

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, INSENTIF, REMUNERASI DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada PT Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap)**

Budi Rahayu

Universitas Kadiri

Email : budirahayu16041958@gmail.com

M. Dian Ruhamak

Universitas Kadiri

Email : dianru@unik-kediri.ac.id

Abstrak

Dalam human resources masalah kinerja perlu didalami agar mampu meningkatkan kinerja sesuai dengan Standart Operating Prosedure (SOP) dan sesuai dengan harapan perusahaan yang harus didukung oleh kepemimpinan, insentif, remunerasi dan motivasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan, insentif, remunerasi dan motivasi mempengaruhi kinerja dan apakah motivasi mampu meningkatkan pengaruh kepemimpinan, insentif dan remunerasi terhadap kinerja, diteliti sampel secara acak. Hasil penelitian diketahui bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, dan Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi. Sedangkan Kepemimpinan dan insentif tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu motivasi mampu meningkatkan pengaruh kepemimpinan, insentif, remunerasi terhadap kinerja karyawan. Melihat besarnya kemampuan motivasi mampu menjadi variabel intervening, maka setiap bisnis harus selalu menjaga dan mengupayakan setiap kebijakan organisasi harus mempertimbangkan faktor motivasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Motivasi, Remunerasi dan Kinerja Karyawan

Abstract

It is necessary to comprehend the job in human resource to increase the job based on the Standart Operation Procedure) and hoped the company. It must be supported by Leadership, Incentive, Remuneration, and Motivation able to Increase Leadership. *Incentive and Remuneration toward the employee's job. It is tested by random. It is know that Motivation influence toward the employee's job significantly a positive, while Leadership and Incentive did not influence toward the employee's job. Besides, motivation can increase the Leadership, Incentive, and Remuneration toward the employee's job. Based on the Motivation, it can be the intervening variable, so every business must keep and try to make the policy based on Motivation*

Keyword : Leadership, Motivation, Incentive, Remuneration and Employee's Job

PENDAHULUAN

Dalam human resources masalah kinerja perlu didalami agar mampu meningkatkan kinerja sesuai dengan Standart Operating Prosedure (SOP) dan sesuai dengan harapan perusahaan. Sebuah organisasi terdiri atas manusia-manusia yang menjalankan fungsinya masing-masing, yang dijelaskan dalam SOP yaitu merupakan acuan kerja yang dapat dijadikan standar dalam bekerja di semua departemen yang ada di suatu perusahaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, cepat, tepat, efektif & efisien. Tugas, wewenang & tanggung jawab masing- masing bagian sudah dibakukan. Sehingga ketika ada kesalahan sistem yang keluar dari jalurnya akan bisa diidentifikasi. Selain itu SOP dapat juga dijadikan sebagai alat untuk menilai kinerja karyawan. Selain itu juga dengan adanya SOP, karyawan akan tahu dengan jelas peran & tanggung jawabnya karena dalam SOP sudah menerangkan dengan jelas alur tugas masing – masing. SOP ini juga bisa dijadikan sebagai dasar untuk melakukan pembinaan terhadap karyawan apabila ia tidak dapat mencapai target yang sudah ditetapkan.

Pada sisi lain, persaingan antara perusahaan menjadi persaingan yang sangat ketat, oleh karena itu perusahaan dituntut memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara maksimal dengan harapan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan perusahaan mampu bersaing, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka perusahaan dituntut untuk mampu mengelola resources dari pandangan lama yang menganggap resources itu sebagai karyawan atau buruh dan pada saat sekarang dianggap sebagai partner kerja, maka perlu diperhatikan hal-hal yang menyangkut kepemimpinan, insentif, remunerasi dan motivasi. Pengusaha dihadapkan dengan tugas memotivasi karyawan dan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi di antara staf mereka (Cong, 2013)

Kepemimpinan merupakan suatu proses seseorang dapat menjadi pemimpin (leader) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (followers) untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Keberadaan pemimpin dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan akan mempengaruhi perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya,

Pemberian Insentif merupakan imbalan yang diberikan kepada seorang pegawai yang telah melakukan suatu pekerjaan di luar tugas pokoknya atau melebihi target dari

pekerjaan tersebut. Insentif sangat penting bagi pegawai guna merangsang seseorang untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang diinginkan organisasi. Hubungan yang signifikan diamati antara insentif keuangan dan insentif non-keuangan dan kepuasan kerja karyawan (Erbasi, 2012). Selain pemberian insentif ada juga pemberian remunerasi yaitu merupakan pemberian imbalan kerja berupa gaji, tunjangan tetap, honorarium, insentif, bonus atau prestasi dan atau pensiun yang dikaitkan dengan kinerja karyawan. Atau dengan kata lain remunerasi merupakan penggajian berbasis kinerja.

Robbin (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah “Keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi demi tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja adalah Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.” Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan dikaji tentang kepemimpinan, insentif, pemberian remunerasi dan motivasi di perusahaan tersebut terhadap kinerja karyawan

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah: 1). Mengetahui apakah kepemimpinan (X_1), insentif (X_2), remunerasi (X_3) dan motivasi (Y_1) berpengaruh secara bermakna terhadap kinerja karyawan (Y_2). Dan apakah kepemimpinan (X_1), insentif (X_2), dan remunerasi (X_3) mampu meningkatkan pengaruh motivasi (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2).

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Secara operasional Robbins (1996:39) mendefinisikan bahwa Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan (Robbin. 2005), proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan kearah tujuan tertentu (Suyuti, 2001) dan tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, Dubrin (2005), kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Jadi kepemimpinan adalah kemampuan individu yang dapat mempengaruhi suatu kelompok, tindakan, petunjuk atau perintah melalui komunikasi dan metode-metode sehingga menyebabkan orang lain melakukan tindakan atau merespon dan menimbulkan perubahan positif untuk organisasi, sehingga seorang individu tersebut dapat mencapai tujuannya dan memiliki dampak bagi kelompok atas tercapainya tujuan itu sendiri.

Menentukan Gaya Kepemimpinan

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Meskipun banyak faktor yang perlu dipertimbangkan, Haris dalam Heidjrachman dan Husnan (2002) membaginya dalam 4 (empat) Faktor, yaitu faktor dalam organisasi, faktor pimpinan manajer, faktor bawahan, faktor situasi penugasan. Adapun yang menentukan ke 4 (empat) faktor tersebut adalah berdasarkan gaya kepemimpinannya, yaitu:

1) Gaya kepemimpinan instruktif

Tipe ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peran bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, dimana, bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi wewenang pemimpin, yang kemudian diumumkan kepada para bawahan. Pelaksanaan kerja secara ketat diawasi oleh pemimpin, ciri-cirinya sebagai berikut:

- a) Pemimpin memberikan pengarahan tinggi dan rendah yang berupa dukungan.
- b) Pemimpin memberikan batasan peran bawahan.
- c) Pemimpin memberitahukan bawahan tentang apa, bila mana, dimana, bagaimana bawahan harus melaksanakan tugasnya.
- d) Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.
- e) Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan diumumkan oleh pemimpin dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2) Gaya kepemimpinan konsultatif.

Kepemimpinan tipe ini masih memberikan instruksi yang cukup besar serta penetapan keputusan-keputusan dilakukan oleh pemimpin. Bedanya adalah tipe konsultatif ini menggunakan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang keputusan yang diambil. Sementara bantuan ditingkatkan, pengawasan atas pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin, ciri-cirinya sebagai berikut:

- a) Pemimpin memberikan baik pengarahan maupun dukungan tinggi.
- b) Pemimpin mengadakan komunikasi dua arah dan berusaha mendengarkan perasaan, gagasan, dan saran bawahan atau karyawan.
- c) Pengawasan serta pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3) Gaya kepemimpinan partisipatif

Sebab kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan seimbang antara bawahan, pemimpin, dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah semakin bertambah frekuensinya, pemimpin semakin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan

semakin banyak, sebab pemimpin berpendapat bahwa bawahan telah memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup luas untuk menyelesaikan tugas.

4) Gaya kepemimpinan delegatif

Perilaku delegatif diterapkan apabila bawahan telah sepenuhnya paham dan efisien dalam kinerja tugas, sehingga pimpinan dapat melepaskan mereka untuk menjelaskan tugasnya sendiri.

Insentif

1. Pengertian Insentif

Perusahaan dalam merealisasikan tujuan membutuhkan prestasi dari faktor-faktor produksi yang terdapat dalam organisasi, terutama dalam prestasi kerja dari pegawainya. Salah satu cara untuk mendapatkan pegawai yang dapat memberikan prestasi kerja yang optimal adalah dengan memberikan upah atau gaji sehingga diharapkan penghasilan yang diterimanya memenuhi kebutuhan hidup pegawai yang bersangkutan.

Dalam hal ini tepat jika insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra diluar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

2. Bentuk-bentuk Insentif

Sebagai salah satu alat untuk memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat lagi dan untuk meningkatkan prestasi kerja yang maksimal, insentif terdiri dari beberapa macam. Hal ini disebabkan karena pelaksanaan pembagian insentif mungkin berbeda-beda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya, dan juga oleh faktor kebutuhan-kebutuhan pegawai yang bersangkutan.

Menurut Mordy dan Noe yang dikutip Marwansah dan Mukaram (2000:130) insentif terbagi menjadi dua kelompok yaitu:

1) Financial Incentive

Merupakan insentif dalam bentuk material (uang) yang biasa diberikan secara bersamaan dengan upah atau gaji, insentif ini diberikan pegawai yang mempunyai prestasi kerja melebihi standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Financial incentive ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

- a) Finansial insentif langsung, terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi.
- b) Finansial insentif tidak langsung, meliputi semua balas jasa financial yang tidak termasuk kedalam financial insentif langsung seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan social pegawai dan sebagainya.

2) Non Financial Incentive

Non Financial Incentive terdiri atas berbagai atas kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaannya itu sendiri, atau berupa lingkungan fisik tempat seseorang ini bekerja. Kepuasan dari pekerjaan ini dapat dilihat dari tanggung jawab dari pegawai dalam mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya, adanya peluang mengembangkan diri, tugas-tugas yang menarik serta merasa tertantang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kepuasan yang berasal dari lingkungan kerja adalah rekan-rekan kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten dan situasi kerja yang nyaman.

Baik Financial Incentive maupun Non Financial Incentive masing-masing memegang peranan dalam memberikan dorongan yang memungkinkan pegawai untuk memberikan prestasi kerja yang optimal. Bentuk-bentuk ini mempunyai hubungan yang erat satu sama lainnya dan juga saling melengkapi sehingga tujuan dari pemberian insentif itu dapat tercapai.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa insentif dapat diberikan berupa uang, barang maupun bersifat pengakuan, pemberian, perlakuan dari atasan terhadap pegawai baik secara individu maupun sebagai kelompok.

3. Tujuan Pemberian Insentif

Menurut ahli manajemen sumber daya manusia Sondang P. Siagian (2000:268), tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak, yaitu:

1) Bagi Perusahaan:

- a. Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan.
- b. Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja pegawai yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi.
- c. Meningkatkan produktifitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu dan penjualan yang meningkat.

2) Bagi Pegawai:

- a. Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran di luar gaji pokok.
- b. Meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

4. Indikator-indikator Pemberian Insentif

Sondang P. Siagian (2000), mengemukakan pendapatnya dalam indikator-indikator dalam pemberian insentif antara lain:

1. Berdasarkan Kinerja Pegawai

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah di tunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatang dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Disamping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak favourable bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang berusia lanjut.

2. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan. Cara menghitungnya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja.

3. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja dan lama kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja. Semakin senior seseorang maka semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi.

4. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa pemberian insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat kebutuhan hidup yang layak dari pegawai. Ini berarti insentif yang di berikan wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak kekurangan. Hal seperti ini memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan/ instansi.

5. Keadilan dan Kelayakan

a) Keadilan

Dalam system insentif bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan (output), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memegang jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima oleh karyawan yang bersangkutan, dimana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat di perhatikan sekali oleh setiap karyawan penerima insentif tersebut.

b) Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibanding perusahaan lain, maka perusahaan/instansi tersebut akan mendapat kendala yakni menurunnya kinerja karyawan yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan karyawan mengenai insentif tersebut.

6. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun ranking dalam penentuan insentif.

Remunerasi

1. Pengertian Remunerasi

Remunerasi mempunyai arti harfiahnya adalah "*payment*" atau penggajian bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin.

Sedangkan pengertian resmi menurut kamus Bahasa Indonesia adalah pemberian hadiah (penghargaan atas jasa dsb), imbalan atau gaji. Remunerasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *Remuneration*.

Berdasarkan peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/ Pmk.02/ 2006 Tentang Pedoman Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum: Bab II Remunerasi Pasal 2 ayat (1), Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum dapat diberikan remunerasi berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan. Ayat (2): "*Remunerasi sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1)* merupakan imbalan jasa yang dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, *insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan atau pensiun*". Ayat (3): "*Remunerasi sebagaimana yang dimaksud ayat (2)* dapat diberikan kepada Sekretaris Dewan *Pengawas*".

Dari beberapa pengertian remunerasi diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa Remunerasi merupakan pemberian imbalan kerja berupa gaji, tunjangan tetap, honorarium, insentif, bonus atau prestasi dan atau pension yang dikaitkan dengan kinerja karyawan. Atau dengan kata lain Remunerasi merupakan penggajian berbasis kinerja.

2. Prinsip yang Diterapkan dalam Remunerasi

Terdapat lima prinsip dalam sistem remunerasi yaitu (Poel, 2003) :

- a. Sistem merit, yaitu penentuan penghasilan karyawan berdasarkan jabatan yang dipegangnya.
- b. Adil, yaitu antara jabatan dengan beban tugas yang dan tanggung jawab pekerjaan dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi akan dibayar lebih tinggi.
- c. Layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak.
- d. Kompetitif, yaitu dimana gaji karyawan akan setara dengan gaji karyawan dengan kualifikasi yang sama di sektor PNS.
- e. Transparan, dalam arti pegawai hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi. Hal ini disebabkan apabila ada karyawan yang menerima honor lain selain yang didapatkannya dari gaji dan tunjangan resmi, maka akan menyebabkan distorsi dalam sistem penggajian dan akan membuat jumlah anggaran pegawai sulit untuk diketahui dan sulit untuk dipertanggung jawabkan.

Motivasi

1. Pengertian Motivasi Kerja

Robbin (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah “Keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi demi tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.”

Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan organisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer, karena 4 pertimbangan utama yaitu:

- a) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”,
- b) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis,
- c) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia,

- d) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

2. **Karakteristik Motivasi Kerja**

- 1) Karakteristik motivasi berprestasi tinggi

Berdasarkan pendapat McClelland dan Muray dalam Mangkunegara (2001:104) mengemukakan bahwa karakteristik manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi antara lain:

- a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b) Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berusaha untuk merealisasikannya.
- c) Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil risiko yang dihadapinya.
- d) Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikan dengan hasil yang memuaskan.
- e) Memiliki keinginan menjadi orang yang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

- 2) Karakteristik motivasi berprestasi rendah

Mangkunegara, (2001:104) mengemukakan mengenai karakteristik manajer yang motif berprestasinya rendah, antara lain:

- a) Kurang memiliki tanggung jawab pribadi dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau kegiatan.
- b) Memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada rencana dan tujuan yang realistis.
- c) Bersikap apatis dan tidak percaya diri.
- d) Tindakannya kurang terarah pada tujuan.

Kinerja

1. **Pengertian Kinerja**

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir)

atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut ability (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai performance (kinerja). Secara operasional kinerja dapat didefinisikan sebagai tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.” Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan kerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja)

Cash dan Fischer dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa:

Kinerja sering disebut dengan performance atau result yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (organizational performance) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (organizational development), rencana kompensasi (compensation plan), sistem manajerial (managerial system), struktur organisasi (organizational structure), kebijakan dan prosedur (policies and procedure).

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh individu untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat diukur.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu maka faktor fisik dan non fisik merupakan hal yang sangat berpengaruh. Menurut Prawiro Sentono (1999), “Kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak, dan mempunyai harapan masa depan.”

Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kelompok variabel individu yaitu terdiri dari variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis.
- 2) Kelompok variabel psikologis yaitu terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.
- 3) Kelompok variabel organisasi yaitu terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian sasaran, tujuan, misi dan visi melalui hasil-hasil yang ditampilkan beberapa produk, jasa ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan.

Menurut James Stoner dan Freeman (dalam Dharma, 2001:554) pengukuran kinerja meliputi:

- 1) Kuantitas kerja (quantity of work), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) Kualitas kerja (quality of work), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) Kreativitas (creativity), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul.
- 4) Pengetahuan mengenai pekerjaan (knowledge of job), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 5) Kerjasama (cooperation), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
- 6) Inisiatif, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.
- 7) Ketergantungan (dependability), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dalam melaksanakan pekerjaan.
- 8) Kualitas pribadi (personal quality), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

Pada model konsep diatas penulis ingin mengetahui apakah benar kepemimpinan, insentif, remunerasi dan motivasi memepengaruhi kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Dalam jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory reseach dengan prosedur pengujian hipotesis (hypothesis testing) untuk menjawab pertanyaan dan tujuan penelitian. Penelitian explanatory dilaksanakan pada saat informasi yang tersedia terbatas serta belum ada penelitian sebelumnya. Jenis penelitian ini biasanya melihat fenomena yang terjadi dan dari fenomena tersebut dikembangkan model untuk melengkapi penelitian yang dilakukan. (Sekaran, 1992).

Variabel Penelitian dan Pengukuran

- 1). Variabel independen adalah variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel dependen, berikut adalah uraian mengenai variabel independen :

Kepemimpinan (X_1)

Kepemimpinan adalah upaya individu untuk mempengaruhi banyak orang dengan tujuan dapat melakukan apa yang telah diperintahkan. Adapun item-item dari variabel kepemimpinan, diantaranya yaitu:

- a) Kepemimpinan instruktif
- b) Kepemimpinan konsultatif
- c) Kepemimpinan partisipatif
- d) Kepemimpinan direktif
- e) Kepemimpinan delegatif

Insentif (X_2) merupakan tambahan imbalan (selain gaji/ upah) karena mampu bekerja lebih baik atau diatas standar yang ditetapkan perusahaan. Adapun item-item dari variabel insentif, diantaranya yaitu:

- a) Besar kecilnya insentif
- b) Kriteria-kriteria pemberian insentif
- c) Kesesuaian insentif dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan

Remunerasi (X_3), merupakan pemberian imbalan kerja berupa gaji tunjangan tetap, honorarium, insentif, bonus atau prestasi dan atau pensiun yang dikaitkan dengan kinerja karyawan. Adapun item-item dari variabel kepemimpinan, diantaranya yaitu:

- a) Gaji yang diterima sesuai dengan kinerja
- b) Gaji yang diterima sesuai beban tugas dan tanggung jawab
- c) Penilaian kinerja adil dan objektif
- d) Penghargaan untuk kinerja individu maupun kelompok

2). Variabel dependen adalah variabel yang tergantung atas variabel lain (Nazir, 2005). Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah:

Motivasi kerja (Y_1) merupakan suatu dorongan yang penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh organisasi. Adapun item-item dari variabel motivasi kerja, diantaranya yaitu:

- a) Prinsip partisipasi.
- b) Kebutuhan.
- c) Minat.
- d) Tujuan dan rencana kerja yang realistik.
- e) Berani mengambil risiko.

Kinerja (Y_2) adalah merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Adapun item-item dari kinerja adalah sebagai berikut :

- a) Mampu meningkatkan target pekerjaan
- b) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- c) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
- d) Mampu menciptakan kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan

Pengukuranditetapkan item-item dari peubah yang ada, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan pengukuran atas peubah-peubah tersebut. Adapun pengukuran yang digunakan untuk mengukur tanggapan responden adalah skala likert, dengan lima pilihan jawaban

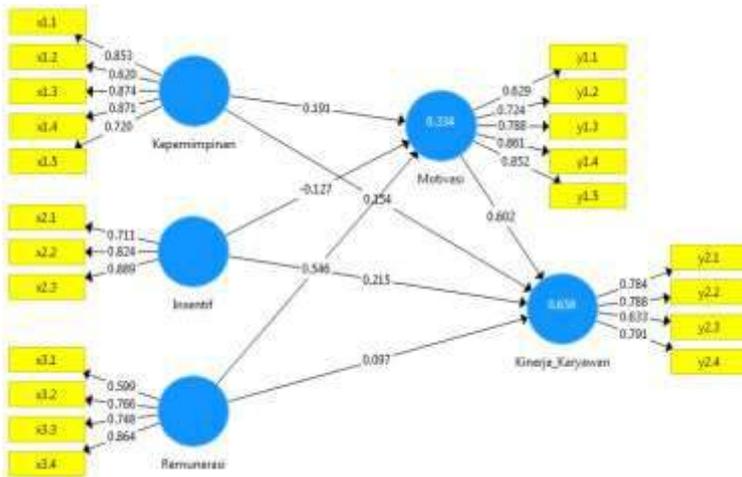
Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Industri Sandang Nusantara Cilacap, diambil sampel sebanyak 38 orang

Metode Pengumpulan Data

Dalam penentuan analisis jalur diperlukan langkah-langkah yang harus dilakukan yakni analisa outer model, inner model dan pengujian hipotesa.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
PENGUJIAN OUTER MODEL



1. Convergent validity

Outer Loading

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
x1.1 <- Kepemimpinan	0.853	0.797	0.178	4.780	0.000
x1.2 <- Kepemimpinan	0.620	0.568	0.259	2.399	0.017
x1.3 <- Kepemimpinan	0.874	0.805	0.184	4.738	0.000
x1.4 <- Kepemimpinan	0.871	0.840	0.193	4.517	0.000
x1.5 <- Kepemimpinan	0.720	0.655	0.210	3.426	0.001
x2.1 <- Insentif	0.711	0.666	0.208	3.416	0.001
x2.2 <- Insentif	0.824	0.793	0.159	5.172	0.000
x2.3 <- Insentif	0.889	0.853	0.151	5.874	0.000
x3.1 <- Remunerasi	0.599	0.566	0.181	3.311	0.001
x3.2 <- Remunerasi	0.766	0.773	0.084	9.145	0.000
x3.3 <- Remunerasi	0.748	0.731	0.151	4.947	0.000
x3.4 <- Remunerasi	0.864	0.830	0.102	8.464	0.000
y1.1 <- Motivasi	0.629	0.609	0.164	3.827	0.000
y1.2 <- Motivasi	0.724	0.700	0.133	5.434	0.000
y1.3 <- Motivasi	0.788	0.768	0.142	5.561	0.000
y1.4 <- Motivasi	0.861	0.863	0.045	19.105	0.000
y1.5 <- Motivasi	0.852	0.853	0.056	15.160	0.000
y2.1 <- Kinerja_Karyawan	0.784	0.758	0.132	5.930	0.000
y2.2 <- Kinerja_Karyawan	0.788	0.787	0.113	6.974	0.000
y2.3 <- Kinerja_Karyawan	0.633	0.614	0.174	3.628	0.000
y2.4 <- Kinerja_Karyawan	0.791	0.779	0.118	6.724	0.000

Berdasarkan pada outer loading di atas, maka dapat disimpulkan semua indikator atau variabel yang di observasi sudah signifikan karena nilai outer loading sudah sesuai

asumsi awal yakni di atas 0,6. Cara untuk melihat discriminant validity dengan melihat akar kuadrat AVE. model mempunyai discriminant validity yang cukup jika nilainya lebih besar (>) dari korelasi antar konstruk

	Insentif	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Motivasi	Remunerasi
Insentif	0.812				
Kepemimpinan	0.152	0.794			
Kinerja_Karyawan	0.403	0.421	0.752		
Motivasi	0.189	0.340	0.747	0.776	
Remunerasi	0.526	0.308	0.581	0.538	0.750

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Insentif	0.744	0.794	0.852	0.659
Kepemimpinan	0.857	0.960	0.894	0.631
Kinerja_Karyawan	0.740	0.739	0.838	0.565
Motivasi	0.832	0.853	0.882	0.601
Remunerasi	0.735	0.763	0.835	0.563

2. Pengujian inner model

1. Estimete path coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
Insentif -> Kinerja_Karyawan	0.215	0.219	0.136	1.576
Insentif -> Motivasi	-0.127	-0.112	0.208	0.612
Kepemimpinan -> Kinerja_Karyawan	0.154	0.148	0.126	1.222
Kepemimpinan -> Motivasi	0.191	0.183	0.187	1.019
Motivasi -> Kinerja_Karyawan	0.602	0.613	0.200	3.013
Remunerasi -> Kinerja_Karyawan	0.097	0.059	0.199	0.486
Remunerasi -> Motivasi	0.546	0.566	0.126	4.349

2. R square

Pengujian R-squared (R²) merupakan cara untuk mengukur tingkat Goodness of Fit (GOF) suatu model struktural. Nilai R-squared (R²) digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen.

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja_Karyawan	0.658	0.616
Motivasi	0.334	0.276

Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Insentif -> Kinerja_Karyawan	0.215	0.219	0.136	1.576	0.116
Insentif -> Motivasi	-0.127	-0.112	0.208	0.612	0.541
Kepemimpinan -> Kinerja_Karyawan	0.154	0.148	0.126	1.222	0.222
Kepemimpinan -> Motivasi	0.191	0.183	0.187	1.019	0.309
Motivasi -> Kinerja_Karyawan	0.602	0.613	0.200	3.013	0.003
Remunerasi -> Kinerja_Karyawan	0.097	0.059	0.199	0.486	0.627
Remunerasi -> Motivasi	0.546	0.566	0.126	4.349	0.000

1. Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan hasil perhitungan $1,01 < 1,96$ dan nilai signifikansinya $0,309 > 0,05$ yang berarti hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi ditolak.

2. Insentif Berpengaruh Terhadap motivasi

Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan hasil perhitungan $0,61 < 1,96$ dan nilai signifikansinya $0,309 > 0,05$ yang berarti hipotesis yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh terhadap motivasi ditolak.

3. Remunerasi Berpengaruh terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan hasil perhitungan $4,34 > 1,96$ dan nilai signifikansinya $0,00 < 0,05$ yang berarti hipotesis yang menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap motivasi diterima.

4. Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan hasil perhitungan $1,22 < 1,96$ dan nilai signifikansinya $0,22 > 0,05$ yang berarti hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditolak.

5. Insentif Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan hasil perhitungan $1,57 < 1,96$ dan nilai signifikansinya $0,11 > 0,05$ yang berarti hipotesis yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditolak.

6. Remunerasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan hasil perhitungan $0,48 < 1,96$ dan nilai signifikansinya $0,62 > 0,05$ yang berarti hipotesis yang menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditolak.

7. Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan hasil perhitungan $3,01 > 1,96$ dan nilai signifikansinya $0,003 < 0,05$ yang berarti hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.

8. Pengaruh Kepemimpinan, Insentif dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan Dapat Meningkatkan Melalui Motivasi

Pengaruh variabel	Langsung	Melalui motivasi	Total
Kepemimpinan -> Kinerja_Karyawan	0.154	0.029	0.183
Insentif -> Kinerja_Karyawan	-0.215	-0.027	-0.242
Remunerasi -> Kinerja_Karyawan	0.097	0.052	0.149

Berdasarkan hasil pengujian di atas terbukti bahwa Motivasi mampu meningkatkan pengaruh Kepemimpinan, Insentif dan Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan.

SIMPULAN

1. Berdasarkan hasil analisis path pengaruh langsung antara Kepemimpinan Insentif, Remunerasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa:
 - a) Kepemimpinan tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan.
 - b) Insentif tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan.
 - c) Remunerasi tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan.
 - d) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil analisis path pengaruh langsung antara Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi terhadap Motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa:
 - a) Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Motivasi.
 - b) Insentif tidak berpengaruh terhadap Motivasi.
 - c) Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.
3. Berdasarkan hasil analisis path pengaruh langsung faktor yang menyebabkan kepemimpinan dan insentif kurang berpengaruh karena minimnya turn over karyawan dan faktor lingkungan kerja.
4. Berdasarkan hasil analisis path pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi terhadap Kinerja melalui Motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruhnya semakin besar sehingga Motivasi sangat berperan dalam menggerakkan kinerja para karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michel. (1998). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Cong, Nhat Nguyen, Dung Nguyen Van, 2013, Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees' Performance at Petro vietnam Nghe an Construction Joints Stock Corporation (PVNC), *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 6; June
- Dessles, Gray. (2007). *Managemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Benyamin Molan, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo.
- Durbin, Andrew J. (2005). *Leadership* (terjemahan), Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media.
- Erbaş, Ali, & Tugay Arat, 2012, The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey, *International Business Research*; Vol. 5, No. 10; 2012
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

- Hasibuan, Malayu. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Cetakan Kelima. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hughes, Richard L, Robert C Ginnett, Gordon J Curphy, 2017, Center for Creative Leadership, McGraw-Hill Global Education Holdings, LLC.
- _____, (2003). Organisasi dan Motivasi. Cetakan Keempat. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Lambrie, Irianto. (2011). Manajemen Remunerasi. Yogyakarta: Laks Bang PRESSindo.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Keenam. Bandung: PT Rosda Karya.
- Manulang, (2002). Dasar-dasar Manajemen, Cetakan Kelima. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noviani, Baby. (2004). Analisis Praktek Remunerasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan. Thesis Magister, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Jakarta.
- Poels, Frans. (2003). Job Evaluation and Remunerasi Strategi: How to Step Up and Run an Effective System. London: Kogan Page Limited.
- Rivai, Veithzal. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek Edisi 1, cetakan ke satu. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sarwono, Jonathan. (2007). Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS. Yogyakarta: Andi.
- Siagian, Sondang P. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simamora, H. (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke dua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiono. (2002), Metode Penelitian Bisnis, cetakan Pertama. Bandung: CV Alfabeta.
- _____, (2002). Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Kesembilan. Bandung: CV Alfabeta.
- Suwarno, Bambang. (2007). Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis). Bandung: Alfabeta.