentif perusahaan didasarkan atas kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, mereka menganggap kebijakan itu telah memenuhi azas keadilan. Insentif diartikan sebagai bentuk bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan

*gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Hal ini menunjukkan bahwa dalam upaya untuk membentuk organisasi pembelajaran, manajer perlu memberi stimulus yang dapat membangkitkan semangat karyawan untuk terus belajar. Stimulus ini dapat berupa balasan dan penghargaan atas upaya mereka selama ini. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Yazid (2009) yang menunjukkan insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian juga menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa untuk membangun kinerja karyawan tidak hanya diperlukan seberapa besar insentif yang diberikan guna meningkatkan motivasi kerja. Namun bagaimana seorang pimpinan mampu mengarahkan, mendidik, mengedepankan keharmonisan dan kerja sama, di samping itu mampu menghargai pendapat orang lain, mampu memberikan contoh kepada bawahan dan tindakan yang tegas serta berani dalam mengambil setiap resiko pemimpin, serta seseorang yang mampu menerapkan semua hal sesuai dengan kebutuhan secara benar dan tepat. Seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahan, perilaku bawahan yang akhirnya pada kinerja karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Simpulan hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut; 1) hasil pengujian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin, mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan tertentu. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan mencerminkan perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin juga baik, 2) hasil pengujian selanjutnya menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya. Karyawan dengan motivasi kerja yang baik akan melaksanakan setiap pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, 3) hasil pengujian terakhir menunjukkan insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya. Kondisi ini menunjukkan bahwa dalam upaya untuk membentuk organisasi pembelajaran, manajer perlu memberi stimulus yang dapat membangkitkan semangat karyawan untuk terus belajar. Stimulus ini dapat berupa balasan dan penghargaan atas upaya mereka selama ini.

### **Saran**

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disarankan; 1) hendaknya PT MNC Sky Vision (Indovision) Surabaya, perlu lebih mengembangkan gaya kepemimpinan mengingat variabel ini yang memiliki pengaruh dominan. Dengan mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Hal ini dilakukan untuk memotivasi karyawan perusahaan lebih berkreasi tanpa melanggar aturan yang telah ada pada perusahaan dengan begitu akan semakin meningkatkan kinerja mereka, 2) memperhatikan komunikasi yang dikembangkan dalam perusahaan, agar hubungan yang baik dan harmonis yang telah terjalin dengan karyawannya dapat dipertahankan. Hal ini akan mendorong seorang karyawan untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik, sehingga produktivitas dapat meningkat, 3) hendaknya pimpinan menjaga motivasi kerja karyawan misal dengan



pemenuhan peralatan kerja guna pemenuhan jaminan keamanan dan keselamatan kerja dalam lingkungan kerja mereka, mengadakan pelatihan guna peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2009. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Dessler. G. 2008. *Human Resource Management Tenth Edition*. Prentice Hall. New Jersey.
- Dharma. A. 2011. *Manajemen Personalia*. Edisi 3. Erlangga. Jakarta.
- Ghozali. I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS*. Edisi Ketujuh. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Giarti. Y. 2013. Pengaruh Kompensasi. Lingkungan Kerja. Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada CV. Arirang Management Semarang). *Jurnal USM*. 1 (2)
- Gibson. J., J. M. Ivancevich dan J. H, Donnelly. 2006. *Organizations*. Mc Graw-Hill Companies. Inc. Boston.
- Gomes. F. C. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Andi Offset. Yogyakarta.
- Hasibuan. SP. 2011. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktifitas*. Bina Aksara. Bandung.
- Heidjrachman. R 2009. *Manajemen Personalia*. Edisi Kelima. BPFE. Yogyakarta.
- Hersey.P dan K. Blanchard . 2001. *Management Of Organizational Behavior*. Ninth Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Indrawijaya. I. 2007. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru. Bandung
- Jumhur. S. 2013. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Wara Selatan Kota Palopo. *Jurnal AKK*. 2 (2).
- Luthans. F. 2008. *Organizational Behcviior*. 6<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill International Editions. Singapore.
- Mangkunegara. A.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Rosda Karya. Bandung.
- Manullang. M. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nawawi. H. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yoyyakarta.
- Ranupandojo dan S. Husnan. 2009. *Manajemen Personalia*. Edisi Ke Empat. BPFE Yogyakarta.
- Reksohadiprodjo. S. 2009. *Manajemen Strategi (Bussiness Policy)*. Edisi Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- Robbins. S. 2009. *Organization Bahaviour*. Seventh Edition. A Simon & Schuster Company. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Sarwoto. 2008. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Cetakan Keempat. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Siagian. S. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara Indonesia. Jakarta.
- Simamora. H. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta .
- Susanti. 2013. Pengaruh Kompensasi. Lingkungan Kerja Gaya Kepemimpinan Serta Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dan Keuangan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Dan PT. Bank Riau Kepri Cabang Tanjungpinang. *Jurnal Akuntansi*. 1(2).
- Sutrisno . E . 2010. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi pertama. Cetakan Kedua. Kencana Prenada Group. Jakarta.
- Yazid. A. 2009. Pengaruh Gaji Dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Indo Perkasa Computindo Situbondo. *Skripsi*. Program Studi Pendidikan Ekonomi. Fakultas Tarbiyah. Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim. Malang