

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN INSENTIF TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
PT. ANDALAS SURYA JAYA
PADANG**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1)
Universitas Negeri Padang*



Oleh :

SENO SENDANU

13475 / 2009

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2014**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN INSENTIF TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. ANDALAS SURYA JAYA PADANG

Nama : Seno Sendanu
NIM/BP : 13475/2009
Keahlian : MSDM
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, 8 September 2014

Disetujui oleh:

Pembimbing I



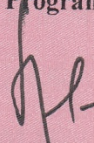
Rini Sarianti, S.E, M.Si
NIP. 19650306 199001 2 001

Pembimbing II



Hendri Andi Mesta, S.E, M.M, A.k
NIP. 19741125 200501 1 002

Ketua Program Studi



Erni Masdupi, S.E, M.Si, Ph. D
NIP. 19740424 199802 001



HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

*Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN INSENTIF TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT.ANDALAS SURYA JAYA PADANG

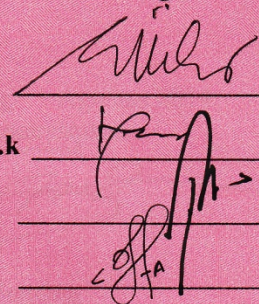
Nama	: Seno Sendanu
BP/NIM	: 2009/13475
Kosentrasi	: MSDM
Program studi	: Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Padang, 8 September 2014

Tim Penguji

1. Ketua : Rini Sarianti, S.E, M.Si
2. Sekretaris : Hendri Andi Mesta, S.E, M.M, A.k
3. Anggota : Perengki Susanto, S.E, M.Sc
4. Anggota : Chichi Andriani, S.E, M.M

Tanda Tangan



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Seno Sendanu
TM/NIM : 13475/2009
Tempat/Tgl. Lahir : Matur, 24 Desember 1990
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Perumahan BBI blok D.10 Rawang Panjang Tunggul Hitam Padang
No. Hp/Telp. : 085274802329
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Andalas Surya Jaya Padang

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis (skripsi) saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana), baik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini merupakan gagasan, rumusan dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan mencantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji, dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar sarjana yang diperoleh karena karya tulis saya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Padang, Agustus 2014

menyatakan



Seno Sendnu

TM/NIM: 20009/13475

ABSTRAK

Seno Sendanu (2009/13475). Pengaruh Kepemimpinan dan Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Andalas Surya Jaya Padang. Skripsi. Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang. 2014

**Pembimbing I. Rini Sarianti, SE, M. Si
II. Hendri Andi Mesta, SE, MM, Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: pengaruh kepemimpinan dan insentif terhadap kepuasan kerja pada PT. Andalas Surya Jaya Padang. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk melihat seberapa jauh variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Andalas Surya Jaya Padang. Sampel penelitian ini berjumlah 42 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *total sampling*. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui angket yang disebarakan kepada sampel/responden penelitian. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan taraf signifikan 0,039 ($0,000 < 0,05$) dan (2) Insentif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan taraf signifikan 0,006 ($0,000 < 0,05$) sedangkan sisanya 80,8% ditentukan oleh faktor lain.

Kata kunci: Kepemimpinan, Insentif, Kepuasan Kerja Karyawan.

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT, atas rahmat, ridho dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Andalas Surya Jaya Padang”**. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Meskipun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Rini Sarianti, SE, M. Si dan Bapak Hendri Andi Mesta, SE, MM, Ak selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang telah membantu dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs, M. Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian.
3. Ibu Erni Masdupi SE, M. Si, Ph. D, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang memberikan motivasi dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi.

4. Ibu Rahmiati SE, M. Sc, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen dan pembimbing akademik yang memberi masukan dalam penyelesaian skripsi.
5. Bapak Ramel Yanuarta Re, MSM selaku Pembimbing Akademik penulis.
6. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Manajemen serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
7. Staf Administrasi Program Studi Manajemen, yang telah banyak memberikan bantuan bagi penulis dalam mengurus berbagai keperluan administrasi.
8. Bapak dan Ibu staf perpustakaan pusat Universitas Negeri Padang dan ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis banyak kemudahan dalam memperoleh bahan bacaan.
9. Karyawan dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan banyak bantuan dalam pengurusan administrasi selama penulis kuliah di Universitas Negeri Padang.
10. Orang tua, adik dan seluruh keluarga tercinta yang telah memberikan kasih sayang dan dukungan selama penulis kuliah hingga penyusunan skripsi ini.
11. Teman-teman Prodi Manajemen angkatan 2009 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta rekan-rekan Prodi Ekonomi

Pembangunan, Akuntansi, dan Pendidikan Ekonomi yang sama-sama berjuang dan memberikan banyak motivasi, saran, serta dukungan yang sangat berguna bagi penulis.

12. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Semoga segala bantuan dan dukungan dari segala pihak dinilai ibadah disisi Allah SWT. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Agustus 2014

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan Masalah	6
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	7
F. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	9
1. Kepuasan Kerja	9
2. Kepemimpinan	14
3. Insentif	19
B. Penelitian Terdahulu	31
C. Kerangka Konseptual	32
D. Hipotesis.....	33
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Desain Penelitian	34
B. Tempat dan Waktu Penelitian	34
C. Populasi dan Sampel	34
D. Jenis dan Sumber Data	35
E. Teknik Pengumpulan Data	36

F. Defenisi Operasional.....	37
G. Instrumen Penelitian	38
H. Uji Coba Instrumen Penelitian	39
I. Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian	40
J. Teknik Analisis Data.....	42

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan.....	47
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	47
2. Deskriptif Data Responden	51
B. Deskriptif Variabel Penelitian.....	53
C. Analisis Data	59
D. Pembahasan.....	64

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	69
B. Saran.....	69

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan PT. ASJ Padang 2013	4
Tabel 3.1 Skala Likert.....	38
Tabel 3.2 Defenisi Operasional.....	39
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan.....	41
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Insentif.....	41
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja Karyawan	42
Tabel 3.6 Hasil Uji Realibilitas	42
Tabel 4.1 Karekteristik responden berdasarkan jenis kelamin	51
Tabel 4.2 Karekteristik responden berdasarkan umur	51
Tabel 4.3 Karekteristik responden berdasarkan pendidikan.....	52
Tabel 4.4 karakteristik responden berdasarkan unit kerja.....	53
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	54
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan (X1).....	56
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Insentif (X2)	58
Tabel 4.8 Uji Multikolinearitas.....	61
Tabel 4.9 Model summary	62
Tabel 4.10 Hasil Uji Regresi Berganda.....	62
Tabel 4.11 Uji F	63

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	32
Gambar 4.1 Struktur organisasi PT. Andalas Surya Jaya Padang	50
Gambar 4.2 P-P Plot	60
Gambar 4.3 Scatterplot	61

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1. Kuisioner Uji Coba Penelitian		1
2. Tabulasi Uji Coba Penelitian Kepuasan Kerja Karyawan		6
3. Tabulasi Uji Coba Penelitian Kepemimpinan.....		7
4. Tabulasi Uji Coba Penelitian Insentif		8
5. Hasil Uji Coba Penelitian Kepuasan Kerja Karyawan.....		9
6. Hasil Uji Coba Penelitian Kepemimpinan.		12
7. Hasil Uji Coba Penelitian Insentif.....		15
8. Kuisioner Penelitian		17
9. Tabulasi Penelitian Kepuasan Kerja Karyawan		22
10. Tabulasi Penelitian Kepemimpinan		23
11. Tabulasi Penelitian Insentif.....		24
12. Frekuensi Kepuasan Kerja Karyawan		26
13. Frekuensi Kepemimpinan		30
14. Frekuensi Insentif.....		34
15. Hasil Distribusi Variabel Frekuensi Kepuasan Kerja Karyawan ..		37
16. Hasil Distribusi Variabel Frekuensi Kepemimpinan		38
17. Hasil Distribusi Variabel Frekuensi Insentif.....		39
18. Uji Normalitas		40
19. Uji Multikolinearitas		40
20. Hasil Regresi		40

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Sementara itu, manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan. Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan, sehingga dalam manajemen SDM faktor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri. Saat ini banyak perusahaan menyadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena melalui sumber daya manusialah yang menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi/dijalankan atau dilaksanakan. Disamping itu SDM dapat menciptakan efisiensi dan efektifitas perusahaan (Veithzal, 2011: 14).

Sumber daya manusia yang dimaksud dalam perusahaan adalah karyawan. Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang

dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Sikap-sikap karyawan dikenal kepuasan kerja, stres, dan frustrasi yang ditimbulkan oleh pekerjaan, peralatan, lingkungan, kebutuhan dan sebagainya (Malayu, 2012: 202).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Veithzal, 2011: 856).

Menurut Malayu (2012: 202) mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Robert Hoppecl NHP di dalam Pandji (2006: 81) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Dalam praktek korelasi itu

berarti bahwa seorang karyawan yang puas akan hadir di tempat tugas kecuali ada alasan yang benar-benar kuat sehingga ia mangkir. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak atau kurang puas, akan menggunakan berbagai alasan untuk tidak masuk kerja. Dengan demikian, salah satu cara yang paling efektif untuk mengurangi tingkat kemangkiran karyawan adalah meningkatnya kepuasan kerja (Sondang, 2008: 297).

Menurut Veithzal (2011: 860) secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian, efektifitas kerja dan dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif.

Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Andalas Surya Jaya Padang (PT ASJ). PT. ASJ merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang transportasi. Sampai saat ini bentuk pelayanan yang diberikan difokuskan pada pengangkutan produk PT. Coca-Cola Amatil Indonesia (PT. CCAI) Padang ke *warehouse-warehouse*, *stock point* atau *stockist* yang meliputi 3 wilayah provinsi antara lain: Sumatera Barat, Riau dan Jambi.

Berdasarkan pengamatan dan observasi yang penulis lakukan di PT. ASJ Padang, diduga tingkat kepuasan kerja karyawan masih rendah. Rendahnya kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari absensi atau ketidakhadiran karyawan selama bulan Januari-Desember 2013. Hal ini dapat kita lihat pada tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1 Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan PT. ASJ Padang
Januari – Desember 2013**

Bulan	Jml. Karyawan	Hari Kerja	Jumlah ketidakhadiran karyawan	Tingkat ketidakhadiran (%)
Januari	42	24	8	0,79
Februari	42	25	6	0,57
Maret	42	24	11	1,91
April	42	26	5	0,45
Mei	42	25	6	0,57
Juni	42	24	9	0,89
Juli	42	27	10	0,88
Agustus	42	24	5	0,49
Sept	42	25	12	1,14
Oktober	42	26	7	0,64
Nov	42	25	10	0,95
Des	42	25	4	0,38

Sumber : Bagian HRD PT. Andalas Surya Jaya Padang, 2013

Menurut Malayu (2012:51) mengatakan bahwa untuk menghitung tingkat rata-rata absen atau ketidakhadiran itu adalah dengan rumus dibawah ini:

$$\text{Absen} = \frac{\text{Jumlah hari kerja absen per bulan}}{\text{jumlah karyawan} \times \text{jumlah hari kerja per bulan}} \times 100\%$$

Pada tabel 1.1 data diatas menunjukkan jumlah staf dan karyawan dan jumlah absensi karyawan di PT. Andalas Surya Jaya Padang, terlihat adanya penurunan kehadiran atau kenaikan absensi karyawan di PT. Andalas Surya Jaya Padang. Jika dilihat data tersebut terlihat berfluktuasi setiap bulannya dari bulan Januari-Desember, absen paling besar yakni terjadi pada bulan Maret sebesar 1,91%.

Sedangkan yang paling rendah absensinya terjadi pada bulan Desember sebesar 0,38, %.

Berdasarkan standar ketidakhadiran karyawan yang ditetapkan oleh PT. Andalas Surya Jaya Padang sebesar 20% (hasil wawancara dengan karyawan bagian administrasi PT. ASJ Padang) dimana pada bulan Januari, Maret, Juni, Juli, September, November tingkat kehadiran berkisar 20%. Kondisi ini memperlihatkan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan dan tidak mematuhi aturan, sehingga berdampak kurang baik pada pekerjaan di perusahaan.

Adapun permasalahan lainnya berdasarkan pengamatan yaitu terlihat fenomena-fenomena mengenai sikap kerja terhadap kewajiban, tanggung jawab dan beban kerja terkadang dilalaikan. Seperti tidak berada ditempat kerja di saat jam kerja atau saat-saat yang dibutuhkan. Kerjasama (baik keatas, kesamping maupun kebawah) terlihat kurang harmonis, masih adanya pegawai yang melaksanakan tugas-tugasnya menunggu perintah atasan dan kurangnya perhatian pimpinan pada karyawanya.

Permasalahan kepuasan kerja karyawan harus menjadi perhatian bagi PT. Andalas Surya Jaya Padang, apabila perusahaan kurang dalam memperhatikan kepuasan kerja karyawan, maka besar kemungkinan karyawan akan merasa tidak

puas dan dampak kurang baiknya adalah karyawan-karyawan tersebut akan memilih untuk meninggalkan perusahaan atau mencari pekerjaan ditempat lain. Maka salah satu tindakan yang harus dilakukan perusahaan adalah dengan memperhatikan kembali faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik mengangkat sebuah judul penelitian yaitu ***"Pengaruh Kepemimpinan dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Andalas Surya Jaya Padang"***.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan penulis di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Andalas Surya Jaya Padang?
2. Apakah insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Andalas Surya Jaya Padang?
3. Apakah perusahaan PT Andalas Surya Jaya Padang memperhatikan kepuasan kerja karyawan?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah maka pembahasan permasalahan kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini pada PT Andalas Surya Jaya Padang. Penulis membatasi variabel yang diduga erat kaitannya dengan kepuasan kerja dan sangat

dominan mempengaruhi kepuasan kerja pada PT Andalas Surya Jaya Padang yaitu kepemimpinan dan insentif.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang diteliti yaitu:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Andalas Surya Jaya Padang ?
2. Bagaimana pengaruh insentif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Andalas Surya Jaya Padang ?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Andalas Surya Jaya Padang.
2. Pengaruh insentif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Andalas Surya Jaya Padang.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain :

1. Bagi penulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan yaitu sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan dan prosedur penelitian terutama dalam bidang keahlian konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi perusahaan yaitu sebagai masukan kepada perusahaan maupun *stakeholder* dan lembaga-lembaga lain dalam mengambil kebijakan terutama mengenai permasalahan ini.
4. Bagi peneliti lebih lanjut sebagai bahan informasi bagi peneliti yang melakukan penelitian berikutnya yang sejenis.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kepuasan Kerja

Malayu (2012: 202) mengatakan bahwa kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuan ia bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, maka itu berarti bahwa ia memiliki suatu harapan, dan dengan demikian ia akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Dan jika harapannya itu terpenuhi, maka ia akan merasa puas (Pandji, 2006: 79).

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya (Pandji, 2006: 81).

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Malayu (2012: 202) mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut Moh. As'ad (1987:103) didalam Danang (2012: 26) mendefenisikan kepuasan kerja (*job statisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Robert Hoppecl di dalam Pandji (2006: 81) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah “*security feeling*” (rasa aman) dan mempunyai segi-segi:

1. Segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial)
2. Segi sosial psikologi:
 - a. Kesempatan untuk maju
 - b. Kesempatan mendapatkan penghargaan
 - c. Berhubungan dengan masalah pengawasan

Berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan dan antar karyawan dengan atasannya (Sutrisno Hadi “Analisa Jabatan dan Kegunaannya” Bulletin Psychologi) (Pandji, 2006: 82).

Dapat disimpulkan dari pendapat beberapa para ahli diatas bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang positif yang menyangkut kepuasan diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja termasuk didalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

b. Teori – Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yuki (1977) di dalam Danang (2012: 27) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

1. Teori Perbandingan Interpersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan seimbang (*equity*) atau tidak seimbang (*inequity*) atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

3. Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya seperti, prestasi kerja, penghargaan, hubungan antar manusia (*interpersonal*), status, kesempatan kemajuan dan pengembangan dalam bekerja yakni promosi jabatan, kompensasi, kebijakan, lingkungan kerja, upah dan keamanan kerja. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *satisfier (motivators)*.

c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor atau pendapat yang dikemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Veithzal (2011: 860) secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, pemenuhan harapan penggajian, dan efektifitas kerja. Kesempatan untuk maju, gaji, keuntungan finansial seperti adanya insentif.

Menurut Malayu (2012: 203) mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat-ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pimpinan dan kepemimpinannya. Salah satu sikap terpenting untuk kesuksesan organisasi adalah sikap para pemimpinnya, karena sikap dan perilaku mereka berperan besar dalam membentuk sikap pegawai, misalnya kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap organisasi (Richard, 2010: 327).
7. Sifat pekerjaan menonton atau tidak.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Veithzal (2011: 860) indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
2. Supervise
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
5. Rekan kerja
6. Kondisi pekerjaan.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Pada tahun 1947, Rensis Likert mempelajari cara terbaik memimpin usaha para individu agar mencapai kinerja dan kepuasan yang diharapkan. Tujuan utama penelitian tentang kepemimpinan ini yang dilakukan oleh tim yang terinspirasi oleh Likert di Universitas Michigan (UM), adalah menemukan prinsip dan metode kepemimpinan yang efektif. Kriterianya adalah:

1. Produktivitas per jam kerja, atau pengukuran serupa terhadap kesuksesan organisasi dalam mencapai targetnya.
2. Kepuasan kerja dari anggota organisasi.

3. Tingkat *turn over* karyawan, jumlah pembolosan kerja, dan keluhan karyawan.
4. Biaya
5. Hasil produksi cacat.
6. Motivasi pegawai dan manajer.

Salah satu sikap terpenting untuk kesuksesan organisasi adalah sikap para pimpinannya, karena sikap dan perilaku mereka berperan besar dalam membentuk sikap pegawai, misalnya kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan (*leadership*) disini didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan organisasi (Richard, 2010: 329).

Untuk lebih memperjelas pengertian kepemimpinan, di bawah ini disajikan kesimpulan dari definisi-definisi yang dikemukakan para ahli, yaitu:

7. Menurut Ralph M Stogdill didalam Tjutju (2009: 165) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir, menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan.
8. Menurut Robert Dubin didalam Tjutju (2009: 165) kepemimpinan dalam organisasi berarti penggunaan kekuasaan dan pembuatan-pembuatan keputusan.

9. Menurut Fred E. Fiedler didalam Tjutju (2009: 165) kepemimpinan adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.
10. Menurut Hersey dan Blanchart, di dalam Danang (2012: 34), kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memenuhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Berdasar pendapat di atas, penulis berkesimpulan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dan kekuatan seseorang untuk mempengaruhi pikiran (*mindset*) orang lain agar mau dan mengikuti kehendaknya, dan memberi inspirasi kepada pihak lain untuk merancang sesuatu yang lebih bermakna. Sedangkan pemimpin diartikan sebagai orang yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi dan memberi inspirasi kepada orang lain, agar mereka menunjukkan respons tertentu dalam merealisasikan visi dan misi organisasi.

Dengan memperhatikan definisi kepemimpinan diatas, terlihat bahwa kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, tetapi bukan semuanya. Sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah mempengaruhi

orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik (Danang, 2012: 34).

b. Variabel-Variabel Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan menurut Chapman (1997: 127) di dalam Danang (2012: 35) adalah cara berkomunikasi, pemberian motivasi, kemampuan memimpin, pengambilan keputusan dan kekuasaan yang positif.

c. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Konsep mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pimpinan 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, kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa (Kartono, 2011: 36).

d. Teori Kepemimpinan

Dari beberapa teori tentang kepemimpinan yang ada, dalam penelitian ini mempergunakan teori perilaku, yang mana teori ini menurut peneliti sangat relevan untuk mendukung permasalahan yang ada dari objek penelitian (Indriyo dan I Nyoman, 1997: 128) di dalam Danang (2012:37).

Adapun dasar dari pendekatan gaya kepemimpinan diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya tertentu untuk mengarahkan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan yaitu berbagai pola perilaku yang disukai oleh pemimpin dan proses mengarahkan dan mempengaruhi pengikut (Suwatno, 2011: 155). Teori ini menekankan pada kedua gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*) adalah perilaku pemimpin yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya.
2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi karyawan (*employ orientation*) adalah perilaku pimpinan yang menekankan pada pemberian motivasi pada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, yang mengembangkan hubungan bersahabat saling percaya mempercayai dan saling menghormati di antara anggota kelompok (Danang, 2013: 37).

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Universitas Michigan diperoleh dua gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya kepemimpinan pemusatan tugas, menekankan pada penggunaan supervisi kekuasaan legitimasi dan paksaan menempati jadwal waktu dan penilaian prestasi kerja yang ketat.
2. Gaya kepemimpinan pemusatan karyawan, menekan pada pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta memperhatikan kesejahteraan karyawan (Danang, 2013: 38).

e. Indikator-indikator kepemimpinan

Ramlan, (2005) mengatakan indikator-indikator kepemimpinan yaitu:

1. Mengarahkan
2. Membimbing
3. Mendorong dan memotivasi
4. Bersikap adil

f. Fungsi kepemimpinan

Menurut Adair (2008:11) di dalam Suwatno (2011:148) fungsi kepemimpinan yaitu:

1. Perencanaan dalam arti mencari semua informasi yang tersedia, mendefenisikan tugas, maksud dan tujuan kelompok serta membuat rencana yang dapat terlaksana dalam membuat keputusan yang tepat.

2. Pemrakarsaan yaitu memberikan pengarahan, menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana, membagi tugas pada kelompok dan menetapkan standar kelompok.
3. Pengendalian yaitu memelihara antara kelompok, mempengaruhi tempo, memastikan semua tindakan yang diambil dalam upaya meraih tujuan dan mendorong kelompok mengambil tindakan/ keputusan.
4. Pendukung yaitu memberi semangat pada kelompok/ individu, menciptakan semangat tim, merukunkan perselisihan atau meminta orang lain menyelidikinya.
5. Penginformasian yaitu memperjelas tugas dan rencana dan memberi informasi baru pada kelompok
6. Pengevaluasian yaitu mengevaluasi kelayakan gagasan, mengevaluasi prestasi kelompok dan membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.

3. Insentif

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bergantung pada orang-orang yang berada dalam lingkungan perusahaan tersebut. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah dengan meningkatkan kualitas kerja para personilnya atau karyawannya. Pemberian insentif merupakan salah satu cara atau usaha perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja personil atau karyawannya. Pemberian insentif oleh perusahaan merupakan upaya untuk

memenuhi kebutuhan personil atau karyawan. Personil atau karyawan suatu perusahaan akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan perusahaan, jika perusahaan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan para personilnya atau karyawannya, baik kebutuhan yang bersifat materi maupun kebutuhan yang bersifat non materi (Suwatno, 2011: 234).

Suatu sukses perusahaan memerlukan strategi efektif yang harus dicapai untuk menuju keberhasilan. Para manajer dan departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat menggunakan insentif dan bagi hasil sebagai alat untuk memotivasi pekerja guna mencapai tujuan organisasi. Sebab, ini merupakan bentuk kompensasi yang berorientasi pada hasil kerja. Sistem insentif menghubungkan kompensasi dan kinerja dengan menilai kinerja yang telah dicapai atau besarnya jumlah jam kerja. Walaupun insentif mungkin sudah diberikan pada kelompok, mereka sering memberikan penghargaan terhadap individu (Veithzal, 2011: 766).

Penggunaan insentif yang dibayarkan kepada pekerja atas dasar produksinya melebihi standar yang ditetapkan, bukanlah hal baru. Apakah ada alasan yang cukup memberikan kompensasi berdasarkan kinerja. Untuk satu hal, dewasa ini adanya biaya pemotongan, penstrukturan kembali, dan pendorong kinerja mengarahkan seseorang untuk secara logis mengaitkan kompensasi dan kinerja. Namun, tekanan yang berkembang pada kompensasi untuk kinerja juga berakar dengan kecendrungan tim perbaikan mutu dan program komitmen pekerja. Arah keseluruhan dari program-program tersebut

adalah memperlakukan pekerja sebagai mitra dan membuat mereka berfikir tentang bisnis seperti milik mereka sendiri. Dengan demikian, cukup logis untuk membayar mereka sebagai mitra juga, dengan mengaitkan kompensasi mereka secara lebih langsung dengan kinerja (Veithzal, 2011: 766).

a. Pengertian Insentif

Menurut G. R. Terry, “*Lattery incentive means that which incities or a tendency to incite action*”. Insentif merupakan sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja. Pemahaman ini merupakan pendapat yang baik apabila diterapkan pada suatu perusahaan, karena kinerja dan produktivitas perusahaan akan meningkat, hal tersebut akibat dari karyawan yang bekerja dengan optimal (Suwatno, 2011: 234).

Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing* sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas dan penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*) (Veithzal, 2011: 767).

b. Tujuan Insentif

Tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi

perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, di mana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting (Veithzal, 2011: 767).

c. Program Insentif

Sistem insentif ada pada hampir setiap jenis pekerjaan dari tenaga kerja manual sampai profesional, manajer dan pekerja eksekutif, intensif secara umum dibahas sebagai berikut:

1. Piecework

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah output atau barang yang dihasilkan pekerja. Sistem ini bersifat individual, standarnya output per-unit, kelihatannya cocok digunakan untuk pekerjaan yang output-nya sangat jelas dan dapat dengan mudah diukur dan umumnya terdapat pada level yang sangat operasional dalam organisasi.

2. Production Bonus

Tambahan upah yang diterima karena hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, dimana karyawan juga mendapatkan upah pokok. Bonus juga dapat dikarenakan pekerja menghemat waktu penyelesaian pekerjaan. Pada umumnya bonus dihitung berdasarkan tingkat tarif tertentu untuk masing-masing unit produksi.

3. Commission

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Sistem ini biasanya digunakan untuk tenaga penjual atau wiraniaga.

Sistem ini bersifat individual, standarnya adalah hasil penjualan yang dapat diukur dengan jelas.

4. *Maturity Curve*

Gaji dapat dikelompokkan dalam suatu kisaran dari minimal sampai maksimal. Ketika seseorang (biasanya karyawan ahli atau profesional) sudah mencapai tingkat gaji maksimal, untuk mendorong karyawan terus berprestasi, organisasi mengembangkan apa yang disebut dengan *maturity curve* atau kurva kematangan, yang merupakan kurva yang menunjukkan jumlah tambahan gaji yang dapat dicapai sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja sehingga mereka diharapkan terus meningkatkan prestasi.

5. *Merit Pay*

Penerimaan kenaikan upah terjadi setelah suatu penilaian prestasi. Kenaikan ini diputuskan oleh penyelia karyawan, sering juga bersama atasan. Tetapi nilai kenaikan jarang ditentukan secara baku, karena kenaikan tersebut terjadi berdasarkan sasaran manajemen (SM).

6. *Pay-for-Knowledge/Pay-for-Skill Compensation*

Pemberian insentif yang didasarkan bukan pada apa yang dikerjakan oleh karyawan akan menghasilkan produk nyata, tetapi pada apa yang dapat dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh, yang diasumsikan mempunyai pengaruh besar dan penting bagi organisasi. Dasar pemikirannya adalah seseorang yang mempunyai

tambahan pengetahuan mempunyai kemungkinan tambahan tugas yang dapat dilakukan untuk organisasi. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan atau kompetensi organisasi melalui ketersediaan (*supply*) karyawan internal, dan meningkatkan *fleksibilitas* karyawan untuk mengisi beberapa jabatan yang berbeda, di mana ini menjadi suatu keuntungan bagi perusahaan.

7. *Nonmonetary Incentive*

Insentif umumnya berupa uang, tetapi insentif dapat pula berupa dalam bentuk lain. Sebagai contoh dalam bentuk materi baru (seperti gantungan kunci hingga topi), sertifikat, liburan, dan lain-lain. Hal ini dapat berarti sebagai pendorong untuk meningkatkan pencapaian usaha seseorang. Adapula insentif diberikan dalam bentuk usaha perubahan seperti rotasi kerja, perluasan jabatan, dan pengubahan gaya.

8. Insentif eksekutif

Bonus yang diberikan kepada para manajer atau eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat keuntungan tertentu bagi organisasi. Insentif ini bisa dalam bentuk bonus tahunan yang biasanya disebut bonus jangka pendek, atau kesempatan pemilikan perusahaan melalui pembelian saham perusahaan dengan harga tertentu yang biasanya disebut dengan bonus jangka panjang (Veithzal, 2011: 767).

d. Penggolongan Insentif

1. Insentif individu

Program insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Insentif individu bisa berupa upah per *output* (misalkan menggunakan satuan potongan) dan upah per waktu (misalkan menggunakan jam) secara langsung. Pada upah perpotong terlebih dahulu ditentukan berapa yang harus dibayar untuk setiap unit yang dihasilkan.

2. Insentif kelompok

Pembayaran insentif individu sering kali sukar untuk dilaksanakan karena untuk menghasilkan sebuah produk dibutuhkan kerja sama, atau ketergantungan dari seseorang dengan orang lain. Oleh sebab itu, insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan. Para anggotanya dapat dibayarkan dengan tiga cara, yaitu (1) seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya, (2) semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling rendah prestasi kerjanya, dan (3) seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok (Veithzal, 2011: 769).

e. Macam-Macam Insentif

Menurut Suwatno (2011: 234). Personil atau karyawan yang memiliki prestasi baik sudah sewajarnya mendapatkan insentif yang baik dan positif. Yang dimaksud dengan insentif positif adalah daya perangsang yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dengan cara memberikan

hadiah, baik berupa material maupun non material. Sedangkan personil atau karyawan yang kurang berprestasi atau bekerja tidak sesuai dengan harapan perusahaan dapat diberikan insentif yang bersifat negatif. Pengertian dari insentif negatif adalah gaya perangsang dengan memberikan ancaman dan hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya di bawah prestasi standar

Menurut Chester di dalam Suwatno (2011:235), beberapa macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain:

1. Dorongan material uang atau barang.
2. Kesempatan untuk mendapatkan kehormatan, prestise, dan kekuasaan perseorangan.
3. Syarat-syarat pekerjaan yang diinginkan bersih, lingkungan yang tenang atau ruangan kantor yang tersendiri.
4. Kebanggaan akan pekerjaannya, jasa untuk keluarga, dan patriotisme atau perasaan keagamaan.
5. Kesenangan perseorangan dan kepuasan dalam hubungan-hubungan sosial dan organisasi.
6. Persesuaian dengan kebiasaan praktek dan sikap biasa, serta dapat menerima aturan-aturan dan pola-pola tingkah lakudari perusahaan.
7. Perasaan turut serta dalam kejadian atau peristiwa yang penting dalam perusahaan.

Menurut Sarwoto di dalam Suwatno (2011: 235). dalam bukunya Dasar-Dasar Organisasi dan Management, dua macam indikator insentif yang dapat diberikan kepada karyawan, yakni:

1. Insentif material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarga. Beberapa macam insentif yang diberikan karyawan meliputi:

a. Bonus

Bonus merupakan uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerima, serta diberikan berkala, sekali terima tanpa adanya suatu ikatan pada masa yang akan datang.

b. Komisi

Komisi merupakan bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik dan lazim dipergunakan sebagai bagian dari penjualan.

c. *Profit Sharing*

Adalah insentif yang diterima karyawan yang diambil dari sebagian laba bersih.

d. Kompensasi yang ditangguhkan (*Deffered Compensation*)

Terdapat dua jenis program balas jasa yang dibayar di kemudian hari, diantaranya pensiun dan pembayaran kontraktual. Dana pensiun memiliki nilai insentif karena memenuhi kebutuhan pokok seseorang yaitu menyediakan jaminan ekonomi setelah ia tidak bekerja lagi. Sedangkan pembayaran kontraktual merupakan pelaksanaan perjanjian antara pemilik atau majikan atau pimpinan

perusahaan dengan karyawan tentang pembayaran sejumlah uang tertentu selama periode waktu tertentu, setelah selesai masa kerja.

2. Insentif non material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuran berdasarkan prestasi kerjanya. Beberapa macam insentif non material meliputi: a) pemberian gelar secara resmi; b) pemberian tanda jasa atau medali; c) pemberian piagam penghargaan; d) pemberian pujian lisan atau tulisan; e) pemberian promosi; f) pemberian hak untuk memakai sesuatu atribut jabatan; g) pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja; h) pemberian hak untuk apabila meninggal dimakamkan di makam pahlawan; i) ucapan terima kasih secara formal maupun informal

f. Sistem Pemberian Insentif

Salah satu pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika organisasi mau mencapai insentif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian

rupa sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan organisasi.

1. Bonus tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Seorang karyawan yang bijaksana dapat mempertinggi nilai bonus dengan menginvestasikannya secara cermat; tetapi kecil kemungkinan karyawan melakukan hal ini ketika suatu peningkatan disebar sepanjang tahun (pada tiap bulan) berupa gaji/insentif.

g. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Insentif

Menurut Suwatno (2011: 236) Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya insentif mencakup antara lain:

1. Jabatan atau kedudukan

Seseorang yang menduduki jabatan atau kedudukan lebih tinggi di dalam suatu perusahaan otomatis tanggung jawab dan ruang lingkup kerjanya lebih besar atau sangat berpengaruh bagi roda kegiatan atau usaha suatu perusahaan itu, maka perusahaan dalam memberikan insentif harus melihat seberapa besar tugas dan tanggung jawab yang diemban

oleh seorang karyawan yaitu apabila jabatan atau kedudukan karyawan lebih besar atau lebih tinggi maka perusahaan tersebut dalam memberikan insentif lebih besar dari karyawan yang lainnya.

2. Prestasi kerja

Karyawan yang mempunyai atau memiliki prestasi kerja yang baik atau menonjol akan diberikan insentif yang lebih baik dan lebih besar dari pada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang kurang atau tidak menonjol. Oleh sebab itu, maka karyawan yang berprestasi kerjanya kurang atau tidak menonjol akan lebih giat dan bersemangat di dalam melakukan suatu pekerjaan agar perusahaan dapat memberikan insentif yang lebih besar atau lebih baik.

3. Laba perusahaan

Pemberian insentif yang dilakukan oleh suatu perusahaan kepada para karyawannya bukan hanya menguntungkan kepada karyawannya saja tapi akan menguntungkan pihak perusahaan itu sendiri. Maka dari itu suatu perusahaan tidak akan segan-segan memberikan insentif kepada para karyawannya yang prestasi kerjanya baik karena akan meningkatkan laba atau keuntungan bagi perusahaan itu sendiri.

B. Penelitian Terdahulu

1. Mulyanto (2008) mengungkapkan dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, Komunikasi dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA N 1 Cawas

Kabupaten Kelaten”. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diketahui bahwasanya kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Guru SMA N 1 Cawas Kabupaten Kelaten.

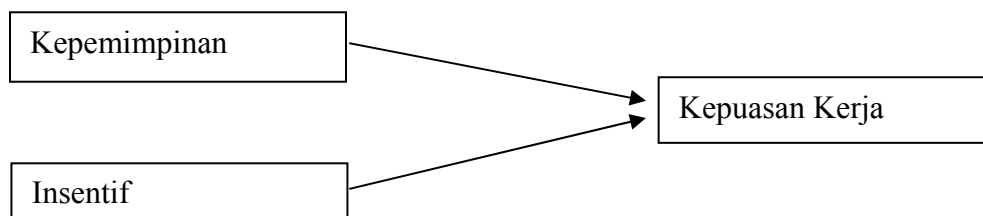
2. I Gede (2012) mengungkapkan dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diketahui bahwasanya variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. I Made (2013) mengungkapkan dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Non Finansial dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Tiara Cipta Nirwana”. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diketahui bahwasanya insentif finansial, insentif non finansial, serta lingkungan kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan lingkungan kerja adalah variabel yang dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Tiara Cipta Nirwana.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan persepsi keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kepuasan kerja. faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya adalah kepemimpinan dan insentif. Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan karena karyawan ikut aktif dalam memberikan

pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan kepemimpinan yang otoriter menyebabkan kepuasan karyawan rendah. Begitu juga dengan pendapatan, kepuasan kerja meningkat saat pendapatan meningkat.

Berdasarkan penjelasan dan logika serta didukung dengan data teoritis diatas maka dapat disusun kerangka konseptual yang dibentuk atas dasar sintesis dari teori. Menurut Veithzal, (2011: 860) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka konseptual diatas dan bertitik tolak dari permasalahan yang diajukan dan tujuan penelitian serta kajian teori mengenai penelitian diatas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

H1 :Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Andalas Surya Jaya Padang.

H2 :Insentif berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Andalas Surya Jaya Padang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas dan analisis penelitian, maka dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa kesimpulan yang tentunya berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan insentif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Andalas Surya Jaya Padang.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal antara lain:

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, dengan lebih meningkatkan kepemimpinan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. Andalas Surya Jaya Padang.
2. Insentif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, dengan memberikan insentif pada karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. Andalas Surya Jaya Padang.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah penulis uraikan dan implikasi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka upaya yang dapat penulis sarankan agar kepuasan kerja karyawan PT. Andalas Surya Jaya Padang hendaknya untuk lebih baik dimasa yang akan datang adalah:

1. Untuk meningkatkan kepemimpinan dengan cara:

- a) Pimpinan harus lebih aktif dalam memberikan arahan kepada karyawan tentang pekerjaan yang harus dilakukan.
- b) Pimpinan harus lebih aktif menjelaskan secara rinci tugas masing-masing karyawan.
- c) Memberikan bimbingan kepada karyawan untuk mengembangkan cara kerja guna mencapai target yang diberikan serta membantu karyawan dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam pekerjaan.

2. Memberikan insentif yang lebih layak dengan cara:

- a) Memberikan bonus kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja.
- b) Jika bekerja diluar jam dinas karyawan mendapatkan uang lembur.
- c) Memberikan insentif pada karyawan bila menyelesaikan pekerjaan sebelum jadwal yang telah ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Danang Sunyoto. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Hasibuan Melayu.S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- I Gede Diatmika Paripurna. 2012..”*Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*” Bali: Jurnal SDM.
- I Made Rai Buda Lantara. 2013. “*Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Non Finansial dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*”. Bali: Jurnal SDM.
- Idris. 2014. *Aplikasi Model Analisis Data Kuantitatif Dengan Program SPSS*. Padang: Fakultas Ekonomi UNP
- Ivancevich, John M, dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. 2006. Jakarta: Erlangga
- Jogiyanto. 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Kartini Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan yang Abnormal Itu*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Malayu Hasibuan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Mulyanto. 2008. “*Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan, Pengembangan Karir, Komunikasi dan Insentif*. Surakarta”: Jurnal SDM.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo.2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta
- Panji Anoraga. 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ramlan Ruvendi. 2005. “*Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya*