



**PENGARUH MOTIVASI DAN INSENTIF TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI PADA SENYUM MEDIA
STATIONERY JEMBER**

*THE EFFECT OF MOTIVATION AND INCENTIVES TO PERFORMANCE
THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO
SMILE MEDIA STATIONERY JEMBER*

SKRIPSI

Oleh:

Mohammad Nurhasan Rasyid

NIM. 110810201128

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2016



**PENGARUH MOTIVASI DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
PADA SENYUM MEDIA *STATIONERY* JEMBER**

*THE EFFECT OF MOTIVATION AND INCENTIVES TO PERFORMANCE
EMPLOYEES THROUGH ORGANIZATION COMMITMENT
TO SMILE MEDIA *STATIONERY* JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

Mohammad Nurhasan Rasyid

NIM. 110810201128

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2016

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Mohammad Nurhasan Rasyid

NIM : 110810201128

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : Pengaruh Motivasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Senyum Media *Stationery* Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 01 Desember 2016

Yang menyatakan,

Mohammad Nurhasan Rasyid

NIM. 110810201128

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : PENGARUH MOTIVASI DAN INSENTIF
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI PADA SENYUM
MEDIA *STATIONERY* JEMBER

Nama Mahasiswa : Mohammad Nurhasan Rasyid

N I M : 110810201128

Jurusan : S1 Manajemen

Tanggal Persetujuan : 02 Desember 2016

Pembimbing I

Pembimbing II,

Dr. Diana Sulianti T. , SE, M.Si

Drs. M. Syaharudin, M.M

NIP. 19741212 2000 12 2 001

NIP. 19550919 198503 1 003

Ketua Program Studi

S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE, M.M

NIP. 19780525 2003 12 2 002

PENGESAHAN

Judul Skripsi

**PENGARUH MOTIVASI DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA
SENYUM MEDIA STATIONERY JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Mohammad Nurhasan Rasyid

NIM : 110810201128

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal: 2016

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Drs. Sampeadi, MS. (.....)
NIP 19560404 198503 1 002

Sekretaris : Dr. Elok Sri Utami, M.Si (.....)
NIP 19641228 199002 2 001

Anggota : Drs. Marmono Singgih M.Si. (.....)
NIP 19660904 199002 1 001



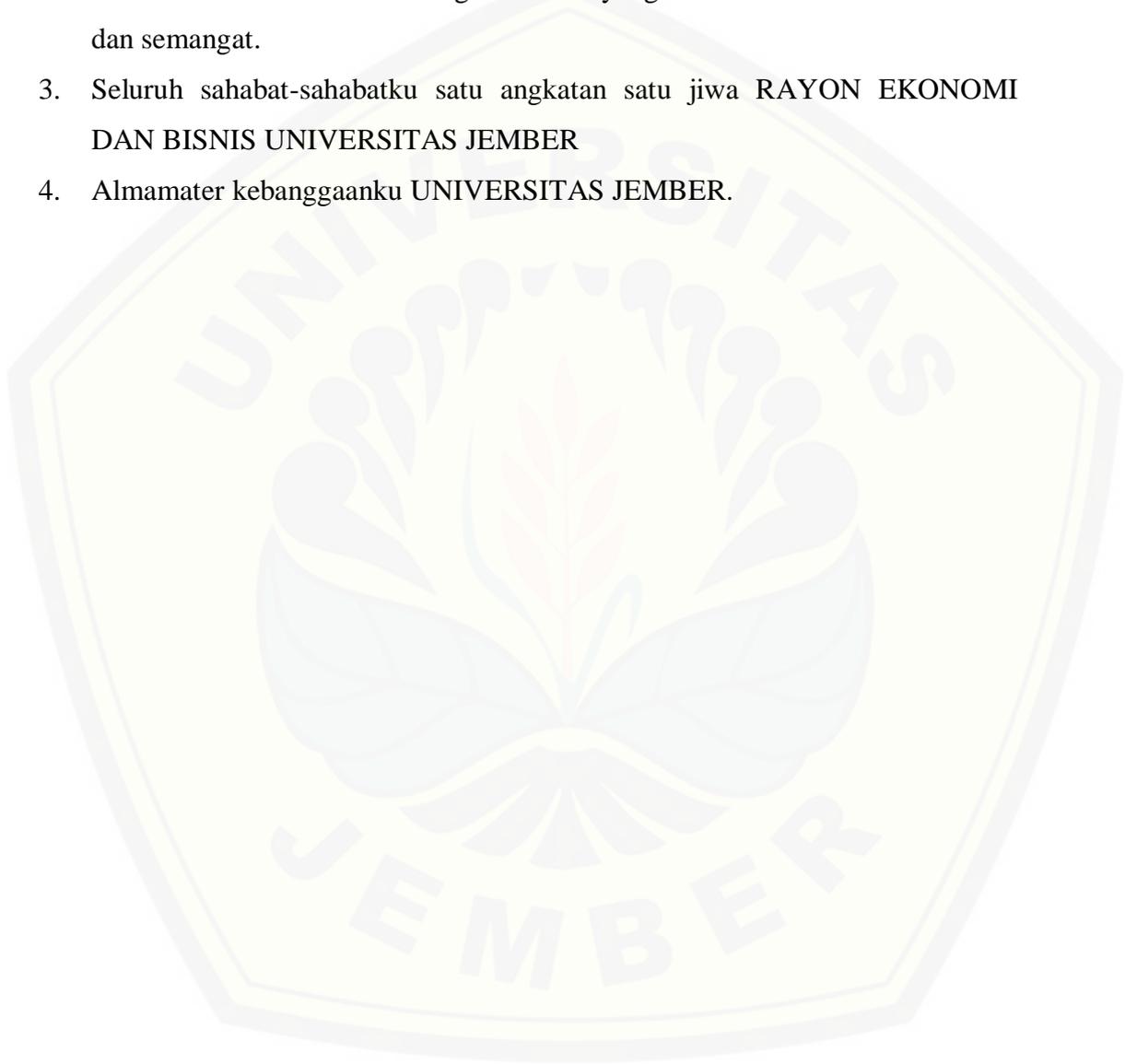
Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Dekan

Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak, CA
NIP 197107271995121001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat, hidayah dan karuniaNya, akhirnya saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. Sembah baktiku untuk Ibu dan Bapak tercinta atas kasih sayang, segala pengorbanannya, serta doanya yang tidak pernah terputus untukku.
2. Saudara-saudariku dan keluarga besarku yang selalu memberikan motivasi dan semangat.
3. Seluruh sahabat-sahabatku satu angkatan satu jiwa RAYON EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS JEMBER
4. Almamater kebanggaanku UNIVERSITAS JEMBER.



MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum hingga mereka mengubah diri mereka sendiri”

(Q.S. Ar-Ra’d:11)

“Kalau ingin melakukan perubahan, Jangan tunduk pada kenyataan, Asal yakin di jalan yang benar”

(Gus Dur/Abdurrahman Wahid)

“Dzikir, Fikir, Amal Shaleh”

(PMII)

RINGKASAN

Pengaruh Motivasi dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Senyum Media *Stationery* Jember; Mohammad Nurhasan Rasyid, 110810201128; 2016; 100 Halaman ; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Motivasi dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Karyawan Senyum Media *Stationery* Jember”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis motivasi dan insentif terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung Melalui komitmen organisasional karyawan senyum media *stationery* Jember. Variabel yang digunakan yaitu motivasi (X1), insentif (X2), komitmen organisasional (Z) dan kinerja karyawan (Y). Populasi dalam penelitian ini keseluruhan karyawan Rumah Batik Rolla Jember. Metode sampling yang digunakan adalah metode sensus dengan jumlah responden sebanyak 76 orang dari senyum media jl. Kalimantan dan roxy mall. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) motivasi dan insentif berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan nilai signifikan masing – masing sebesar 0,005 dan 0,000, angka signifikansi tersebut menunjukkan angka yang lebih kecil dari alpha (0,025) dari nilai alpha 0,05/2 pada penelitian uji 2 sisi, artinya bahwa H_0 ditolak. 2) Motivasi dan insentif terhadap kinerja tidak berpengaruh, dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,30 dan 0,119 yang artinya bahwa H_0 di tolak. 3) pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya pengaruh terbukti hasil regresi sebesar $0,019 < 0,05$, maka H_0 untuk variabel ini ditolak.. Sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,1016 pada motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Dan sebesar 0,1033 terjadi pada insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

Kata kunci : Motivasi, insentif, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan

The Effect Of Motivation and Incentives influence on Employee Performance Through Employee Organizational Commitment Smile Media Stationery Jember; Mohammad Nurhasan Rasyid, 110810201128; 2016; 100 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

This study entitled "Effect of Motivation and Incentives on Employee Performance Through Employee Organizational Commitment Jember Smile Media Stationery". This study aims to analyze the motivation and incentive to the performance of an employee directly or indirectly through organizational commitment of employees smile stationery Jember media. Variables used as motivation (X1), incentives (X2), organizational commitment (Z), and employee performance (Y). The population in this study the overall employee Rumah Batik Jember Rolla. The sampling method used is the method of census with the number of respondents as many as 76 people from the media smile jl. Kalimantan and roxy mall. The analytical tool used is path analysis. The results showed that: 1) motivation and incentives positive effect on organizational commitment with significant values each - each amounting to 0,005 and 0,000, the significance of the figures showed a smaller number of alpha (0.05), meaning that H0 is rejected. 2) Motivation and organizational commitment to positively influence the performance, seen from the significant value of 0.30 and 0.019, which means that H0 rejected. 3) the effect of incentives on employee performance showed a significant negative effect or no effect with significant value $0.119 > 0.05$, then H0 accepted for this variable. The indirect effect of 0.0976 on berpengaruh motivation positively to performance through organizational commitment , And amounted to 0.1283 occurred in incentives positive effect on employee performance through organizational commitment.

Keywords: Motivation, incentives, organizational commitment, and employee

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Batik Rolla Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat pendidikan sebagai tugas akhir guna memperoleh gelar sarjana Ekonomi Program Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa karya tulis ini tidak mungkin terselesaikan tanpa bantuan, dukungan dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu tidak ada kata yang layak untuk menghargai selain ucapan terima kasih sebesar-besarnya untuk semua pihak yang terkait dalam penulisan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak, CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono, SE., M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jember.
3. Ika Barokah Suryaningsih, S.E, M.M selaku ketua Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Dr. Bambang Irawan, M.Si. selaku dosen pendamping Akademik Jurusan manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univeritas Jember.
5. Dr. Diana Sulianti T. , SE, M.Si selaku dosen Pembimbing I dan Drs. M. Syaharudin, M.M. selaku dosen Pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan, saran, pikiran, waktu dan kesabaran yang penuh dalam mengarahkan penulisan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
6. Tim penguji Drs. Sampeadi, MS., Dr. Elok Sri Utami, M.Si. dan Drs. Marmono Singgih M.Si. yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran guna menguji sehingga menyempurnakan skripsi ini.

7. Teman semasa Siti Dyah Ayu Afrillia selama 6 (enam) tahun terakhir yang selalu memberikan semangat, dukungan, arahan dan kebersamaan dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Para sahabat/i PMII Rayon ekonomi dari yang paling senior sampai junior, terutama angkatan 2011 selama proses penulisan skripsi ini.
9. Bapak Kholid Ashari SE., selaku pimpinan dan Pemilik Senyum media *stationery* Jember yang telah meluangkan waktu untuk membantu menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT membalas semua budi baik yang diberikan kepada penulis selama ini, penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi semua pihak.

Jember, 01 Desember 2016

Penulis

Mohammad Nurhasan Rasyid

110810201128

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan masalah	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Motivasi	7
2.1.2 Insentif	20
2.1.3 Komitmen Organisasional	28
2.1.4 Kinerja Karyawan	35
2.2 Penelitian Terdahulu	44
2.3 Kerangka Konseptual	49
2.4 Hubungan Antar Variabel Dan Hipotesis Penelitian	50
BAB 3. METODE PENELITIAN	55
3.1 Rancangan Penelitian	55
3.2 Populasi Dan Sampel	55
3.3 Sumber Data	55
3.4 Metode Pengumpulan Data	56
3.5 Identifikasi Variabel	56
3.6 Definisi Operasional dan Sekala Pengukuran Variabel	57
3.7 Metode Analisis Data	59
3.7.1 Uji Instrumen	59
a. Uji Validitas	59
b. Uji Relabilitas	60
3.8 Uji Normalitas Data	61
3.9 Analisis Deskriptif	61

3.10 Analisis Jalur (<i>path Analisis</i>)	61
3.11 Uji Asumsi Klasik	63
3.12 Uji Hipotesis	64
3.13 Kerangka Pemecahan Masalah	65
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	67
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	67
4.1.1 Gambaran Singkat Perusahaan	67
4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	68
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	69
4.1.4 Karakteristik Responden	70
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	70
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja ...	71
4.2 Analisis Data	71
4.2.1 Analisis Deskriptif	71
a. Deskriptif Variabel Motivasi (X1).....	72
b. Deskripsi Variabel Insentif (X2)	73
c. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Z)	74
d. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	75
4.2.2 Uji Instrumen	76
a. Uji Validitas	76
b. Uji Reabilitas	78
4.2.3 Uji Normalitas Data	78
4.2.4 Analisis Jalur	79
4.2.5 Perhitungan Jalur	80
a. Pengaruh Langsung	80
b. Pengaruh Tidak Langsung	81
4.2.6 <i>Trimming Theory</i>	81
4.2.7 Uji Asumsi Klasik	82
a. Uji Multikolinieritas	82
b. Uji Heteroskedastisitas	83
4.2.8 Uji Hipotesis.....	83
a. Hipotesis Pertama	83
b. Hipotesis Kedua	84
c. Hipotesis Ketiga	85
d. Hipotesis Keempat	85
e. Hipotesis kelima	86
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	86
4.3.1 Pengaruh Variabel motivasi terhadap Terhadap Komitmen Organisasional	86
4.3.2 Pengaruh Variabel Insentif terhadap Terhadap Komitmen Organisasional	88
4.3.3 Pengaruh Variabel motivasi terhadap Terhadap Kinerja Karyawan	89
4.3.4 Pengaruh Variabel Insentif terhadap Terhadap Kinerja Karyawan	91
4.3.1 Pengaruh Variabel Komitmen Organisasional terhadap	

Terhadap Kinerja Karyawan	93
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	94
5.1 Kesimpulan	94
5.2 Saran	94
5.3 DAFTAR PUSTAKA	96
LAMPIRAN	

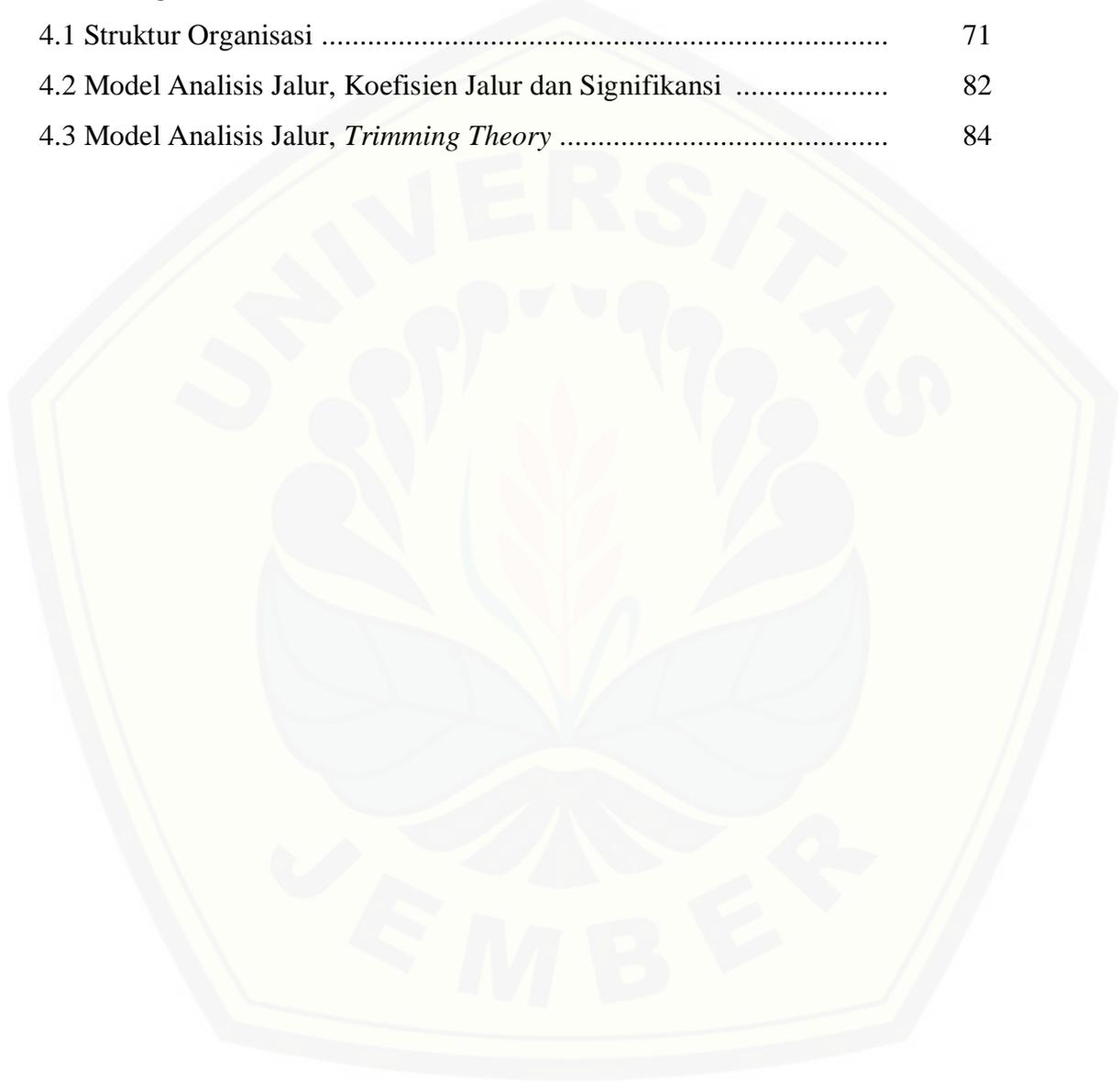


DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Tabel Pandangan Motivasi	11
2.2 Penelitian Terdahulu	47
4.1 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	72
4.2 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	73
4.3 Tabel Deskripsi Variabel Motivasi	74
4.4 Tabel Deskripsi Variabel Insentif	75
4.5 Tabel Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional	76
4.6 Tabel Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	78
4.7 Tabel Hasil Uji Validitas	79
4.8 Tabel Hasil Uji Reabilitas	80
4.9 Tabel Hasil Uji Normalitas Data	80
4.10 Tabel Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	81
4.11 Tabel Koefisien Jalur Pengaruh tidak Langsung	83
4.12 Tabel Hasil Uji Multikolinearitas Jalur pertama	84
4.13 Tabel Hasil Uji Multikolinearitas Jalur kedua	84
4.14 Uji Heterokedastisitas Jalur Pertama	85
4.15 Uji Heterokedastisitas Jalur Kedua	85
4.16 Nilai Koefisien Jalur 1 Dan Pengujian Hipotesis Pertama	86
4.17 Nilai Koefisien Jalur 1 Dan Pengujian Hipotesis Kedua	86
4.18 Nilai Koefisien Jalur 2 Dan Pengujian Hipotesis ketiga	87
4.19 Nilai Koefisien Jalur 2 Dan Pengujian Hipotesis keempat	87
4.20 Nilai Koefisien Jalur 2 Dan Pengujian Hipotesis kelima	88

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	51
3.1 Model Analisis Jalur	64
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	67
4.1 Struktur Organisasi	71
4.2 Model Analisis Jalur, Koefisien Jalur dan Signifikansi	82
4.3 Model Analisis Jalur, <i>Trimming Theory</i>	84



DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian	99
2. Hasil Kuesioner Dan Analisis Deskriptif Variabel X1	103
3. Hasil Kuesioner Dan Analisis Deskriptif Variabel X2	108
4. Hasil Kuesioner Dan Analisis Deskriptif Variabel Z.....	113
5. Hasil Kuesioner Dan Analisis Deskriptif Variabel Y	117
6. Hasil Uji Validitas.....	121
7. Hasil Uji Reabilitas	125
8. Hasil Uji Normalitas Data	127
9. Hasil Regresi Persamaan 1	128
10. Hasil Regresi Persamaan 2	129
11. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	130

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang :

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang dimiliki perusahaan. Sumber daya manusia sebagai aset penting karena sumberdaya manusia adalah satu-satunya aset organisasi yang dapat menggerakkan sumberdaya lainnya (Simamora, 2006:5). Perusahaan dalam melaksanakan aktivitas perusahaan, dalam hal lain disebut menggerakkan faktor produksi sangat bergantung pada faktor produksi sumber daya manusia. Pada dasarnya, sumberdaya manusia adalah suatu sumber daya yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan (Sutrisno, 2009:2).

Sumber daya manusia memiliki potensi untuk berkembang juga memiliki potensi stagnan bahkan mundur dalam setiap perilakunya. Akal, keinginan, keterampilan dan daya karya jika diarahkan untuk mencapai kebermanfaatannya akan sangat menguntungkan suatu organisasi, kebijakan SDM harus diintegrasikan dengan perencanaan bisnis dan digunakan untuk memperkuat suatu budaya yang sesuai (mengubah budaya) dalam organisasi, bahwa SDM merupakan sumber daya yang berharga dan sumber keunggulan kompetitif, bahwa SDM mungkin paling efektif dikembangkan dan didorong oleh kebijakan yang konsisten, yang mendorong munculnya komitmen, akibatnya kemauan karyawan akan berkembang, untuk bertindak lebih fleksibel dalam menyesuaikan dengan kepentingan organisasi untuk meraih keunggulan (Amstrong) dalam (Suwatno dan Priansa, 2014:29).

Kemampuan perusahaan dalam mengelola sumberdaya manusianya ada pada kemampuan perusahaan melihat kebutuhan dan keinginan karyawan dijadikan sebagai peluang memacu kinerja karyawan. Kinerja merupakan tujuan dari setiap aktivitas sumberdaya manusia. Kinerja karyawan yang terjaga dengan baik dapat diartikan pengelolaan sumberdaya manusianya berjalan secara efektif dan efisien. Akan tetapi kinerja karyawan tidak bisa meningkat dengan sendirinya, perlu adanya stimulus-stimulus yang diberikan perusahaan. Stimulus ini dijadikan sebagai pendorong kinerja karyawan dalam

mengerjakan pekerjaannya. Karyawan sebagai manusia juga membutuhkan motivasi tersendiri dalam menjalankan kehidupannya, termasuk juga kehidupan dalam dunia kerja. Seperti yang dikatakan oleh Maslow mengenai tahapan kebutuhan manusia, bahwa manusia mempunyai kebutuhan-kebutuhan untuk mempermudah, memperlancar, membuat nyaman dan memuaskan hasrat dirinya. Ketika setiap kebutuhan itu mampu dikelola dengan baik oleh perusahaan, efek positif akan didapatkan oleh perusahaan. Menjaga produktivitas kinerja karyawan sebaiknya juga dilakukan secara seksama dan terus – menerus, karena kondisi psikis manusia mempunyai ketahanan terhadap stress yang berbeda – beda.

Komitmen organisasi Menurut Priansa (2014:234) komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk tujuan organisasi. Loyalitas pegawai tercermin melalui kesediaan dan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginannya yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan Eva Kris Diana Devi (2009) dalam penelitiannya juga menghasilkan hubungan yang positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Eva (2009) mendukung teori komitmen organisasional yang ada. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa sikap komitmen juga bisa dibentuk oleh motivasi karyawan yang tinggi. Menurut Zimmer (1996) dalam Suwatno dan Priansa (2014:171), “jika anda membiarkan mereka keluar. Jelaskan bahwa kendalanya adalah ketidakcocokan. Mereka mungkin menjadi karyawan yang hebat untuk perusahaan lain. Buat mereka untuk mencari tahu! Setiap orang akan nyaman ". Ketika mereka melakukannya, mereka dan perusahaan akan merasakan kenyamanan. Begitu pula dengan pemberian insentif Menurut Priansa (2014:335) merupakan salah satu cara atau usaha organisasi untuk meningkatkan kualitas kerja pegawainya. Pemberian insentif oleh organisasi merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Pegawai organisasi akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan organisasi, jika organisasi memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawainya, baik kebutuhan yang bersifat materi maupun kebutuhan yang bersifat non materi.

Untuk mempertahankan kinerja, pemberian insentif sangat menarik untuk terus membuat kinerja dalam performa yang baik. Menurut Ranupanujdo (dalam Agung Yulianto

Saputro, 2014) insentif adalah merupakan penggerak yang dapat merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan, dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan kan lebih baik. Keadaan diatas juga dirasa penting diterapkan dalam dunia usaha secara langsung, dalam hal ini senyum media Jember, menjadi suatu objek yang menarik untuk diteliti. Senyum media merupakan bentuk usaha dagang retail yang paling besar dikawasan jember, khususnya kampus Universitas Jember. Lokasi strategis didaerah kampus membuat senyum media menjadi magnet yang ditengah – tengah pasar mahasiswa. Jumlah pasar yang besar, keramaian konsumen yang tinggi, membawa karyawan pada tingkat kesibukan yang ekstra. Kesibukan karyawan yang ekstra ini memerlukan strategi yang sesuai untuk menjaga tingkat kinerja karyawannya. Kesibukan bisa membawa karyawan pada kondisi stress kerja akibat tekanan pekerjaan.

Kondisi lainnya mengenai pemberian insentif yang menjadi alat pemuas diluar gaji karyawan juga menjadi fenomena menarik dalam usaha retail senyum media. Nilai insentif yang tidak begitu besar dan hanya ada pemberian insentif hanya setahun sekali merupakan sumber motivasi kerja yang minim. Padahal kita ketahui insentif merupakan kebutuhan dasar karyawan atas pengakuan akan kinerjanya, dalam rentan waktu satu tahun karyawan harus menjaga kinerjanya dalam performa yang baik namun pemuas kinerja dalam bentuk insentif minim dilakukan oleh perusahaan senyum media. Artinya bahwa sistem pemberian insentif yang dilakukan oleh perusahaan senyum media menggunakan penilaian yang sederhana berdasarkan jumlah cuti kerja yang tidak diambil. Senyum media Jember dalam satu tahun memberi kesempatan 6 hari cuti kerja, setiap cuti kerja yang tidak diambil perharinya mendapatkan imbalan berupa uang yang kemudian disebut insentif. ada juga tambahan insentif dengan cara di undi, artinya sistem pemberian insentifnya tidak menggunakan standar yang menantang karyawan untuk mencapainya.

Kurangnya perhatian perusahaan pada sumber-sumber motivasi karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan. Menurut Robbins (2007:213) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Hasil-hasil yang dimaksud bisa

berupa produktifitas, kehadiran atau perialu kerja kreatif lainnya. Edwin B. Plippo dalam (Hasibuan, 2003:143) mengutarakan bahwa motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Hasil observasi pada objek penelitian menunjukkan kinerja karyawan selama ini berjalan dengan baik, karyawan bekerja sesuai dengan *job description* nya masing-masing pekerjaan, tidak ada usaha untuk melakukan pekerjaan melebihi keinginan dari perusahaan.

Berbeda dengan motivasi, pemberian insentif dari hasil observasi di perusahaan karyawan menganggap sudah cukup. Karyawan tidak berharap lebih pada nilai insentif yang diberikan perusahaan. Karyawan merasa nyaman atas pengakuan kinerja yang diberikan perusahaan dalam bentuk insentif, bahkan karyawan sangat ingin teru bekerja dalam waktu yang lama di perusahaan. Padahal menurut Hasibuan (2006:118) insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas standar. Artinya perusahaan menerapkan standart yang berbeda dalam penetapan insentif, akan tetapi tujuan insentif mampu dicapai oleh perusahaan.

Patut kiranya kondisi diatas manajemen sumberdaya manusia yang sederhana dan sistem insentif yang masih sederhana ini menjadi fenomena yang menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut, bahkan pemilik perusahaan mengatakan bahwa khusus untuk bagian sumberdaya manusia selama ini belum pernah diteliti oleh mahasiswa atau insan akademisi lainnya. Untuk mengetahui peran manajemen sumber daya manusia selama ini di senyum media *stationery* Jember, peneliti menjadikannya sebagai objek penelitian. Peneliti mengambil variabel motivasi, insentif, komitmen organisasional dan kinerja karyawan untuk melakukan penelitian dengan fenomena yang telah ditemukan di. senyum media *stationery* Jember

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian mencakup fenomena tentang manajemen sumberdaya manusia yang sederhana, kurangnya penataan jenjang karir, dan insentif yang rendah. Juga mencari kemampuan perusahaan dalam kaitannya dengan mempertahankan komitmen

organisasional dan kinerja karyawan sebagai usaha tercapainya tujuan perusahaan. Maka disusunlah rumusan masalah sebagai berikut :

- 1.2.1 Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi karyawan Senyum Media *Stationery* Jember?
- 1.2.2 Apakah Insentif berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi karyawan Senyum Media *Stationery* Jember?
- 1.2.3 Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Senyum Media *Stationery* Jember?
- 1.2.4 Apakah Insentif berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Senyum Media *Stationery* Jember?
- 1.2.5 Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Senyum Media *Stationery* Jember?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini lebih menekankan pada pengujian suatu model. Tetapi penelitian ini juga diarahkan pada pengujian masing-masing tingkat signifikansi pengaruh satu variabel yang lain dalam kaitannya dengan capaian Komitmen organisasi dan Kinerja Karyawan. Untuk lebih jelasnya tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui dan membuktikan pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasional karyawan Senyum Media *Stationery* Jember.
- b. Mengetahui dan membuktikan pengaruh Insentif terhadap Komitmen Organisasional karyawan Senyum Media *Stationery* Jember.
- c. Mengetahui dan membuktikan pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan Senyum Media *Stationery* Jember.
- d. Mengetahui dan membuktikan pengaruh Insentif terhadap Kinerja karyawan Senyum Media *Stationery* Jember.
- e. Mengetahui dan membuktikan pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja karyawan Senyum Media *Stationery* Jember.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional karyawan Senyum Media *Stationery* Jember” diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak sebagai berikut :

a. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini mampu menjadi masukan yang berarti bagi perusahaan, terutama pada pengelolaan sumberdaya manusia (karyawan) Senyum Media *Stationery* Jember. Sehingga perusahaan bisa merencanakan langkah selanjutnya yang akan dilakukan untuk strategi sumberdaya manusia pada karyawan senyum media atas dasar penelitian ini.

b. Bagi penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wasasan serta pengetahuan tambahan tentang manajemen sumber daya manusia terhadap peneliti dan sebagai pengalaman berarti yang kemudiahari bisa di aplikasikan dalam dunia kerjayang kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia.

c. Bagi Akademisi

Diharapkan hasil penelitian ini menjadi refrensi baru dalam dunia usaha yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, termasuk bagi penelitian selanjutnya dikemudian hari.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 landasan Teori

2.1.1 Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam penjelasan manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya Hasibuan (2003:141). Hasibuan (2003:141) dalam bukunya juga mengatakan motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Robbins dan Counter (1999) dalam Suwatno dan Priansa (2014:171) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan – tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Masih dalam buku yang sama menurut Kreitner (2001:205) berpendapat bahwa motivasi kerja :” Merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan pada tujuan”. Sedangkan menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermarhorn, Hunt, Osborne (2001:92), Motivasi kerja :” Motivasi kerja menjelaskan cara setiap individu dalam mempertanggungjawabkan level, arahan dan ketekunan dalam melakukan usaha”. Sementara Mosanto (2001:1) “Motivasi dapat digambarkan sebagai kekuatan batin manusia sebagai stimulus menyebabkan orang bereaksi dengan cara tertentu”.

Menurut Zimmer (1996:1), “jika anda membiarkan mereka keluar. Jelaskan bahwa kendalanya adalah ketidakcocokan. Mereka mungkin menjadi karyawan yang hebat untuk perusahaan lain. Buat mereka untuk mencari tahu! Setiap orang akan nyaman ". Ketika mereka melakukannya ,mereka dan perusahaan akan merasakan kenyamanan”. Sementara Buckingham an Coffman (1999) menyatakan : “Untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan, manajer perlu berurusan dengan setiap

orang satu per satu mengajukan pertanyaan serta mendengarkan. Serta bekerja sama satu per satu. Manajer yang baik karena, merupakan salah satu orang yang akan membantu orang-orang berbakat menemukan kepuasan dalam organisasi mereka”. Menurut HR.com (2003), “motivasi karyawan biasanya terjadi sangat tinggi ketika organisasi, tujuan dan nilai-nilai individu selaras”.

Menurut Maslow (1943:370) dalam Suwatno dan Priansa (2014:172) menyatakan bahwa: “motivasi hanyalah suatu golongan penentu perilaku. Sedangkan perilaku juga bagian motivasi, senantiasa secara alami, budaya dan situasional menentukan juga”. Sedangkan Hedberg, Hirth, Petzold (2002:3) menyatakan : “gagasan serta teori di balik motivasi bermacam dan ada tiga aliran utama adalah: perilaku orang yang terbentuk berdasarkan lingkungannya, pengaruh dari luar, orang yang melihat motivasi melalui pendekatan biologis, perantaraan orang yang melihat penyebab dari kejadian internal, seperti keinginan dan desakan. Dan menurut Annes motivasi dalam HR.com (2003:2) “Motivasi = gaji (20%) + bosnya (50%) + listrik (10%) + jadwal kerja (10%) + suasana kerja (5%) + rekan kerja (5%).”

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Menurut Robbins (2007:213) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya. Edwin B. Flippo dalam (Hasibuan, 2003:143) mengutarakan bahwa motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Masih dalam (Hasibuan, 2003:143) menurut *American Encyclopedia* motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan

tindak tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku.

Motivasi kerja menurut Martoyo (2005:151) dalam (Juris Kenan D. P., 2014) bahwa sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja dari seseorang karyawan/pekerja, untuk melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini didukung oleh Mangkunegoro (2007:72), yang menjelaskan bahwa dari segi psikologis kenyataan menunjukkan bahwa bergairah atau bersemangat, dan sebaliknya tidak bergairah atau tidak bersemangat seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya.

Dalam kajian lebih lanjut motivasi kerja ini dapat dibedakan menjadi dua bentuk berdasarkan sumbernya, yaitu :

1) Motivasi Internal.

Motivasi internal atau disebut juga sebagai motivasi intrinsik, adalah dorongan kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Bisa juga dikatakan motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan mungkin memberi harapan bagi masa depan.

2) Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal atau disebut juga sebagai motivasi ekstrinsik, dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja Karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi terhormat atau memiliki kekuasaan besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Suwatno dan Priansa (2014 :172-175) menuliskan berbagai macam pandangan tentang motivasi, namun dibawah ini disajikan beberapa pandangan tentang motivasi yang umum digunakan.

1) Model Tradisional

Model tradisional motivasi berhubungan dengan pandangan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya system pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja. Lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Model ini menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif. Sejalan dengan meningkatnya efisiensi, pegawai yang dibutuhkan untuk tugas tertentu dapat dikurangi. Lebih lanjut manajer mengurangi besarnya upah insentif pemutusan hubungan kerja menjadi biasa dan pekerja akan mencari keamanan/jaminan kerja daripada kenaikan upah kecil dan sementara.

2) Model Hubungan Manusiawi

Banyak praktik manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional tidak memadai. Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial pegawai pada pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurangan motivasi. Mayo dan lain-lainnya juga percaya bahwa manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan social mereka dan membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Perhatian yang lebih besar diarahkan pada kelompok-kelompok kerja organisasi informal. Lebih banyak informasi disediakan untuk pegawai tentang perhatian manajer dan operasi organisasi.

3) Model SDM

Para teoritis seperti Mc. Gregor dan Maslow dan para peneliti seperti Argyris dan likert, melontarkan kritik kepada hubungan manusia. Dan mengemukakan pendapat yang lebih “*Sophisticated*” untuk memnafaatkan pegawai. Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor , tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik dan bahwa mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Mereka mengemukakan bahwa para pegawai lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi, para pegawai dapat dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan – keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas.

Tabel : 2.1 Pandangan motivasi

No	Model Tradisonal	Model hubungan manusia	Model SDM
ASUMSI			
1.	Pekerjaan pasti tidak disukai oleh kebanyakan orang.	Orang ingin menjadi dan dihargai sebagai individu.	Pekerjaan belum pasti tidak disukai. Orang ingin memberikan kontribusi bagi sasaran yang berarti yang pembentuknya telah mereka bantu.
2	Apa yang mereka kerjakan kurang penting daripada apa yang mereka peroleh untuk mengerjakannya.	Orang ingin menjadi dan dihargai sebagai individu.	Kebanyakan orang dapat bekerja lebih kreatif, mengarahkan diri, dan mengendalikan diri daripada yang dituntut oleh pekerjaan mereka

Dilanjutkan ke halaman 12

Lanjutan dari tabel 2.1, halaman 11

		saat ini.	
3.	Beberapa ingin atau dapat menangani pekerjaan yang memerlukan kreatifitas, mengarahkan diri, atau mengendalikan diri	Kebutuhan ini lebih penting daripada uang dalam memotivasi orang untuk bekerja.	
Kebijakan			
1.	Manajer harus mengawasi secara ketat dan mengendalikan bawahan.	Manajer harus membuat bawahan merasa berguna dan penting.	Manajer harus menggunakan sumber manusia yang kurang dimanfaatkan.
2.	Dia harus membagi pekerjaan menjadi operasi yang sederhana, dilakukan berulang-ulang, mudah dipelajari	Dia harus tetap memberi informasi kepada bawahan dan mendengarkan penolakan mereka terhadap rencananya.	Dia harus menciptakan lingkungan tempat semua anggota sampai batas kemampuan mereka.
3.	Dia harus menetapkan pekerjaan rutin dan prosedur secara rinci, dan memaksakan ini dengan lembut tetapi tegas.	Manajer harus memberi kesempatan bawahan untuk mengarahkan diri pada hal-hal yang rutin.	Dia harus mendorong partisipasi penuh dalam hal-hal yang penting, terus Menerus memperluas pengarahan diri dan pengendalian diri.
Harapan			
1.	Orang dapat tahan terhadap pekerjaan kalau gajinya lumayan dan atasannya adil	Berbagi informasi dengan bawahan dan melibatkan mereka dalam keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan dasar mereka untuk menjadi dan merasa penting.	Memperluas pengaruh bawahan, pengarahan diri, pengendalian diri akan menyebabkan perbaikan langsung dalam efisiensi operasi.
2.	Bila tugas cukup	Memuaskan kebutuhan	Kepuasan kerja

. Dilanjutkan ke halaman 13

Lanjutan dari tabel 2.1, halaman 12

<p>sederhana dan orang ini akan memperbaiki mungkin diperbaiki dikendalikan dengan semangat dan sebagai hasil ketat , mereka akan mengurangi penolakan sampingan dari menghasilkan produk pada wewenang formal, bawahan menggunakan secara sesuai dengan standar. bawahan akan bersedia menggunakan secara bekerjasama. penuh sumber daya mereka.</p>

Sumber : Suwatno dan Priansa, (2014, 173 – 174), Manajemen SDM.

b. Teori – Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut :

1) Teori Dua faktor Herzberg

Frederick Herzberg (1950) dalam Hasibuan (2006: 157-158). Mengemukakan teori motivasi 2 faktor atau Herzberg's *two factors motivation theory* atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan atau higienis. Menurut Herzberg orang menginginkan dua macam factor kebutuhan, yaitu :

a) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan. Factor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniyah. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus . karena kebutuhan ini akan kembali ada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya; orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan, dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervise yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya.

b) Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsic, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik jika kondisi ini

tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidak puasan yang berlebihan. Serangkaian factor ini dinamakan *satisfier* atau *motivators* yang meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pengembangan.

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya yakni kandungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka. Indikator menurut Herzberg sebagai berikut :

- (1) Kondisi kerja;
 - (2) Dasar pembayaran gaji;
 - (3) Kebijakan organisasi;
 - (4) Hubungan antar personal;
 - (5) Kualitas pengawasan;
 - (6) Prestasi;
 - (7) Pengakuan;
 - (8) Tanggung jawab;
 - (9) Kesempatan untuk berkembang.
- 2) Elton Mayo (1880-1949) dalam (Hasibuan:2003:145) melakukan penelitian yang disebut “Hawthorne Studies” yaitu meneliti masalah dan perilakunya tentang kemauan bekerjanya. Penelitian ini menciptakan suatu teori yang disebut *Human Science Theory*, yang isinya adalah :
- a) Masalah manusia hanya dapat diselesaikan secara manusiawi apabila menggunakan informasi dan alat-alat kemanusiaan pula.
 - b) Moral kerja atau semangat kerja besar peranan dan pengaruhnya terhadap produktivitas para pekerja. Moral adalah suatu keadaan yang berhubungan erat sekali dengan kondisi mental seseorang.

- c) Perlakuan yang baik/wajar terhadap para karyawan lebih besar pengaruhnya terhadap produktivitas daripada tingkat upah yang besar, walaupun upah juga merupakan hal penting.
- 3) Tiga jenis teori motivasi menurut David McClelland
- a) Kebutuhan Akan Prestasi (n-ACH)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan memerlukan umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk dari pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

- b) Kebutuhan Akan Kekuasaan (n-pow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

N-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestasi pribadi.

c) Kebutuhan Untuk Berafiliasi atau Bersahabat (n-affil)

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

d) McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini dikemukakan diberbagai lini organisasi. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

4) Teori Motivasi Kebutuhan Maslow

Maslow (1943) dalam Hasibuan (2006:153-157) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Maslow's *need hierarchy theory/a theory of human motivation* atau teori hierarki kebutuhan Maslow. Hierarki kebutuhan dari Maslow ini diilhami oleh *human science theory* dari Elton Mayo.

Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memnuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Dasar teori hierarki kebutuhan :

- a) Manusia adalah makhluk social yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba.
- b) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, yaitu :
 - (1) *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis)

Physiological needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
 - (2) *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)

Safety and security needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah pada dua bentuk. Pertama, kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa ditempat pekerjaan pada saat menegrijakan pekerjaan. Kedua, kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan termasuk keamanan keberlangsungan pekerjaan.
 - (3) *Affiliation or acceptance needs or belongingness* (kebutuhan sosial)

Affiliation or acceptance needs or belongingness adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.
 - (4) *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan dan prestise)

Esteem or status needs adalah kebutuhan akan pengahrgaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat

lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan oleh simbol status itu.

(5) *Self actualization* (aktualisasi diri)

Self actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan latihan.

5) Teori Douglas McGregor (Teori X dan Teori Y)

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu ditandai sebagai teori X, dan yang lain positif yang ditandai dengan teori Y. Menurut teori X, empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut :

- a) Karyawan secara intern tidak menyukai kerja dan bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
- b) Karena karywanan tidak menyukai kerja maka mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarah formal bila mungkin.
- d) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, Mc Gregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai teori Y:

- a) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- b) Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memilih komitmen pada sasarannya.
- c) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
- d) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

6) Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang beragumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti, yaitu :

a) *Existence* (eksistensi)

Kelompok eksistensi memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materil dasar kita, mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

b) *Relatedness* (keterhubungan)

Hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang – orang lain, dan hasrat ini sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klarifikasi penghargaan Maslow.

c) *Growth* (pertumbuhan)

Hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, yang mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG memperlihatkan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat berjalan pada saat yang sama, dan jika kepuasan pada kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah. Maka indicator variabel yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer :

- a) *Existence* (eksistensi)
- b) *Relatedness* (keterhubungan)
- c) *Growth* (pertumbuhan)

c. Tujuan motivasi

Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan menurut Hasibuan (2007:97-98) antara lain :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- 3) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan;
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan;
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.2 Insentif

a. Pengertian Insentif

Insentif merupakan tambahan berupa upah yang diberikan atas dasar kemampuannya melaksanakan tugas dengan baik. Sehingga mampu menjadi perangsang karyawan untuk menjaga aktivitas kerjanya bahkan meningkatkan aktivitas kerjanya. Menurut Priansa (2014:335) pemberian insentif merupakan salah satu cara atau usaha organisasi untuk meningkatkan kualitas kerja pegawainya. Pemberian insentif oleh organisasi merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Pegawai organisasi akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan organisasi, jika organisasi memperhatikan dan memenuhi kebutuhan

pegawainya, baik kebutuhan yang bersifat materi maupun kebutuhan yang bersifat non materi.

Menurut Ranupanujdo (dalam Agung Yulianto Saputro, 2014) insentif adalah merupakan penggerak yang dapat merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan, dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan kan lebih baik. Menurut Hasibuan (2006:118) insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Menurut Handoko (2002:176) mengemukakan bahwa “insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang ditetapkan”.

Insentif juga dapat dikatakan sebagai suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak perusahaan terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap perusahaan (Mangkunegara, 2006:89). Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kinerja pegawai. Insentif merupakan salah satu motivator penting yang dapat memberikan rangsangan kepada pegawai untuk bekerja lebih optimal. Melalui insentif diharapkan pegawai akan mampu berpartisipasi lebih tinggi dalam melaksanakan tugas organisasi. Insentif secara umum terdiri dari dua jenis yang berbeda, dimana setiap organisasi akan berbeda pula dalam pelaksanaannya. Kedua jenis insentif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Priansa, 2014:336-338) :

1) Insentif material

Insentif material yang diberikan oleh organisasi perlu mempertimbangkan :

a) Waktu bekerja

Berwujud gaji dengan jumlah tertentu yang dibayarkan perbulan kepada pegawai yang disesuaikan dengan waktu bekerja pegawai tersebut ketika bekerja diorganisasi.

b) Kinerja

Diwujudkan dalam bentuk pembayaran yang didasarkan atas kinerja yang dihasilkan ketika bekerja di dalam organisasi.

c) Gabungan antara waktu bekerja dan kinerja

Merupakan kombinasi antara lamanya waktu bekerja dan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

Jenis-jenis insentif material yang pada umumnya diberikan oleh organisasi bagi pegawainya :

a) Uang

Insentif material yang berbentuk uang dapat diberikan dalam berbagai macam, antara lain :

(1) Bonus

Uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang dilaksanakan, diberikan secara selektif dan khusus dan diberikan tanpa ikatan dimasa yang akan datang.

(2) Komisi

Merupakan sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik dan lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari pada penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.

(3) Pembagian keuntungan

Dalam hal pembayaran dapat diikuti macam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan setiap pegawai.

(4) Kompensasi yang ditangguhkan

Ada dua macam program kompensasi yang mencakup pembayaran dikemudian hari yaitu pension dan pembayaran kontraktual. Pension mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan social ekonomi setelah berhenti

bekerja. Pembayaran kontraktual adalah pelaksanaan perjanjian antara organisasi dan karyawan dimana karyawan setelah selesai masa kerja akan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode waktu yang telah ditentukan.

b) Jaminan Sosial

Insentif material yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial yang lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsure kompetitif atau persaingan, setiap karyawan dapat memperolehnya sama rata dan otomatis. Bentuk jaminan sosial ada beberapa macam antara lain :

- (1) Pemberian rumah dinas;
- (2) Pengobatan secara Cuma-Cuma;
- (3) Berlangganan surat kabar;
- (4) Cuti sakit dan melahirkan dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji;
- (5) Pemberian tugas belajar (pendidikan dan pelatihan);
- (6) Pemberian piagam pembayaran;
- (7) Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh karyawan atas pembelian barang-barang dari koperasi organisasi.

2) Insentif Non-material

Insentif non-material dapat diberikan dalam berbagai macam, antara lain :

- a) Pemberian gelas (*title*) secara resmi;
- b) Pemberian balas jasa;
- c) Pemberian piagam penghargaan;
- d) Pemberian promosi
- e) Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut dan fasilitas organisasi;
- f) Pemberian pujian atau ucapan terimakasih secara formal maupun informal.

Menurut Ranupanudjo dan Husnan (2002:185) (dalam Agung Yulianto Saputro, 2014), dalam rangka meningkatkan kelancaran, efisiensi dan kelangsungan hidup perusahaan, maka perusahaan memberikan berbagai jenis insentif yang diberikan pada karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Uang, seseorang ingin bekerja karena ingin memperoleh uang, dengan uang seseorang dapat memuaskan kebutuhannya, bagi kebanyakan karyawan uang merupakan daya rangsang yang sangat kuat.
- 2) Keamanan, merupakan sebuah kebutuhan manusia yang fundamental bagi sebagian tenaga kerja, kadang – kadang pekerjaan yang lebih aman lebih penting dari pada uang atau upah. Keamanan yang dimaksud dalam hal ini adalah kecemasan terhadap kemungkinan diberhentikan meskipun pada dasarnya upah yang diberikan rendah tetapi karena pekerjaan itu menjamin kontinuitas maka hal ini menjadi sesuatu yang utama seseorang untuk bekerja.
- 3) Persahabatan, manusia bekerja memerlukan manusia lainnya, adanya persahabatan akan penyatuan mereka secara kelompok yang bekerja sama dan saling memiliki.
- 4) Pengakuan yang adil, merupakan salah satu kebutuhan sosial yang dapat diperoleh dari hubungan antara atasan dan bawahan atau sesama mereka, perlakuan yang adil ini dimaksudkan tidak pandang bulu dalam pemberian tugas, insentif dan penghargaan serta lainnya yang dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja.
- 5) Otonomi, merupakan salah satu bentuk insentif dalam memenuhi egoistik karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam batas-batas tertentu akan meningkatkan kreatifitas dan spontanitas.
- 6) Prestasi. Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk berprestasi merupakan salah satu kebutuhan egoistik dalam hubungannya dengan pemberian insentif. Pimpinan harus menghargai hasil pekerjaan mereka dan memberikan kesempatan untuk melakukan suatu tujuan perusahaan. Seseorang yang merasa pekerjaannya tidak penting sering tidak semangat dan sering mengeluh di dalam melaksanakan tugasnya.

b. Macam - Macam Insentif

Menurut sarwoto (1991:155) (Dalam Mohammad Robiul Aqtor 2013) menuliskan secara garis besar keseluruhan insentif dapat digolongkan dalam 2 golongan, yaitu insentif material dan insentif non material, diantaranya :

1) Insentif finansial

Insentif ini merupakan insentif yang diberikan kepada karyawan atas kerja mereka dan biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa:

- a) Bonus
- b) Komisi
- c) Kompensasi ditangguhkan
- d) serta dalam bentuk jaminan sosial berupa pemberian :
 - (1) pemberian rumah dinas
 - (2) tunjangan lembur
 - (3) tunjangan kesehatan dan
 - (4) tunjangan lain-lain.

2) Insentif non finansial

Insentif non finansial dapat diberikan dalam berbagai bentuk antara lain yaitu:

- a) Pemberian pujian secara lisan maupun tertulis;
- b) Pemberian promosi jabatan;
- c) Ucapan terimakasih secara formal maupun tidak formal;
- d) Pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja;
- e) Pemberian penghargaan;
- f) Pemberian tanda jasa atau media kepada karyawan yang telah mencapai masa kerja cukup lama dan mempunyai loyalitas yang tinggi;
- g) Pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan misalnya pada mobil atau yang lainnya;
- h) Pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja.

Sedangkan Hasibuan (2002:201) dalam (Lia Febriani, 2014) menjelaskan bahwa insentif merupakan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Ada beberapa pembedaan dalam insentif sebagai berikut :

1) Non Material Insentif

Adalah daya perangsang yang diberikan karyawan yang berbentuk penghargaan/pengukuhan berdasarkan prestasi kerja seperti : piagam, piala dan sebagainya. Nilainya tak terhingga.

2) Sosial Insentif

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya seperti : promosi, mengikuti pendidikan dan sebagainya.

3) Material Insentif

Adalah perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

Menurut ahli manajemen sumber daya manusia Siagian (2002 : 268) dalam Lia Mayang sari (2013) menuliskan, jenis - jenis insentif tersebut adalah :

1) *Piece work*

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

2) Bonus

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

3) Komisi

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

4) Insentif bagi eksekutif

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

5) Kurva Kematangan

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

Untuk mengukur tingkat insentif yang baik, adapun indikator menurut Ranupandjojo (2002:163) dalam (Agung Yulianto Saputro, 2014) sebagai berikut :

- 1) Pembayaran insentif hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung sendiri oleh karyawan.
- 2) Penghasilan yang diterima hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi.
- 3) Pembayaran insentif hendaknya dilakukan secepat mungkin.
- 4) Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi maupun terlalu rendah sama tidak baiknya.
- 5) Besar upah normal dengan standar kerja perjam hendaknya cukup merangsang karyawan untuk bekerja lebih giat.

Menurut priansa (2014:339) cara dan system insentif dapat berhasil dengan baik jika organisasi memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Pembayaran hendaknya menggunakan system yang sederhana yang mudah dipahami oleh pegawai;
- 2) Insentif yang diterima oleh pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai;
- 3) Organisasi membayar dalam kurun waktu secepat mungkin;
- 4) Standar kinerja yang ditetapkan untuk memperoleh insentif hendaknya dipahami dengan baik oleh pegawai dan mampu dilaksanakan dengan baik oleh organisasi

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi insentif

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya insentif yang diberikan oleh organisasi bagi pegawai mencakup :

1) Jabatan atau kedudukan

Pegawai yang menduduki jabatan/kedudukan lebih tinggi dalam organisasi memiliki tanggung jawab dan ruang lingkup pekerjaan yang lebih besar, maka organisasi akan memberikan insentif lebih tinggi dibandingkan untuk pegawai biasa, begitupun sebaliknya.

2) Kinerja

Pegawai yang menghasilkan kinerja yang tinggi akan diberikan insentif yang lebih besar daripada pegawai yang memiliki kinerja rendah. Oleh sebab itu, maka pegawai harus menunjukkan kinerja yang lebih tinggi agar organisasi dapat memberikan insentif yang lebih besar.

3) Laba organisasi

Pemberian insentif yang dilakukan oleh organisasi kepada pegawainya bukan hanya akan menguntungkan pegawainya saja, tetapi juga akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi tidak perlu segan dalam memberikan insentif bagi pegawainya.

2.1.3 Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Para ahli umumnya memberikan pandangan yang beragam mengenai pengertian komitmen organisasional. Colquitt, LePine, dan Wesson (2009) dalam Priansa (2014:233) menyatakan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang pegawai tetap bertahan menjadi anggota organisasional atau meninggalkan organisasi untuk mengejar pekerjaan lain. Pegawai meninggalkan organisasi dapat karena terpaksa atau sukarela. Meninggalkan organisasi secara sukarela terjadi ketika pegawai memutuskan untuk berhenti dari organisasi, sedangkan pegawai yang

meninggalkan organisasi karena terpaksa bisa terjadi ketika pegawai dipecat oleh organisasi karena alasan tertentu.

Gibson, Ivanevich, dan Donnelly (2010) dalam Priansa (2014:233) menyatakan bahwa komitmen organisasional melibatkan tiga sikap, yaitu : identifikasi dengan tujuan organisasi; perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi; serta perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal tersebut berarti pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi. Masih dalam Priansa (2014:233) menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasinya.

Yulk (2006) dalam Priansa (2014:233) menyatakan komitmen organisasional merupakan persetujuan pegawai terhadap keputusan atau permintaan organisasi dan melakukan usaha yang serius untuk menjalankan permintaan atau menerapkan keputusan tersebut sesuai dengan kepentingan organisasi. Menurut Luthans (2006) dalam Priansa (2014:234) menyatakan bahwa sebagai suatu sikap maka komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai : a) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu; b) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; c) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi;. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dessler (2003) dalam Priansa (2014:234) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi. Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas,

keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Indikator variabel digunakan untuk mengukur pencapaian setiap variabel dalam penerapannya diperusahaan menurut Allen dan Meyer (1997) dalam Priansa (2014 :239 – 242) :

- 1) *Affective commitmen* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalakkannya.
- 2) *Continuence commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu terkait dengan pekerjaannya.
- 3) *Normative commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena adanya tekanan dari pihak lain.

Menurut Priansa (2014:234) komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk tujuan organisasi. Loyalitas pegawai tercermin melalui kesediaan dan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginannya yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Menurut Priansa (2014 :235) komitmen organisasional pegawai diukur melalui komponen sikap dan kehendak.

- 1) Komponen sikap mencakup beberapa hal diantaranya :
 - a) Identifikasi dengan organisasi.
 - b) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan.
 - c) Kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi.
- 2) Komponen kehendak untuk bertingkah laku, diantaranya :
 - a) Kesediaan untuk menampilkan usaha
 - b) Keinginan tetap berada dalam organisasi

Menurut Robbins (2002:15) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tersebut dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Porter et al.(dalam milner, 2002:124) menjelaskan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan

dirinya ke dalam bagian organisasi. Sikap ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu indikator diantaranya :

- 1) Kepercayaan karyawan terhadap organisasi
- 2) Partisipasi karyawan dalam aktivitas kerja
- 3) Loyalitas terhadap organisasi

Sedangkan menurut porter (dikutip dari www.apsikologi.com) menjelaskan bahwa komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat realtif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal yakni:

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi)

Alhasil komitmen organisasi bagi peneliti kurang lebih merupakan dorongan yang keluar dari dalam diri karyawan atas dasar menyatu dengan tanggungjawab serta tujuan perusahaan untuk bekerja secara optimal untuk perusahaaan.

b. Macam-Macam Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer (1997) dalam Priansa (2014:239-243) , yaitu:

- 1) Allen dan Meyer (1993) dalam mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam 3 pokok utama yaitu:
 - a) *Affective commitmen* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalakkannya.
 - b) *Continuence commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu terkait dengan pekerjaannya.

- c) *Normative commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena adanya tekanan dari pihak lain.
- 2) Komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer. Komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer dibedakan atas tiga komponen, yaitu:
- a) Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi.
 - b) Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
 - c) Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.
- 3) Komitmen organisasi merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai fitur sentral bagi organisasi. Tanpa komitmen organisasional, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDM. Oleh karena itu, komitmen organisasional harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari SDM. Lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasional oleh pimpinan adalah :
- a) Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga harga diri pegawai ridaj rusak.
 - b) Memberikan tanggapan dengan empati.
 - c) Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya selain pegawai butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
 - d) Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
 - e) Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Prinsip tersebut mencerminkan falsafah kepemimpinan dimana pimpinan menwarkan bantuan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan perlu diingatkan bahwa fungsi pimpinan hanya membantu, tanggung jawab tetap ada pada masing-masing pegawai.

Komitmen organisasional pegawai terdiri atas komponen sikap dan kehendak Priansa (2014:235), seperti berikut :

a) Komponen sikap mencakup beberapa hal diantaranya:

(1) Identifikasi dengan organisasi

yaitu penerimaan tujuan organisasi, yang telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi pegawai. Penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasional. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap dengan menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

(2) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan

Hal ini tercermin dari usaha pegawai untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Pegawai bukan sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Pegawai akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerjasama baik dengan pimpinan maupun dengan sesama teman kerja.

(3) Kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi

merupakan evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai

b) Komponen kehendak untuk bertindak laku, diantaranya:

(1) Kesiediaan untuk menampilkan usaha

Kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan organisasi agar dapat maju.

(2) Keinginan tetap berada dalam organisasi

Pegawai dengan komitmen organisasional tinggi akan memiliki sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang dipilihnya dalam waktu yang lama.

Indikator variabel digunakan untuk mengukur pencapaian setiap variabel dalam penerapannya diperusahaan.

1) Komitmen organisasional pegawai tidak terjadi begitu saja, namun melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen organisasional pegawai dipengaruhi oleh sejumlah factor (Mcshane dan Glinow, 200) dalam priansa (2014 : 245 – 246).

a) Keadilan dan kepuasan

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas pegawai adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasional pegawai sulit untuk dicapai jika pegawai menghadapi beban kerja yang meningkat namun justru keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh pimpinan atau manajer tingkat atas saja.

b) Keamanan kerja

Pegawai membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan organisasi. Kemanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana pegawai percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan, maupun manajer organisasi

c) Pemahaman organisasi

Pemahaman organisasi merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguat ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi.

d) Keterlibatan pegawai.

Pegawai merasa menjadi bagian organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi. Melalui partisipasi tersebut maka pegawai mulai melihat organisasi sebagai refleksi dari keputusan mereka.

e) Kepercayaan pegawai

Kepercayaan berarti keyakinan pegawai terhadap organisasi. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbale balik. Untuk

memperoleh kepercayaan, maka diantara kedua belah pihak harus saling mempercayai.

2.1.4 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam bahasa inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Mathis dan Jackson (2001) dalam Priansa (2014:269) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Mathis dan Jackson (2002) lebih lanjut memberikan indikator kinerja seseorang yang dilihat dari :

- 1) Kuantitas output;
- 2) Kualitas output;
- 3) Jangka waktu output;
- 4) Kehadiran ditempat kerja dan;
- 5) Sikap kooperatif

Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan criteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

Rivai dan Sagala (2009) juga dalam Priansa (2014:269) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Hani

Handoko (2001:21) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui bagaimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja oleh beberapa pakar yang dikutip oleh Bambang Guritno dan Waridin (2005).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2006: 9). Menurut Mangkunegaran (2006:18) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut :

1) Hasil kerja

Objek berwujud atau tidak berwujud yang merupakan hasil pelaksanaan kewajiban.

2) Kerjasama

Suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama

3) Kejujuran

Sikap atau sifat seseorang yang menyatakan sesuatu untuk dengan sesungguhnya dan apa adanya, tidak dikurangi ataupun tidak ditambahi.

4) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan yang disengaja maupun tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.

Menurut Winardi (1992:67) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Menurut Gomes

(2000:174) kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu.

Dessler (1997:227) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Menurut Dessler, penilaian kerja terdiri dari tiga langkah, pertama mendefinisikan pekerja berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat dengan tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi umpan balik berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Marihot Tua Efendi (2002:91) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Sopiah (2008) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja ataupun prestasi sesungguhnya yang telah dicapai seorang karyawan. Banyak sekali definisi atau pengertian dari kinerja yang dikatakan para ahli, namun sebenarnya mempunyai beberapa kesamaan arti makna dari kinerja tersebut (Moehariono, 2012:96). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan perusahaan (Moehariono, 2012:95)

b. Macam-macam Pengukuran Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux (1999) dalam Priansa (2014:271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi :

1) Kualitas pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktifitas yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2) Kualitas pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan dan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3) Kemandirian (*Depandability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki pegawai.

4) Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5) Adaptabilitas (*adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk berkreasi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6) Kerjasama (*cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan , orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Sedangkan kinerja karyawan menurut Henry Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu :

1) Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2) Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

3) Penilaian

Penilaian kinerja regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personal untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah tujuan yang hendak dicapai.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Fuad Mas'ud (2004) menyatakan ada lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, anatara lain sebagai berikut:

1) Kualitas

Tingkat dimana hasil kreativitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas orang lain.

4) Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.

5) Komitmen Kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Menurut Prawirosentono (2008:27) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu :

1) Efektifitas

Yaitu, apabila tujuan organisasi tercapai dengan kebutuhan yang telah direncanakan..

2) Tanggung jawab

Merupakan konsekuensi yang diambil dari adanya wewenang kekuasaan dan pekerjaan.

3) Disiplin

Patuh terhadap peraturan dan hukum yang telah disepakati bersama dalam organisasi.

4) Inisiatif

Inisiatif erat hubungannya dengan kreatifitas dan daya pikir akan ide-ide baru yang berkaitan dengan pengembangan organisasi dan tujuan yang ingin dicapai.

Mathis and Jackson (2002) lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Menurut Rita Swietenia (2009) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

- 1) Mampu meningkatkan target pekerjaan
- 2) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- 3) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
- 4) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- 5) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi

kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler 2000). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2000) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

- 1) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan dan penerimaan keluaran
- 2) Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi
- 3) Kepemimpinana yang diperlukan, meliputi : membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
- 4) Kedisiplinan meliputi : kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu
- 5) Komunikasi, meliputi : hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi

Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kerja, penilaian kerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2003)

Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan, penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan. Kegunaan yang kedua adalah mengembangkan potensi individu (Mathis and Jackson, 2002). Hal yang sama juga diungkapkan oleh dessler (1997) bahwa tiga tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan informasi tentang dapat dilakukan promosi atau penetapan gaji, meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan dan untuk perencanaan dan pengembangan karir karyawan karena penilaian memberikan suatu peluang yang

baik untuk meninjau rencana karir seseorang yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (2008) dalam Priansa (2014 : 272-274) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah :

1) Peningkatan kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2) Penyesuaian kompensasi

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3) Keputusan penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer dan demosi bagi pegawai.

4) Kebutuhan pengembangan dan pelatihan

Hasil kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan

5) Perencanaan dan pengembangan karir

Hasil penilaian kerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karyawan dapat dicapai.

6) Prosedur perekrutan

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi

7) Kesalahan desain pekerjaan dan ketidakakuratan informasi

Penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8) Kesempatan yang sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9) Tantangan eksternal

Hasil penilaian kinerja dalam menggambarkan sejauh mana factor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan.

10) Umpan balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1..	Liliana Niken Sukandar (2015)	Kemampuan (X1), Kompetensi (X2), Motivasi (X3), Kepemimpinan (X4), penerapan insentif (X5) dan kinerja karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Kemampuan (X1), Kompetensi (X2), Motivasi (X3), penerapan insentif (X5) berpengaruh signifikan positif kinerja karyawan (Y) dan hanya Kepemimpinan (X4) yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Kompensasi Finansial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap
2..	Juris Kenan Dwi Putra (2014)	Kompensasi (X ₁), Kepuasan (X ₂), Motivasi (X ₃), dan	Regresi linier Berganda	Variabel Kompensasi, kepuasan, Motivasi,

Dilanjutkan ke hal 45

Lanjutan dari tabel 2.2, hal 44

		Komitmen pegawai (Y)		berpengaruh positif terhadap komitmen secara parsial maupun simultan.
3.	Lia Febriani (2014)	Kompensasi (X_1), motivasi kerja (X_2), kinerja karyawan (Y), dan Kepuasan kerja (Z)	Analisis jalur (Path)	Kompensasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial. Kompensasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Lia Mayangsari (2013)	Insentif (X) dan Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier	bahwa insentif berpengaruh signifikan dan positif secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan
5.	Slamet Riyadi (2011)	Kompensasi finansial (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2), Motivasi kerja (Z), dan kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Belanda	motivasi maupun kinerja, Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
6.	Anoki Herdianto (2010)	Kompensasi (X_1), Motivasi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Path	Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap

Dilanjutkan ke hal 46

Lanjutan dari tabel 2.2, hal 45

				Kinerja Karyawan, dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
7.	Eva Kris Diana Devi (2009)	Kepuasan kerja (X_1), Motivasi (X_2), Kinerja karyawan (Y), Komitmen Organisasional (Z)	Analisis Path (jalur)	Kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh positif juga terhadap kinerja karyawan secara parsial, kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional secara parsial, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel lanjutan 2.1 : penelitian terdahulu

Salah satu yang memegang peran penting dalam penelitian yang penulis lakukan adalah hasil dari studi empiris pada penelitian-penelitian sebelumnya. Hasil-hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai acuan, rujukan, ataupun perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Kajian empiris berdasarkan hasil – hasil penelitian sebelumnya akan dibahas berikut ini.

Juris kenan Dwi Putra (2014) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi, kepuasan dan motivasi terhadap komitmen pegawai negeri sipil di kantor sekretariat daerah Kabupaten Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mencari pengaruh pada setiap variabel dependen terhadap variabel independennya. Penelitian ini mencari pengaruh antar variabel dengan jumlah responden sebanyak 73 orang terdiri dari 52 Orang laki-laki dan 21 orang perempuan. Penelitian sebelumnya (Juris kenan Dwi Putra:2014) yang dilakukan ini mempunyai beberapa variabel yang sama dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis. Sehingga penulis menjadikan sebagai rujukan penelitian yang sedang berjalan ini. kesamaan variabel ini antara lain

kompensasi, motivasi dan komitmen pegawai. Variabel kompensasi dalam penelitian Juris kenan Dwi Putra (2014), mempunyai kesamaan karakteristik dengan variabel insentif dalam penelitian yang akan dilakukan oleh penulis. Meskipun lingkup kompensasi lebih besar daripada ruang lingkup insentif. Untuk variabel lainnya secara pembahasan teoritis sama, hanya alat analisisnya menggunakan regresi linier berganda. Untuk hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Juris kenan Dwi Putra (2014), bisa dilihat pada table yang tertera dibawah.

Penelitian yang dilakukan oleh Lia Febriana (2014) dengan judul “pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kertosari Jember” mempunyai beberapa kesamaan variabel dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis. Variabel kompensasi (X1), Motivasi kerja (X2), dan kinerja karyawan sebagai (Y) dalam Lia Febriana (2014) tepat dijadikan sebagai rujukan penelitian terdahulu karna kesamaan beberapa variabel yang disebutkan diatas. Meskipun kompensasi berbeda dengan insentif, variabel yang digunakan oleh penulis, akan tetapi definisi variabel yang dilakukan pada variabel kompensasi terfokuskan pada pemberian insentif.

Selain itu analisis jalur (Path) yang dilakukan oleh penelitian Lia Febriana (2014) juga menjadi alat analisis yang digunakan oleh penulis. Sampel yang ada sebanyak 56 responden merupakan jumlah dari keseluruhan populasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lia Febriani (2014) menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dalam setiap variabel, ini sesuai dengan hipotesisnya bahwa hipotesis 1, 2, 3, 4, dan 5 diterima/tidak ditolak.

Penelitian yang dilakukan oleh Eva Kris (2009) terhadap Karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang dengan judul Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening menunjukkan tiap variabel mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependennya.

Penelitian yang dilakukan oleh Anoki Herdianto (2010) juga memperlihatkan kesamaan variabel yang ingin diteliti. Akan tetapi posisi variabel intervening pada

penelitian yang dilakukan oleh Anoki (2010) sebagai variabel intervening, sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan oleh penulis menjadi sebagai variabel independen. Perbedaan ini tidak menjadi permasalahan yang berarti bagi penulis, karena yang terpenting adalah seberapa besar pengaruh hubungan antar variabel.

Penelitian yang dilakukan oleh Liliana Niken Sukandar (2015) dengan judul pengaruh kemampuan, kompetensi, motivasi, kepemimpinan dan penerapan insentif terhadap kinerja karyawan tetap pada PT. Perkebunan Nusantara XII(persero) wilayah II Jember. Penelitian ini dilakukan hanya pada karyawan tetap, hasil dari pembahasan pada penelitian ini, terlihat bahwa kepemimpinan menunjukkan bahwa setiap kecenderungan kepemimpinan sangat rendah terlihat dari nilai koefisien sebesar 0,133. Namun secara simultan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari seluruh variabel X terhadap variabel Y. Terutama pengaruh variabel motivasi dan penerapan insentif terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

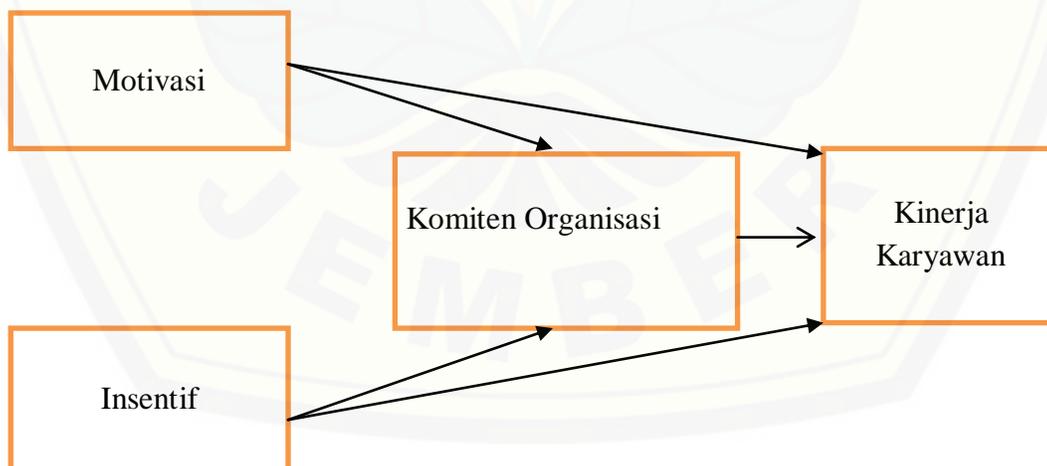
Kerangka konseptual bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menguraikan pokok-pokok permasalahan yang akan diteliti sekaligus. Kerangka konseptual berguna untuk mengetahui alur penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Dengan demikian hubungan yang dibuat pada tiap variabel mempunyai landasan yang pasti. Penelitian ini diharapkan mampu menguraikan hubungan yang terjadi pada setiap variabel yang dijadikan landasan oleh peneliti dalam penelitiannya variabel penelitian ini diantaranya, motivasi dan insentif sebagai variabel independen, kinerja karyawan variabel dependen, dan komitmen organisasional variabel intervening. Variabel intervening yaitu komitmen organisasional menjadi variabel yang sifatnya sebagai variabel penghubung antar variabel independen terhadap variabel dependen.

Peneliti meyakini bahwa setiap manusia sebenarnya mempunyai motif akan apa yang dilakukan oleh dirinya sendiri. Motif ini yang menjadi pendorong manusia untuk melakukan sesuatu, sesuatu itu bisa apa saja termasuk dalam hal memenuhi kebutuhannya sehari-hari, diantaranya kebutuhan fisik dan psikis. Motif-motif yang

timbul dalam setiap manusia membentuk perilaku manusia kearah pencapaian motif. Sehingga siapa yang mampu membantu pencapaian motif ini akan menikmati timbal balik positif dalam bentuk perilaku. Dalam penelitian kali ini motif diwujudkan dalam bentuk variabel yang dinyatakan dalam dengan perilaku.

Untuk lebih jelasnya penelitian ini mencoba untuk menangkap setiap perilaku tersebut dengan mencari hubungan yang terjadi pada setiap variabel. Hubungan ini diuraikan dengan cara mencari dua hubungan yaitu, secara langsung dan tidak langsung. Maksudnya bahwa ada dua asumsi hubungan sekaligus, yang pertama variabel independen diasumsikan berpengaruh langsung dengan variabel dependen. Asumsi yang kedua variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen melalui variabel penghubung/intervening, asumsi kedua ini disebut pengaruh tak langsung. Dua asumsi diatas menjadi landasan peneliti untuk menyusun hubungan pada setiap variabel yang ada.

Dengan demikian tersusun kerangka konseptual yang memiliki lima hubungan langsung dan tidak langsung di setiap variabel. Adapun kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual

2.4 Hubungan Antar Variabel Dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu disusun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

a. Hubungan motivasi dengan komitmen organisasi

Hasibuan (2006:141) dalam bukunya juga mengatakan motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Gibson, Ivanevich, dan Donnelly (2010) dalam Priansa (2014:233) menyatakan bahwa komitmen organisasional melibatkan tiga sikap, yaitu : identifikasi dengan tujuan organisasi; perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi; serta perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal tersebut berarti pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Juris Kenan Dwi (2014) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa pengaruh Motivasi terhadap komitmen Organisasional berpengaruh positif signifikan. Ini memperlihatkan adanya hubungan kuat yang menjadikan motivasi karyawan tersebut mempengaruhi komitmen organisasional karyawan.

Dari hubungan motivasi dengan komitmen organisasi diatas diajukan hipotesis sebagai berikut :

H_1 : Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan
Senyum Media Stationery Jember

b. Hubungan insentif dengan komitmen organisasi

Menurut ranupanujdo (dalam Agung Yulianto Saputro, 2014) insentif adalah merupakan penggerak yang dapat merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan, dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan

pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan kan lebih baik. Gibson, Ivanevich, dan Donnelly (2010) dalam Priansa (2014:233) menyatakan bahwa komitmen organisasioanl melibatkan tiga sikap, yaitu : identifikasi dengan tujuan organisasi; perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi; serta perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal tersebut berarti pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Juris Kenan Dwi (2014) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa pengaruh Kompensasi terhadap komitmen Organisasional berpengaruh positif signifikan. Ini memperlihatkan adanya hubungan kuat yang menjadikan motivasi Kompensasi tersebut mempengaruhi komitmen organisasional.

Dari hubungan insentif dengan komitmen organisasi diatas diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Insentif berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan
Senyum Media *Stationery* Jember

c. Hubungan motivasi dengan kinerja karyawan

Hasibuan (2006:141) dalam bukunya juga mengatakan Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Menurut Winardi (1992:67) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka

kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memnuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penelitian yang dilakukan oleh Lia Febriana (2014) dalam poin penelitian terdahulu jelas memperlihatkan bahwa ada pengaruh positif signifikan yang terjadi pada variabel motivasi terhadap kinerja. Hubungan positif ini juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Eva Kris Diana Devi (2009).

Dari hubungan motivasi dengan kinerja karyawan diatas diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Senyum Media Stationery Jember

d. Hubungan insentif dengan kinerja karyawan

Menurut Ranupanujdo (dalam Agung Yulianto Saputro, 2014) insentif adalah merupakan penggerak yang dapat merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan, dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan kan lebih baik. Menurut Winardi (1992:67) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memnuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Lia Febriana (2014) dalam penelitiannya memperlihatkan hubungan positif yang terjadi pada variabel Kompensasi terhadap Kinerja karyawan. Meskipun variabel yang digunakan adalah Kompensasi tetapi dalam teori yang digunakan sebagai acuan merupakan teori

insentif. Jadi bisa dibidang ruang lingkup yang menjadi sasaran penelitian dalam variabel kompensasi adalah unsur Insentifnya.

Dari hubungan insentif dengan kinerja karyawan diatas diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan Senyum Media Stationery Jember

e. Hubungan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan

Gibson, Ivanevich, dan Donnelly (2010) dalam Priansa (2014:233) menyatakan bahwa komitmen organisasioanl melibatkan tiga sikap, yaitu : identifikasi dengan tujuan organisasi; perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi; serta perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal tersebut berarti pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Menurut Winardi (1992:67) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memnuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Eva Kris Diana Devi (2009) dalam penelitiannya juga menghasilkan hubungan yang positif antara Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan. Ini memperlihatkan bahwa komitmen organisasional mendukung meningkatnya kinerja karyawan.

Dari hubungan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan diatas diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₅ : Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Senyum Media *Stationery* Jember.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan Penelitian memuat suatu rencana tentang Informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sumber khusus dari informasi diperoleh, strategi untuk mengumpulkannya dan bagaimanapun menganalisisnya. Rancangan penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*. *Explanatory Research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan pada perusahaan retail Senyum Media Stationery Jember.

3.2 Populasi dan Sampel

- a. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan toko retail senyum media stationery Jember di Jalan Kalimantan dan Roxy Mall. Masing – masing karyawan di dua toko retail berjumlah 63 karyawan senyum media Jalan Kalimantan dan 13 senyum media Roxy. Jadi keseluruhan populasi dalam penelitian ini berjumlah 76 karyawan dari posisi supervisor sampai satpam.
- b. Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Jadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 76 karyawan toko retail senyum media stationery Jember.

3.3 Sumber Data

Dalam penelitian ini dibutuhkan data yang relevan dengan masalah penelitian. Dengan begitu peneliti menggunakan dua sumber data, yaitu :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang didapat langsung dari objek penelitian. Data dalam penelitian ini berupa profil perusahaan, hasil wawancara dengan karyawan, dan hasil pengisian kuesioner yang diberikan kepada karyawan senyum media stationery Jember.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini ada beberapa cara :

a. Wawancara

Merupakan pengumpulan data dengan proses tanya jawab secara lisan serta dilakukannya secara tatap muka guna untuk mempermudah mendapatkan informasi dan keterangan-keterangan yang valid. Data tersebut berupa jumlah karyawan, serta hal-hal lain yang menyangkut mengenai karyawan *Senyum Media Stationery Jember*

b. Kuisisioner

Merupakan pengumpulan data dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan tertulis kepada responden yang ditujukan untuk mencari informasi terkait objek penelitian. Data tersebut merupakan hasil yang didapatkan dari hasil pengisian kuisisioner.

c. Studi Pustaka

Merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari dan menggali data terkait melalui literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian. Data ini berbentuk seperti sejarah, profil, hingga tujuan perusahaan.

3.5 Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel dalam penelitian ini adalah variabel independen disebut dengan variabel (X), variabel dependen disebut dengan variabel (Y), dan variabel intervening disebut dengan variabel (Z) dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Variabel independen (x), variabel ini merupakan variabel yang tidak tergantung pada variabel lainnya. Dalam penelitian ini jumlah variabel independen yang penulis teliti ada 2 yaitu, Insentif (X_1) dan Motivasi (X_2).
- b. Variabel yang kedua adalah variabel dependen, artinya variabel ini merupakan variabel dengan sifat yang bergantung. Variabel itu adalah Kinerja karyawan (Y).
- c. Variabel intervening atau penghubung, variabel ini merupakan variabel yang memiliki sifat saling menghubungkan antara kedua variabel independen dan

dependen. Variabel ini bersifat bergantung pada variabel dependen terhadap variabel (X) dan bersifat independen terhadap variabel (Y). Variabel intervening atau penghubung dalam penelitian ini yaitu, Komitmen Organisasi (Z).

3.6 Definisi Operasional Dan Skala Pengukuran Variabel

Berikut ini definisi operasional variabel-variabel yang akan diteliti :

a. Motivasi

Motivasi adalah rangsangan dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan. Rangsangan tersebut menggerakkan kegiatan yang mampu menghasilkan sesuatu yang bermanfaat untuk memenuhi kebutuhannya sebagai karyawan dalam melakukan pekerjaan di perusahaan senyum media *stationery* Jember, skala pengukuran pada variabel ini adalah skala ordinal. Indikator variabel motivasi menurut Maslow (1943) dalam Hasibuan (2006:153-157) sebagai berikut :

- 1) Fisiologis, merupakan tercukupinya kebutuhan dasar saya dengan layak seperti pangan, sandang, dan papan.
- 2) Keamanan, merupakan bentuk keberlangsungan pekerjaan yang di emban, artinya bahwa tidak ada perasaan was-was dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Sosial, merupakan kebutuhan untuk berinteraksi dan hubungan yang baik dalam pekerjaan.
- 4) Penghargaan, merupakan kebutuhan pengakuan penghormatan atas kinerja baiknya yang diperoleh dari lingkungan kerjanya.
- 5) Aktualisasi diri, merupakan bentuk kebutuhan dalam mengeksplor potensi dirinya dalam melakukan pekerjaan.

b. Insentif

Variabel dalam penelitian ini adalah insentif (X_2) adalah imbalan yang didapat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya melebihi standar yang ditetapkan kepada karyawan senyum media *stationery* Jember, skala

pengukuran pada variabel ini adalah skala ordinal.. Indikator Insentif menurut Ranupadjo (2002:163) dalam Agung Yulianto S., 2014) sebagai berikut:

- 1) perusahaan telah menemukan standar yang efektif dalam pemberian insentif sehingga karyawan dapat mencapainya;
- 2) insentif yang diterima karyawan selalu tepat waktu;
- 3) besarnya insentif yang diterima dapat mendorong kinerja karyawan;
- 4) besarnya insentif yang dibayarkan perusahaan sesuai dengan beban atau tanggung jawab karyawan;
- 5) karyawan merasa puas dengan pemberian insentif dari tempat ia bekerja.

c. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu bentuk rasa menyatu dengan organisasi. Menyatu yang dimaksud adalah perasaan mempunyai tujuan yang sama, dan menganggap permasalahan perusahaan juga menjadi permasalahan dirinya, skala pengukuran pada variabel ini adalah skala ordinal. Sehingga muncul indikator komitmen organisasional Priansa (2014:235) sebagai berikut:

- 1) Identifikasi dengan organisasi
Penerimaan tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi karyawan.
- 2) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan
Hal ini merupakan usaha pegawai menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepada karyawan.
- 3) Kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi.
Adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dan karyawan.
- 4) Kesiediaan untuk menampilkan usaha
Kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan oleh perusahaan.
- 5) Keinginan tetap berada dalam organisasi
Keinginan untuk terus berkarir dan mengabdikan terhadap perusahaan.

d. Kinerja karyawan

Kinerja merupakan capaian yang telah dilakukan oleh karyawan dalam kaitannya melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan. Tugas dan tanggung jawab ini menjadi kewajiban yang harus dipenuhi, skala pengukuran pada variabel ini adalah skala ordinal. kinerja dapat diukur dengan beberapa indikator menurut Prawirosentono (2008:27), yaitu :

- 1) Efektifitas, Yaitu apabila tujuan organisasi tercapai dengan kebutuhan yang telah direncanakan.
- 2) Tanggung jawab, merupakan konsekuensi yang diambil dari adanya wewenang kekuasaan dan pekerjaan.
- 3) Disiplin, adalah patuh terhadap peraturan dan hukum yang telah disepakati bersama dalam organisasi.
- 4) Inisiatif, Inisiatif erat hubungannya dengan kreatifitas dan daya piker akan ide-ide baru yang berkaitan dengan pengembangan organisasi dan tujuan yang ingin dicapai.

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan berkenaan dengan ketepatan alat ukur terhadap konsep yang di ukur sehingga benar- benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui kevalidan data yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner. Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin di ukur. Uji validitas sebuah data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner. Uji validitas adalah esens kebenaran penelitian, uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*. Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *Pearson Product Moment* tinggi maka dikatakan valid. Caranya dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel, jika r hitung $>$ dari r tabel maka data dikatakan valid. Selain itu juga bisa dilihat dari nilai signifikansinya, jika nilai

signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka instrument tersebut dapat dikatakan valid. Adapun rumus *Product Moment* adalah sebagai berikut (Tika, 2006:66) :

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

Dimana :

n = jumlah sampel

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

r = koefisien korelasi *product moment pearson's*

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Sebuah instrumen harus reliabel, dalam arti bahwa instrumen tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkapkan data yang lebih bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169).

Uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari r tabel, dengan rumus :

$$\alpha = \frac{(K)Cov/Var}{1 + (K - 1)Cov/Var}$$

Dimana :

α = alpha

K = Jumlah Butir dalam skala

Cov = rerata kovarian di antara butir

Var = rerata varians dari butir

3.8 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan hasil analisis bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara langsung maupun tidak langsung variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (santoso, 2004:212). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnov test* sebagai berikut :

- a. Angka signifikan (Sig.) $> 0,05$, maka data berdistribusi normal
- b. Angka signifikan (Sig.) $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal

3.9 Analisis Deskriptif

analisis deskriptif merupakan analisis yang dilakukan guna mengetahui hasil penyebaran kuesioner dalam bentuk akumulasi dan tergambarkan dalam bentuk tabel.

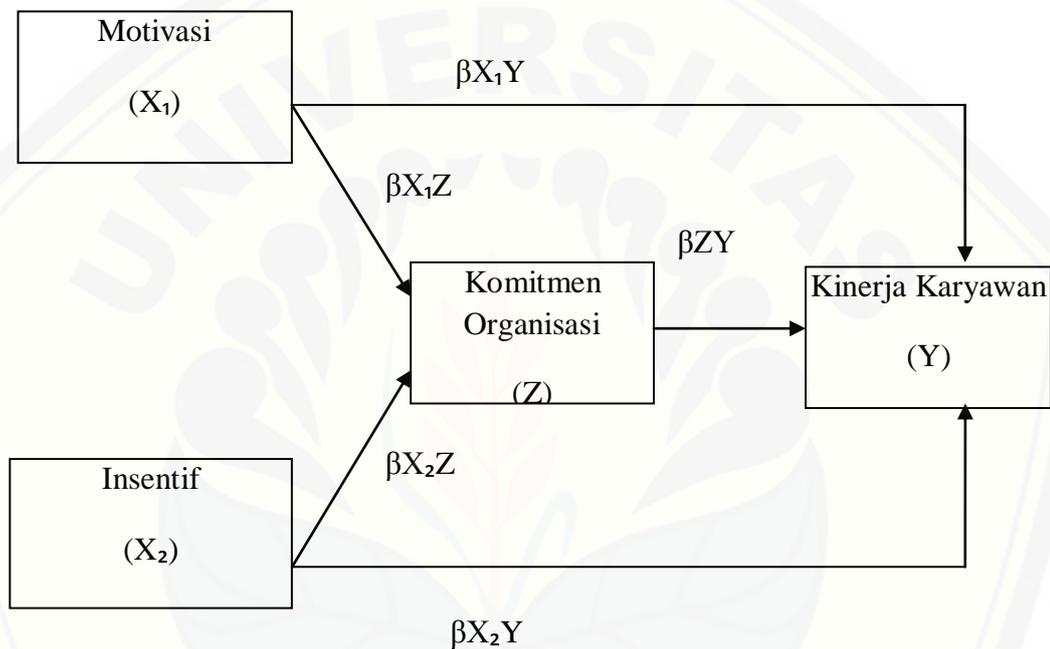
3.10 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan klausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui salah satu atau lebih variabel pertama (Sarwono, 2006:147).

Untuk menganalisis hubungan klausal antar variabel dan menguji hipotesis penelitian secara sistematis maka alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan software SPSS. Berdasarkan atas model konseptual teoritik, yang selanjutnya diuji model itu secara empirik. Khusus untuk program SPSS menu analisis regresi, koefisien path ditunjukkan oleh output yang dinyatakan sebagai *Standardized Coefficient* atau dikenal dengan nilai Beta (Kuncoro, 2008:116) dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh

klausal antar variabel dengan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien Beta (β) yang signifikan terhadap jalur.

Hasil proses standarisasi masing-masing item pertanyaan, kemudian dijumlahkan untuk memperoleh nilai total masing-masing variabel atau dirata-rata bila jumlah indikator masing-masing variabel tidak sama.



Gambar3.1 : Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

β_{X_1Z} = Koefisien jalur pengaruh langsung X₁ terhadap Z

β_{X_2Z} = Koefisien jalur pengaruh langsung X₂ terhadap Z

β_{X_1Y} = Koefisien jalur pengaruh langsung X₁ terhadap Y

β_{X_2Y} = Koefisien jalur pengaruh langsung X₂ terhadap Y

β_{ZY} = Koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

model jalur penelitian ini dapat diuraikan dalam structural sebagai berikut :

$$Z = \beta_{X_1Z} + \beta_{X_2Z} + \epsilon_1 \dots\dots\dots(\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{X_1Y} + \beta_{X_2Y} + \beta_{ZY} + \epsilon_2 \dots\dots\dots(\text{persamaan 2})$$

Dimana :

X_1 : Motivasi

X_2 : Insentif

Z : Komitmen Organisasi

Y : Kinerja Karyawan

B : Koefisien variabel bebas

ϵ_1, ϵ_2 : variabel pengganggu

3.11 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik penting dilakukan untuk menghasilkan estimator yang linier tidak bias dengan varian yang minimum (*Best Linier Unbiased Estimator*=BLUE), yang berarti model regresi tidak mengandung masalah.

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel. Dikatakan bebas VIF (Variance Inflation Factor) dibawah nilai 10 dan nilai toleransi diatas 0,10. (Ghozali, 2002:105)

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas, yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi, salah satunya dengan menggunakan uji Glejser. Cara meregresikan nilai absolute residual apakah seluruh variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut terhadap seluruhnya mempunyai t hitung yang tidak signifikan, dengan nilai signifikansi $> 0,05$ (Gujarati, 1999:187).

Menurut wijaya (2009) dalam Daine taufariska (20015) heteroskedastisitas menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan/observasi. Jika varians dari residual satu pengamatan dan pengamatan yang lain tetap maka disebut *Homoskedastisitas*.

3.12 Uji Hipotesis

a. Uji t

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t digunakan melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas (X) secara parsial (individu) terhadap variabel terikat (Y), (Sugiyono, 2008:84). Keputusan untuk menolak atau menerima H_0 dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan formuasi berikut :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

dimana :

t = t hitung

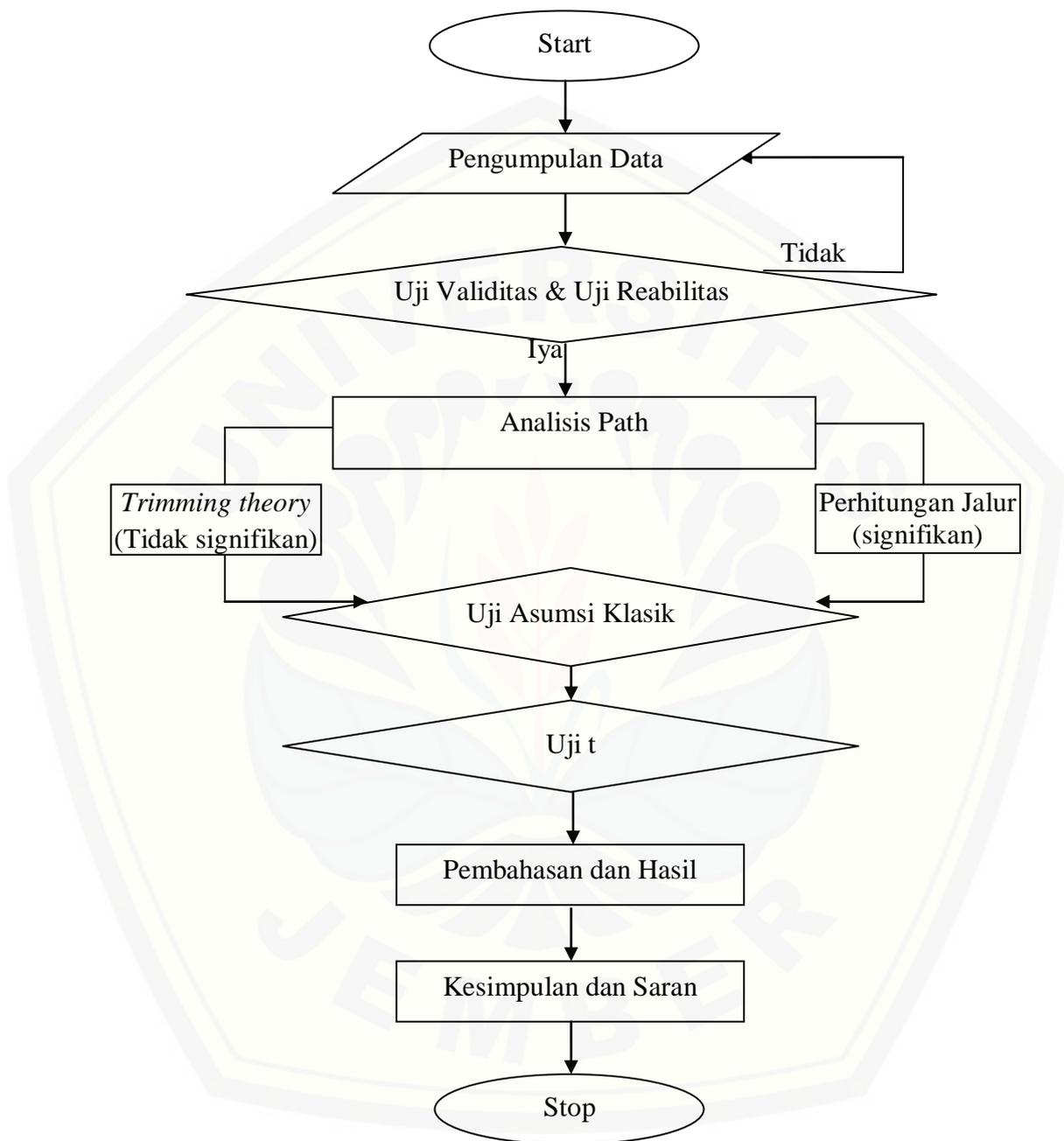
b_i = bobot regresi

S_{b_i} = standart deviasi dari variabel bebas

Adapun tahap untuk menguji signifikansi adalah sebagai berikut :

- 1) H_0 ditolak dan H_a diterima, apabila t hitung > t table, yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.
- 2) H_0 diterima dan H_a ditolak, apabila t hitung < t table, yang artinya bahwa variabel tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.

3.13 Kerangka pemecahan Masalah



Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

- a. Start, yaitu tahap awal sebelum melakukan penelitian
- b. Pengumpulan data, mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk kebutuhan penelitian baik itu data primer ataupun data sekunder
- c. Dibagi menjadi dua :
 - 1) Uji validitas, untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu instrumen untuk digunakan
 - 2) Uji reliabilitas, untuk mengetahui konsisten dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu
- d. Analisa Jalur (*path analysis*), dengan melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat
- e. Uji asumsi klasik, melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang telah dikembangkan. Metode pendugaan yang dilakukan adalah parameter estimasi tidak biasa harus memenuhi kriteria tidak ada multikolinieritas, tidak ada heteroskedastisitas.
- f. Melakukan uji hipotesis yaitu uji t. gunanya untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh parsial terhadap variabel terikat. Dibagi menjadi 2 :
 - 1) Berdasarkan perhitungan uji t, jalur yang tidak signifikan perlu dihilangkan dengan ketentuan *trimming theory*.
 - 2) Berdasarkan perhitungan uji t, jika jalur terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- g. Pembahasan
- h. Kesimpulan, menarik suatu kesimpulan dari hasil analisis dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan
- i. Stop, akhir penelitian yang telah dilakukan

BAB 1V. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Gambaran Singkat Perusahaan

Perusahaan ini yang masih awal hanya lapak kaki lima di mulai tanggal 2 Juli 1987 dengan ukuran kios 60x200 cm, diluar trotoar dengan lokasi depan Unmuh Lama Jember. Hari pertama jualan ternyata bisa menghasilkan keuntungan kotor Rp. 2.000,- yang mana nilai tersebut bisa cukup untuk makan 4 (empat) hari. Waktu pun terus berjalan dan lapak senyum media semakin hari semakin ramai.

Memasuki tahun 1988 kios saya semakin ramai, akhirnya saya memutuskan untuk memperbesar ukuran kios yang sebelumnya ukuran 60x200 cm dirubah dengan membuka kios baru dengan ukuran lebih besar yakni 150x200 cm. Kios besar langsung diberi nama KIOS SENYUM. Nama yang identik dengan keramahan, optimisme, suka cita, dan perdamaian. Pada tahun 1989 Merupakan tahun kebangkitan Kios Senyum karena saya bisa menjadi Agen Tempo sebagai majalah berita terbesar, terlaris dan paling bergengsi. Ada 20 Agen Jawa Pos di Jember yang sekaligus Agen Tempo (waktu itu Jawa Pos milik Tempo) yang mau dikecilkan menjadi hanya 3 Agen saja. Oplah Tempo di Jember total saat itu 1.000 eks, saya walaupun bukan Agen Tempo atau Jawa Pos bisa menjual/mengedarkan 200 eksemplar per minggu.

Sekitaran tahun 1990-1991, Usaha Kios Senyum semakin maju dengan semakin banyaknya penerbit majalah/koran mempercayakan keagenan di Jember baik perbit Surabaya maupun Jakarta. Penerbit yang paling bergengsi dan produk paling banyak varian adalah Kelompok Kompas Gramedia (KKG). Kios Senyum juga punya cabang sampai 3 tempat yakni Cabang Patrang (Jl. Moch. Sroeji pertigaan RSUD), Cabang Bhayangkara (Jl. PB Sudirman) dan Sempusari Jalan Hayam Wuruk. Akhirnya pada April 1992 kios Koran Senyum di Jalan Mastrip pindah ke jalan Kalimantan sambil menunggu pembangunan toko sekaligus sosialisasi ke konsumen. Alhamdulillah banyak konsumen / pelanggan mengetahui keberadaan kios Senyum. Hal ini karena areal pedagang kaki lima jalan Mastrip betul-betul bersih, juga saya sebar brosur lewat koran sehingga mudah diterima konsumen. Kios Senyum saat itu merupakan kios koran paling ramai dari segi pengunjung, pelanggan rumahan, loper/pengecer koran yang diasuh dan semakin banyaknya penerbit koran/majalah yang mempercayakan distribusi keagenan di Jember.

Pertengahan Mei 1992 dengan berdirinya toko maka kios Senyum otomatis berubah menjadi Toko Senyum Media. Perubahan ini sangat terasa karena dari kios ukuran 150 x 200 cm menjadi toko 3.000 cm (3 m) x 5.000 cm (5 m) atau 5 kali lipat. Terasa longgar. Dengan adanya mata dagangan baru yakni alat-alat tulis maka longgarnya toko sedikit tertutupi. Dengan menjadi toko pula maka cabang-cabang kios saya tutup biar bisa konsentrasi cukup satu tempat. Tepat tanggal 20 Mei 2007 Toko Senyum Media pindah tempat yang tidak jauh dari tempat semula, hanya sekitar 100 meter yakni di jalan Kalimantan No. 7 dan berubah nama menjadi Senyum Media Stationery, hingga sekarang.

Seiring dengan perkembangan jaman dan untuk melebarkan sayap di dunia bisnis, maka Senyum Media *Stationery* membuka cabang di pusat perbelanjaan ROXY Square Jember pada tanggal 01 November 2012 sampai sekarang. Pada bulan Maret 2013 kita mulai melebarkan sayap keluar kota tepatnya di kota tetangga Bondowoso, dengan nama SENYUM MEDIA NUSANTARA kita mencoba peruntungan ditempat baru.

4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

a. Visi Senyum Media *Stationery* Jember

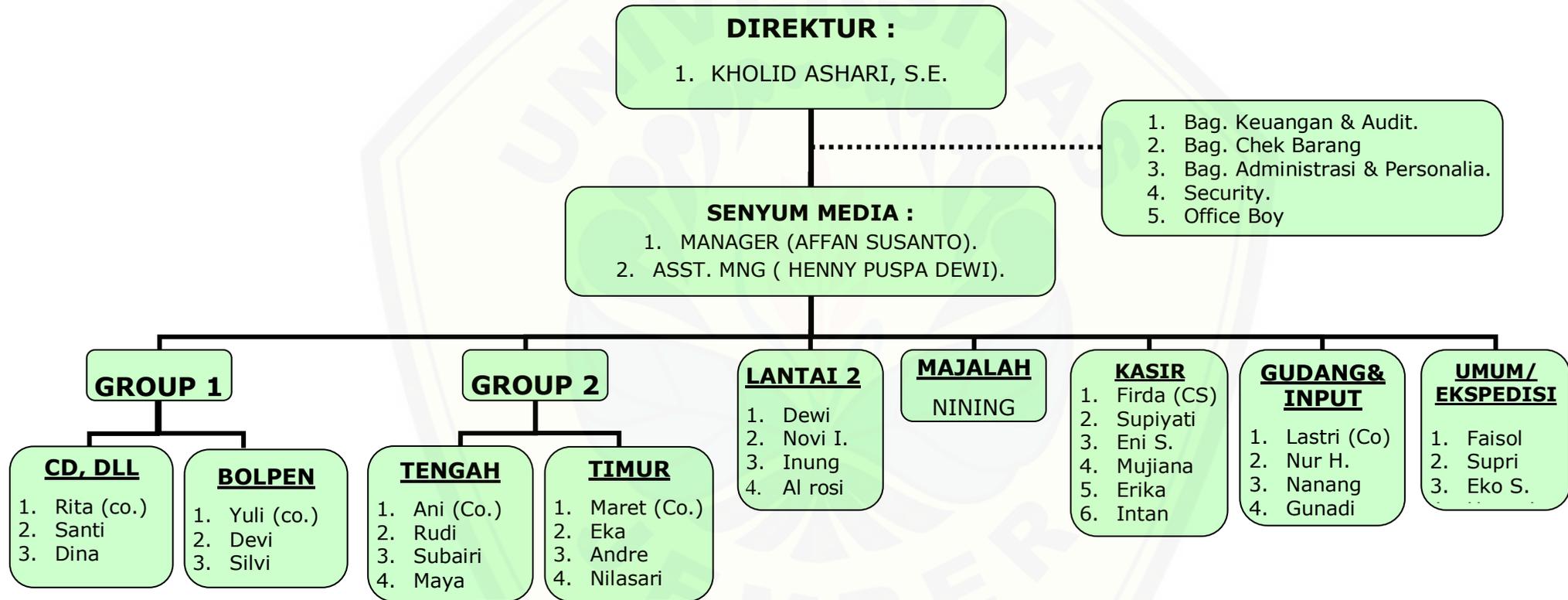
- 1) Menjadi salah satu perusahaan yang dapat dipercaya.
- 2) Memberikan manfaat kepada masyarakat luas.
- 3) Membantu masyarakat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi.

b. Misi Senyum Media *Stationery* Jember

- 1) Menjadi wadah pemenuhan kebutuhan Alat-alat Tulis Kantor/Sekolah, Buku-buku, Stensil, Foto Copy, Elektronik, Suku Cadang AC, Peralatan Peraga, Komputer dan Aksesoris, Hardware dan Software Komputer, Instalasi Jaringan (*Networking*), *Service* dan Perawatan Komputer, instalasi CCTV dan Perawatannya. Instalasi fingerprint serta PABX.
- 2) Membantu meningkatkan pengetahuan teknologi melalui penyediaan barang-barang dan jasa.
- 3) Kami berusaha untuk melayani kebutuhan masyarakat dengan pelayanan yang baik dan profesional dengan tidak mengabaikan segi kepuasan dan kemudahan konsumen

4.1.3 Struktur Organisasi Senyum Media StationeryJember

STRUKTUR ORGANISASI
SENYUM MEDIA STATIONERY



Gambar 4.1 : Struktur Organisasi

4.1.4 Karakteristik Responden

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Keterangan	Jumlah	Persentase
19 Tahun – 24 Tahun	53	69,7%
25 Tahun – 30 Tahun	16	21,1%
31 Tahun – 36 Tahun	5	6,6%
> 37 Tahun	2	2,6%
Jumlah	76	100%

Sumber : Lampiran Kuesioner diolah

Berdasarkan tabel diatas karakteristik responden dari hasil pengisian kuesioner didapatkan varian umur pada 76 responden yang dijadikan sampel sebagai berikut. Responden dengan skala umur 19-24 tahun diketahui sebagai jumlah yang paling banyak yaitu 53 responden atau 69,7%. Kemudian 16 responden atau 21,1% pada skala umur 25-30 tahun, 5 responden atau 6,6% pada skala umur 31-36 tahun dan 2 responden atau 2,6% menjadi jumlah dengan responden terendah pada skala umur diatas 37 tahun.

Dari hasil tabel diatas, terlihat bahwa responden pada objek penelitian senyum media didominasi oleh karyawan dengan umur yang relatif masih muda. Toko senyum media *stationery* Jember memang membutuhkan karyawan dengan usia yang relatif muda dan disesuaikan dengan model pekerjaan yang ada. Keadaan karyawan yang relatif masih muda-muda juga berimbas pada tingkat emosi yang labil pada diri karyawan. Namun usia muda yang ada di senyum media *stationery* Jember menjadi keuntungan tersendiri, keinginan yang kuat ada dalam diri karyawan muda bisa dijadikan pelecut semangat kerja yang tinggi, hadirnya motivasi dan insentif sebagai pendorong semangat dalam bekerja akan berimbas baik dalam produktifitas perusahaan.

Hasil wawancara terhadap pemilik perusahaan, mengenai mayoritas karyawan yang didisi oleh karyawan berusia muda mengatakan bahwa menghadapi orang muda itu harus bisa mengatur ritme emosi lawan bicara. Karena tingkat kedewasaan juga mampu mempengaruhi sikap karyawan dalam menghadapi pekerjaan dan tekanan yang muncul efek dari pekerjaan. Kemampuan memahami keinginan karyawan usia muda dapat menguntungkan perusahaan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Tabel 4.2 : Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Keterangan	Jumlah	Persentase
1 Tahun – 5 Tahun	67	88,2%
6 Tahun – 10 Tahun	6	7,9%
11 Tahun – 15 Tahun	1	1,3%
> 16 Tahun	2	2,6%
Jumlah	76	100%

Sumber :LampiranKuesioner Diolah

Berdasarkan tabel diatas karakteristik responden melalui lama kerja pada 76 responden yang dijadikan sampel terdapat responden dengan skala lama kerja 1-5 tahun dengan jumlah yang paling banyak yaitu 67 reponden atau 88,2%. Kemudian 6 reponden atau 7,9% pada skala lama kerja 6-10 tahun, 1 responden atau 1,3% pada skala lama kerja 11-15 tahun dan 2 responden atu 2,6% diatas lama kerja 16 tahun.

Terlihat dalam tabel usia masa kerja karyawan masih relatif sebentar untuk ukuran seorang karyawan mengabdikan pada perusahaannya. Akan tetapi untuk senyum media karyawan tidak butuh waktu yang cukup lama untuk mengetahui cara kerja dalam perusahaan. Artinya bahwa masa kerja karyawan diatas cukup untuk karyawan memahami cara kerja didalam senyum media *stationery* Jember. lama kerja seseorang terkadang akan sangat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Motivasi dalam bekerja selalu berkembang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan yang ingin dipenuhi.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Menurut Sugiyono (2006 : 147) analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Penelitian yang dilakukan pada populasi (tanpa diambil sampelnya) jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya. Namun disini analisis deskriptif

yang dilakukan peneliti digunakan untuk menjadikan tabel dapat dibaca dan lebih dipahami secara seksama.

a) Statistik Deskriptif Variabel Motivasi (X_1)

Tabel 4.3 :Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

Item	Sangat Setuju		Setuju		Cukup setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak setuju	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
X ₁	7	9,2%	36	47,4%	25	32,9%	8	10,5%	0	0%
X ₂	15	19,7%	37	48,7%	22	28,9%	2	2,6%	0	0%
X ₃	25	32,9%	36	47,4%	15	19,7%	0	0%	0	0%
X ₄	12	15,8%	47	61,8%	16	21,1%	1	1,3%	0	0%
X ₅	25	32,9%	36	47,4%	15	19,7%	0	0%	0	0%

Sumber : Lampiran 2

Dari analisis deskriptif pada tabel 4.3 diperoleh responden umumnya menilai variabel motivasi (X_1) lebih banyak pada skor 4 (Setuju), berarti ke 5 item yang ditetapkan mempunyai frekuensi yang relatif tinggi pada skor 4. Adapun urutan responden yang menjawab variabel ini adalah:

Item pernyataan 1 tentang saya merasa kebutuhan hidup layak terpenuhi dari pekerjaan yang saya jalani sekarang sebanyak 36 responden menyatakan setuju, jawaban setuju ini 4 kali lebih banyak dari jawaban tidak setuju sebanyak 8 responden. Artinya bahwa kebutuhan hidup layak karyawan sudah terpenuhi dengan pekerjaannya sekarang. Motivasi fisiologis yang menjadi kebutuhan dasar utama karyawan sudah terpenuhi.

Item pernyataan ke 2 tentang saya tidak merasa was-was dengan keberlangsungan masa depan pekerjaan saya diperusahaan memberikan jawaban sangat setuju, setuju dan cukup setuju berurutan sebanyak 15, 37, dan 22. Hanya meninggalkan 2 responden yang menjawab tidak setuju. Artinya bahwa keberlangsungan masa depan pekerjaan karyawan di perusahaan sangat terjamin.

Item pernyataan ke 3 tentang saya merasa adanya hubungan sosial dan kebersamaan yang baik dalam pekerjaan sebanyak 25 menyatakan sangat setuju, 36 responden menyatakan setuju, dan 15 responden menyatakan cukup setuju. Artinya bahwa kebutuhan bersosial dan kebersamaan dalam melakukan pekerjaan terpenuhi. Kondisi ini membantu karyawan menciptakan rasa kekeluargaan dalam pekerjaan dan menikmati pekerjaan karyawan senyum media *stationery* Jember.

Item pernyataan ke 4 tentang saya merasa perusahaan menghormati dan mengakui pekerjaan baik yang sudah saya lakukan sebanyak 47 responden menyatakan setuju dan item pernyataan ini mendapat penilaian paling besar pada

variabel X1. Artinya bahwa keinginan karyawan untuk diakui atas apa yang diberikan terhadap perusahaan berupa pekerjaan yang baik telah dilakukan oleh senyum media *stationery* Jember.

Item pernyataan ke 5 tentang saya merasa diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi, sehingga mampu mengeksplor potensi saya dalam pekerjaan sebanyak 25 responden menyatakan sangat setuju dan 36 responden menyatakan setuju. Untuk pilihan cukup setuju dan tidak setuju tidak ada yang melawan. Artinya bahwa keinginan karyawan dalam mengeksplor kemampuannya terpenuhi dan menjadi motivasi tersendiri dalam melakukan pekerjaan.

b) Statistik Deskriptif Variabel Insentif (X_2)

Tabel 4.4 :Hasil Analisis Deskriptif Variabel Insentif

Item	Sangat Setuju		Setuju		Cukup setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak setuju	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
X ₁ 1	6	7,9%	23	30,3%	22	28,9%	23	30,5%	2	2,6%
X ₁ 2	9	11,8%	16	21,1%	29	38,2%	21	27,6%	1	1,3%
X ₁ 3	11	14,5%	28	36,8%	23	30,3%	13	17,1%	1	1,3%
X ₁ 4	6	7,9%	23	30,3%	29	38,2%	16	21,1%	2	2,6%
X ₁ 5	6	7,9%	21	27,6%	29	38,2%	17	22,4%	3	3,9%

Sumber : Lampiran 3

Dari analisis deskriptif pada tabel 4.4 diperoleh responden umumnya menilai variabel insentif (X_2) lebih bervariasi. Terlihat dari 5 item pernyataan variabel insentif, 3 item pernyataan dominan pilihan responden ke cukup setuju atau skor 3, 1 item pernyataan dominan setuju atau skor 4 dan 1 pernyataan dominan pada 2 pilihan sekaligus yaitu setuju atau skor 4 dan tidak setuju atau skor 2. Adapun urutan responden yang menjawab variabel ini adalah :

Item pernyataan 1 tentang saya merasa perusahaan telah memnentukan standar yang tepat dalam pemberian insentif sehingga dapat mencapainya sebanyak 23 responden menjawab setuju skor 4 dan tidak setuju skor 2. Munculnya 2 pilahan nominal artinya bahwa beberapa karyawan mempunyai respon yang berbeda mengenai pemberian insentif yang diberikan perusahaan. Perasaan bahwa standart insentif yang ditetapkan sulit untuk mencapainya.

Item pernyataan ke 2 tentang saya merasa insentif yang saya terima selalu tepat waktu sebanyak 29 responden menyatakan cukup setuju dan yang tidak setuju ada 21 responden. Artinya bahwa perasaan cukup setuju atas ketepatan pembayaran insentif ini masih dirasa kurang memuaskan bagi karyawan. Ini terlihat karyawan yang menyatakan tidak setuju cukup banyak juga bahkan melebihi karyawan yang

menyatakan setuju. Kesimpulannya masih banyak karyawan yang tidak puas terhadap ketepatan pembayaran insentif.

Item pernyataan ke 3 tentang saya merasa besarnya insentif yang saya terima dapat mendorong kinerja saya, sebanyak 28 responden menyatakan setuju. Artinya bahwa pemberian insentif yang diterapkan perusahaan berhasil mendorong kemauan karyawan untuk tetap dalam kinerja terbaiknya demi mendapatkan insentif. Item pernyataan ke 4 tentang Saya merasa besarnya insentif yang diberikan sudah sesuai dengan beban dan tanggungjawab saya, sebanyak 29 responden menyatakan cukup setuju dan 23 responden menyatakan setuju. Dapat diartikan bahwa responden cenderung setuju bahwa insentif yang diberikan setimpal dengan tanggung jawab dan beban yang diberikan.

Item pernyataan ke 5 tentang Saya merasa puas dengan adanya pemberian insentif pada tempat saya bekerja, sebanyak 29 menyatakan cukup setuju dan 21 menyatakan setuju. Artinya bahwa dengan jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 17 responden yang dalam penelitian ini merupakan karyawan senyum media *stationery* Jember cenderung puas dengan dengan adanya insentif yang diberikan terhadap responden. Serta insentif juga merupakan instrumen yang penting bagi karyawan.

c) Statistik Deskriptif variabel Komitmen Organisasional (Z)

Tabel 4.5 : Hasil Analisis Deskriptif Variabel komitmen organisasional

Item	Sangat Setuju		Setuju		Cukup setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak setuju	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Z1	26	34,2%	32	42,1%	13	17,1%	5	6,6%	0	0%
Z2	14	18,4%	32	42,1%	25	32,9%	5	6,6%	0	0%
Z3	4	5,3%	19	25,0%	39	51,3%	14	18,4%	0	0%
Z4	12	15,8%	31	40,8%	29	38,2%	2	2,6%	2	2,6%
Z5	7	9,2%	24	31,6%	33	43,4%	10	13,2%	2	2,6%

Sumber : Lampiran 4

Dari analisis deskriptif pada tabel 4.5 diperoleh responden umumnya menilai variabel insentif (X_2) 3 pernyataan cenderung pada pilihan skor 4 dan 2 pernyataan pada skor 3. Adapun urutan responden yang menjawab variabel ini adalah :

Item pernyataan 1 tentang saya merasa bahwa tujuan perusahaan juga menjadi tujuan pribadi saya dalam bekerja, sebanyak 26 responden menyatakan sangat setuju dan 32 responden menyatakan setuju. Responden yang menyatakan cukup setuju atau skor 13 responden sedangkan yang menyatakan tidak setuju hanya 5 responden..

Artinya bahwa masih banyak responden atau karyawan senyum media *stationery* Jember merasa bahwa perusahaan telah menetapkan tujuan perusahaan sesuai dengan tujuan bekerja dalam pribadi karyawan karyawan senyum media *stationery* Jember.

Item pernyataan ke 2 tentang saya sangat tertarik dengan tanggung jawab pekerjaan saya diperusahaan ini, isian responden paling banyak ada pada jawaban setuju sebanyak 32 responden dan cukup setuju 25 responden. Artinya bahwa responden merasa senang dengan pekerjaan yang diemban selama bekerja di senyum media Jember. efek senang dengan pekerjaan ini memberikan manfaat positif bagi senyum mediastationery Jember

Item pernyataan ke 3 tentang saya merasa sudah menjadi bagian dari perusahaan ini, isian responden paling banyak ada pada jawaban cukup setuju sebanyak 39 responden, setuju 19 responden, dan tidak setuju sebanyak 14 responden. Artinya bahwa dalam diri karyawan senyum media *stationery* Jember ada sedikit keraguan mengenai dirinya sudah menjadi bagian dari perusahaan. Meskipun masih banyak yang merasa bahwa dirinya menjadi bagian dari perusahaan.

Item pernyataan ke 4 Saya selalu berusaha memberikan yang terbaik terhadap perusahaan melalui pekerjaan saya, paling banyak pilihan karyawan pada jawan setuju dan cukup setuju masing-masing sebanyak 31 dan 29 responden. Artinya bahwa responden karyawan senyum media *stationery* Jember merasa dirinya selalu berusaha memberikan yang terbaik terhadap pekerjaan yang diberikan oleh senyum media *stationery* Jember.

Item penytaan ke 5 tentang, saya merasa rugi jika saya meninggalkan organisasi ditempat saya bekerja, sebanyak 33 responden menyatakan cukup setuju setuju dan 24 responden menyatakan setuju. Artinya bahwa sebagian besar karyawan senyum media Jember tidak ingin keluar dari perusahaan, karyawan merasa akan rugi jika memlilih bekerja diperusahaan lain.

d) Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.6 :Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Item	Sangat Setuju		Setuju		Cukup setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak setuju	
	N	%	N	%	N	%	n	%	N	%
Y1	31	40,8%	38	50,0%	7	9,2%	0	0%	0	0%
Y2	31	40,8%	41	53,9%	4	5,3%	0	0%	0	0%
Y3	29	38,2%	35	46,1%	12	15,8%	0	0%	0	0%
Y4	20	26,3%	41	53,9%	13	17,1%	2	2,6%	0	0%

Sumber : Lampiran 5

Dari analisis deskriptif pada tabel 4.6 diperoleh responden umumnya menilai variabel Kinerja Karyawan (X), dari 5 pernyataan kecenderungan karyawan memilih jawaban setuju atau skor 4. Adapun urutan responden yang menjawab variabel ini adalah :

Item pernyataan 1 tentang saya selalu mengerjakan pekerjaan yang diberikan secara efektif, sebanyak 38 responden menyatakan setuju atau skor 4 dan 31 karyawan menyatakan sangat setuju atau skor 5. Artinya bahwa karyawan senyum media meyakini bahwa dirinya sudah bekerja secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan. sehingga karyawan senyum media *stationery* Jember mampu mencapai tingkat pekerjaan yang sudah di rencanakan oleh perusahaan

Item pernyataan ke 2 tentang saya selalu melaksanakan tanggung jawab yang diberikan secara seksama, sebanyak 41 responden menyatakan setuju dan 31 responden menyatakan sangat setuju. Artinya bahwa karyawan senyum mediastationery Jember merasa selalu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaanya dengan baik. Sehingga tidak ada karyawan yang merasa kesulitan menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya.

Item pernyataan ke 3 tentang saya selalu patuh terhadap aturan dan ketentuan yang ditetapkan perusahaan, sebanyak 35 karyawan menyatakan setuju dan 29 karyawan menyatakan sangat setuju. Kecenderungan pilihan jawaban pada skor 4 dan 5 dapat diartikan bahwa karyawan mentaati apa yang sudah menjadi aturan dan ketetapan perusahaan. Tidak ada karyawan yang merasa bahwa aturan dan ketetapan yang ada tidak sesuai bagi dirinya.

Item pernyataan ke 4 tentang saya selalu mempunyai inisiatif dalam mengerjakan pekerjaan dengan baik, sebanyak 41 atau lebih dari setengah responden menyatakan setuju. Artinya bahwa karyawan senyum mediastationery Jember merasa dirinya selalu berinisiatif menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Karyawan senyum media juga selalu berfikir cara yang baik dan benar dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.2.2 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Kriteria validitas setiap item atau butir pertanyaan adalah jika r (koefisien korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor) $> r$ tabel berarti item atau butir pertanyaan tersebut valid. selain itu juga bisa dilihat dari nilai signifikansinya. Jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka instrument tersebut dapat dikatakan valid. Berikut nilai hasil uji validitas yang diolah dengan spss:

Tabel 4.7 : Hasil Uji Validitas

Variabel	Korelasi Item Pertanyaan	Nilai signifikansi	Alpha	Keterangan
Motivasi (X1)	Pertanyaan 1	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 2	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 3	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 4	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 5	0,000	0,05	Valid
Insentif (X ₂)	Pertanyaan 1	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 2	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 3	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 4	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 5	0,000	0,05	Valid
Komitmen Organisasional (Z)	Pertanyaan 1	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 2	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 3	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 4	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 5	0,000	0,05	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Pertanyaan 1	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 2	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 3	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 4	0,000	0,05	Valid

Sumber : Lampiran 6 Uji Validitas

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi < alpha pada seluruh hasil jawaban item pernyataan yang diperoleh. Artinya bahwa jawaban yang diberikan oleh responden diakui tingkat validitasnya. Hal ini menunjukkan variabel tersebut mampu mengukur aspek yang sama atau apa yang ingin diukur.

b. Uji Reliabilitas

Dalam melakukan uji reabilitas, dilakukan dengan mencari nilai *Alpha Cronbach's* menggunakan SPSS dari jawaban yang dihasilkan melalui kuesioner yang disebar. Kemudian membandingkan nilai alpha dengan nilai r tabel yang sudah ditentukan oleh penguji. Uji Reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari

nilai r tabel. Berikut hasil uji reabilitas yang dibandingkan dengan nilai r tabel (0,2227) :

Tabel 4.8 : Hasil Uji Reabilitas

No	Variabel	Nilai alpha	R tabel	Keterangan
1.	X ₁	0,770	0,2227	Reliabel
2.	X ₂	0,800	0,2227	Reliabel
3.	Z	0,800	0,2227	Reliabel
4.	Y	0,767	0,2227	Reliabel

Sumber : Lampiran 7 Uji Reabilitas Variabel

Tabel diatas menunjukkan bahwan nilai alpha > dari nilai r tabel. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semua indikator pertanyaan dalam kuesioner dapat dipercaya sebab hasil pengukuran relatif konsisten meskipun pertanyaan tersebut diberikan dua kali atau lebih pada responden yang berbeda sehingga kuesioner ini dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.2.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji ini dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 5%. Data dikatakan berdistribusi normal ketika nilai signifikan > dari 0,05. Hasil uji normalitas dengan menggunakan SPSS sebagai berikut :

Tabel 4.9 : Hasil Uji Normalitas Data

No	Variabel	Nilai signifikan	Alpha	Keterangan
1.	Motivasi	0,388	0,05	Berdistribusi normal
2.	Insentif	0,251	0,05	Berdistribusi normal
3.	Komitmen Organisasional	0,405	0,05	Berdistribusi normal
4.	Kinerja Karyawan	0,066	0,05	Berdistribusi normal

Sumber : Lampiran 8. Uji Normalitas Data

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikan lebih besar dari 0,05 yang sudah ditetapkan peneliti untuk menguji nilai signifikan. Artinya bahwa setelah dilakukan uji normalitas data dengan spss, data yang peroleh peneliti melalui kuesioner dapat dikatakan sebagai data yang berdistribusi normal.

4.2.4 Analisis Jalur

Path Analysis dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis regresi linier berganda dan menggunakan bantuan *SPSS 14 for windows*. Alpha dalam penelitian ini sebesar 5%, namun dalam penelitian ini menggunakan uji dua sisi, jadi alpha dibagi menjadi 2, sehingga alpha yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 2,5% atau sebesar 0,025. Hasil pengujian koefisien jalur (*Path Coefficient*) pengaruh langsung disajikan pada tabel berikut ini :

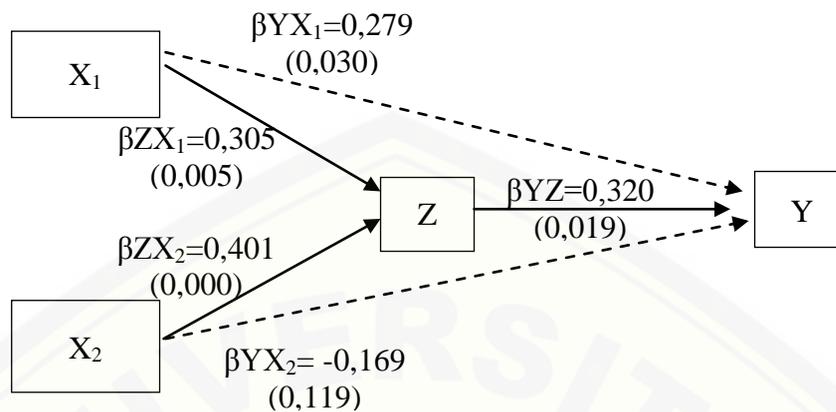
Tabel 4.10 : Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Variabel <i>Independent</i>	Variabel <i>Dependent</i>	Koefisien <i>Standardize</i>	p-value	Keterangan
Motivasi	Komitmen organisasional	0,305	0,005	Signifikan
Insentif	Komitmen organisasional	0,401	0,000	Signifikan
Motivasi	Kinerja karyawan	0,279	0,030	Tidak Signifikan
Insentif	Kinerja karyawan	-0,169	0,119	Tidak Signifikan
Komitmen organisasional	Kinerja karyawan	0,320	0,019	Signifikan

Sumber : Lampiran 9 dan 10 hasil regresi persamaan 1 dan 2

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap komitmen Organisasional dengan nilai signifikansi 0,005 dan koefisien jalur pengaruh langsung 0,305. Kemudian insentif berpengaruh sangat dominan dari variabel yang lainnya terhadap komitmen, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan jalur koefisien sebesar 0,401 yang artinya variabel insentif merupakan variabel yang mempunyai pengaruh sangat besar untuk mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Variabel motivasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,030 dan koefisien jalur pengaruh 0,279. Kemudian variabel insentif tidak berpengaruh (berpengaruh negatif) terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,119 dan pengaruh koefisien jalur sebesar -0,169. serta variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,019 dan pengaruh koefisien jalur sebesar 0,320.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur dan signifikansi tersebut, maka bentuk diagram *path* hasil pengujian jalur disajikan pada gambar 4.2 dibawah ini :



Gambar 4.2 : Model Analisis Jalur, Koefisien Jalur dan Signifikansi

Keterangan :

- = Jalur Signifikan
 - - - - -→ = Jalur Tidak Signifikan

4.2.5 Perhitungan Jalur

Bagian ini menjelaskan tentang perhitungan perbandingan pengaruh langsung motivasi (X_1) dan insentif (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dan pengaruh motivasi (X_1) dan insentif (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* komitmen organisasional (Z). Berdasarkan gambar 4.2.3 tentang model analisis jalur berdasarkan *Trimming Theory* didapatkan:

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE):

- 1) Pengaruh variabel Motivasi (X_1) terhadap komitmen organisasional (Z)

$$DE_{zx} = X_1 \rightarrow Z$$

$$DE_{zx} = 0,305$$

- 2) Pengaruh variabel Insentif (X_2) Komitmen organisasional (Z)

$$DE_{zx} = X_1 \rightarrow Z$$

$$DE_{zx} = 0,401$$

- 3) Pengaruh variabel Motivasi (X_1) terhadap kinerja Karyawan(Y)

$$DE_{yx} = X_1 \rightarrow Y$$

$$DE_{yx} = 0,279$$

4) Pengaruh variabel Insentif (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{yx} = X_2 \rightarrow Y$$

$$DE_{yx} = -0,169$$

5) Pengaruh variabel komitmen organisasional (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{yz} = Z \rightarrow Y$$

$$Deyz = 0,320$$

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE):

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur-jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat minimal satu jalur yang tidak signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan tidak signifikan.

1) Pengaruh variabel motivasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasional (Z)

$$I_{eyzx_1} = X_1Z \rightarrow Y$$

$$I_{eyzx_1} = (0,400) (0,254)$$

$$= 0,1016 \text{ atau } 10,16\%$$

2) Pengaruh variabel insentif (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasional (Z)

$$I_{eyzx_2} = X_2Z \rightarrow Y$$

$$I_{eyzx_2} = (0,407) (0,254)$$

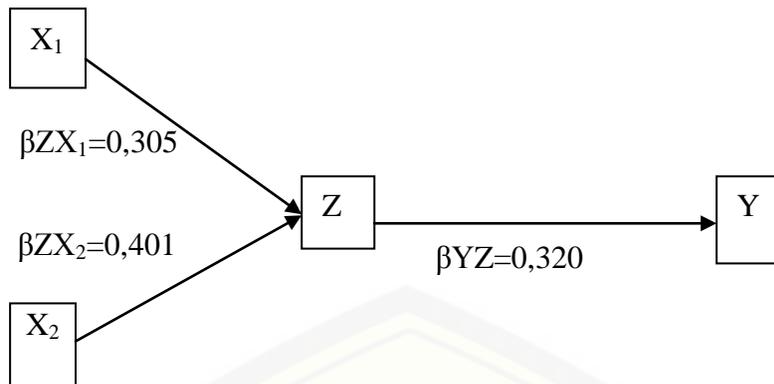
$$= 0,1033 \text{ atau } 10,33$$

Tabel 4.11 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Variabel <i>Independent</i>	Variabel <i>Intervening</i>	Variabel <i>Dependent</i>	Koefisien <i>Standardize</i>	Keterangan
Motivasi	Komitmen	Kinerja	0,1016	Signifikan
Insentif	Komitmen	Kinerja	0,1033	Signifikan

4.2.6 *Trimming Theory*

Berdasarkan *trimming theory* jalur yang tidak signifikan dihilangkan. Maka jalur yang tampak adalah sebagai berikut:

Gambar4.3 :Model Analisis Jalur Berdasarkan *Trimming Theory*

4.2.7 Uji Asumsi Klasik

a) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel. Dikatakan bebas VIF (Variance Inflation Faktor) dibawah nilai 10 dan nilai toleransi diatas 0,10. (Ghozali, 2002:105)

Tabel 4.12 Uji Multikolinieritas Untuk Jalur Pertama

Variabel	VIF	Keterangan
X ₁	1,264	VIF < 10
X ₂	1,264	

Sumber : Lampiran 9 Hasil regresi persamaan 1

Tabel 4.13 Uji Multikolinieritas Untuk Jalur Kedua

Variabel	VIF	Keterangan
X ₁	1,411	VIF < 10
X ₂	1,518	
Z	1,578	

Sumber : Lampiran 10 Hasil Regresi Persamaan 2

dari tabel diatas terlihat bahwa model regresi pada jalur pertama dan jalur yang kedua menunjukkan nilai VIF dibawah angka 10. Artinya bahwa asumsi multikolinieritas pada dua model jalur regresi ini tidak berlaku atau tidak terjadi yang namanya multikolinieritas pada masing-masing jalur.

b) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas, yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi, salah satunya dengan menggunakan uji Glejser. Cara meregresikan nilai absolute residual apakah seluruh variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut terhadap seluruhnya mempunyai t hitung yang tidak signifikan, dengan nilai signifikansi $> 0,05$ (Gujarati, 1999:187).

Tabel 4.14 Uji Heteroskedastisitas Untuk Jalur Pertama

Variabel	Signifikansi	Keterangan
X ₁	0,971	Sig > 0,05
X ₂	0,174	

Sumber : Lampiran 11 Hasil uji Heteroskedastisitas

Tabel 4.15 Uji Heteroskedastisitas Untuk Jalur Kedua

Variabel	Signifikansi	Keterangan
X ₁	0,300	Sig > 0,05
X ₂	0,828	
Z	0,108	

Sumber : Lampiran 11 Hasil uji heteroskedastisitas

dari tabel diatas terlihat bahwa model regresi pada jalur pertama dan jalur yang kedua menunjukkan nilai signifikansi diatas angka 0,05. Artinya bahwa asumsi heteroskedastisitas pada dua model jalur regresi ini tidak berlaku atau tidak terjadi yang namanya heteroskedastisitas pada masing – masing jalur.

4.2.8 Uji Hipotesis

a. Hipotesis Pertama (Ha₁)

Ho₁: Motivasi (X₁) tidak mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional (Z).

Ha₁: Motivasi (X₁) mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional (Z).

Tabel 4.16 Nilai Koefisien Jalur 1 Dan Pengujian Hipotesis Pertama

Variabel bebas	Variabel terikat	Beta	t-hitung	R ²	p-value	Keterangan
X ₁	Z	0,305	2,914	0,366	0,005	Ho ditolak/ berpengaruh

Sumber :Lampiran 9. Hasil Regresi Persamaan 1

Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS, pada tingkat kepercayaan 5% dan ujinya dua sisi didapat nilai α sebesar $\alpha/2$, diperoleh tingkat kepercayaan sebesar 2,5% atau 0,025 diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) sebesar 0,305 dengan p-valuenya 0,005, karena $p\text{-value} < \alpha$ atau $0,005 < 0,025$ maka Ho ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (Ha₂) diterima atau terbukti, dengan kata lain terdapat pengaruh antara motivasi (X1) terhadap Komitmen organisasional (Z).

b. Hipotesis Kedua (Ha₂)

Ho₂: Insentif (X₂) tidak mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional (Z).

Ha₂: Insentif (X₂) mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional (Z)

Tabel 4.17 Nilai Koefisien Jalur 1 Dan Pengujian Hipotesis kedua

Variabel bebas	Variabel terikat	Beta	t-hitung	R ²	p-value	Keterangan
X ₂	Z	0,401	3,830	0,366	0,000	Ho ditolak/ berpengaruh

Sumber :Lampiran 9. Hasil Regresi Persamaan 1

Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS, pada tingkat kepercayaan 5% dan ujinya dua sisi didapat nilai α sebesar $\alpha/2$, diperoleh tingkat kepercayaan sebesar 2,5% atau 0,025, diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) sebesar 0,401 dengan p-valuenya 0,000, karena $p\text{-value} < \alpha$ atau $0,000 < 0,025$ maka Ho ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (Ha₂) diterima atau terbukti, dengan kata lain terdapat pengaruh antara insentif (X2) terhadap Komitmen organisasional (Z).

c. Hipotesis Ketiga (H_{a3})

H_{o3} : Motivasi (X_1) tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

H_{a3} : Motivasi (X_2) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

Tabel 4.18 Nilai Koefisien Jalur 2 Dan Pengujian Hipotesis ketiga

Variabel bebas	Variabel terikat	Beta	t-hitung	R^2	<i>p-value</i>	Keterangan
X_1	Y	0,279	2,219	0,194	0,030	H_0 ditolak/ berpengaruh

Sumber :Lampiran 10. Hasil Regresi Persamaan 2

Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS, pada tingkat kepercayaan 5% dan ujinya dua sisi didapat nilai α sebesar $\alpha/2$, diperoleh tingkat kepercayaan sebesar 2,5% atau 0,025, diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) sebesar 0,279 dengan p-valuenya 0,030, karena $p\text{-value} > \alpha$ atau $0,030 > 0,025$ maka H_0 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H_{a3}) ditolak atau tidak terbukti, dengan kata lain tidak terdapat pengaruh antara Motivasi (X_1) terhadap Kinerja karyawan (Y).

d. Hipotesis Keempat (H_{a4})

H_{o4} : Insentif (X_1) tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

H_{a4} : Insentif (X_2) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

Tabel 4.19 Nilai Koefisien Jalur 2 Dan Pengujian Hipotesis ketiga

Variabel bebas	Variabel terikat	Beta	t-hitung	R^2	<i>p-value</i>	Keterangan
X_2	Y	-0,169	-1,295	0,194	0,199	H_0 diterima/ tidak berpengaruh

Sumber :Lampiran 10. Hasil Regresi Persamaan 2

Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS, pada tingkat kepercayaan 5% dan ujinya dua sisi didapat nilai α sebesar $\alpha/2$, diperoleh tingkat kepercayaan sebesar 2,5% atau 0,025, diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) sebesar -0,169 dengan p-valuenya 0,199, karena $p\text{-value} > \alpha$ atau $0,199 > 0,025$ maka H_0 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H_{a4}) ditolak atau

tidak terbukti, dengan kata lain terdapat pengaruh yang negatif antara insentif (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y).

e. Hipotesis kelima (Ha₅)

Ho₅ : Komitmen Organisasional (Z) tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha₅ : Komitmen Organisasional (Z) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

Tabel 4.20 Nilai Koefisien Jalur 2 Dan Pengujian Hipotesis ketiga

Variabel bebas	Variabel terikat	Beta	t-hitung	R ²	p-value	Keterangan
Z	Y	0,320	2,407	0,194	0,019	H ₀ ditolak/ berpengaruh

Sumber :Lampiran 10. Hasil Regresi Persamaan 2

Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS, pada tingkat kepercayaan 5% dan ujinya dua sisi didapat nilai α sebesar $\alpha/2$, diperoleh tingkat kepercayaan sebesar 2,5% atau 0,025, diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) sebesar 0,320 dengan p-valuenya 0,019, karena p-value < α atau 0,019 < 0,025 maka H₀ ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (Ha₅) diterima atau tidak terbukti, dengan kata lain terdapat pengaruh yang negatif antara Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y).

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Pengaruh Motivasi terhadap komitmen organisasional

Pada hipotesis pertama tabel 4.16 dijelaskan bahwa ada pengaruh antara motivasi (X₁) terhadap komitmen organisasional (Z). Setelah melakukan pengujian dan analisa, maka diambil kesimpulan bahwa **motivasi (X₁) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Z)** karyawan senyum media *stationery* Jember. Pengaruh positif tersebut didapat berdasarkan analisis jalur yang dilakukan bahwa pada tingkat kepercayaan 5% diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) sebesar 0,305 dengan p-valuenya 0,005, karena p-value < α atau 0,005 < 0,025 maka Ho ditolak. Pengujian dan analisa yang sudah dilakukan menunjukkan pengaruh yang positif variabel motivasi (X₁) terhadap variabel komitmen organisasional (X₁) pada karyawan senyum media *stationery* Jember.

Selain hasil analisis dan uji data, indikator variabel yang dijadikan poin pernyataan dalam kuesioner juga menunjukkan bahwa variabel motivasi (X_1) yang meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri mendapat tanggapan yang positif dari karyawan senyum media *stationery* Jember, ini berdasarkan tabel hasil analisis deskriptif variabel motivasi (X_1). Artinya bahwa karyawan setuju bahwa motivasi karyawan dalam bekerja mampu dipenuhi oleh perusahaan senyum media *stationery* Jember. Tidak hanya itu hasil dari analisa dan uji hipotesis sejalan dengan apa yang disampaikan Robbins (2007:213) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya. Edwin B. Flippo dalam (Hasibuan:2003:143) mengutarakan bahwa motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Secara empiris penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Juris Kenan Dwi Putra (2014) pada kantor sekretariat daerah Kabupaten Jember dan Eva Kris Diana Devi (2009) karyawan outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang. Penelitian sebelumnya membuktikan adanya pengaruh positif yang sama antara variabel motivasi terhadap variabel komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi (X_1) yang diterima oleh karyawan semakin tinggi pula komitmen organisasional (Z) pada diri karyawan senyum media *stationery* Jember.

Variabel motivasi serta setiap indikator yang dipilih oleh peneliti untuk diteliti dalam penerapannya di senyum media *stationery* Jember sebagai berikut. Hasil wawancara dengan beberapa responden, karyawan merasa kebutuhan sehari-hari karyawan tercukupi dengan pekerjaannya saat ini. Ketika ditanya lebih dalam kebutuhan seperti apa yang sudah terpenuhi terhadap beberapa karyawan, karyawan menjawab bahwa dengan pendapatannya dalam pekerjaan sekarang sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari akan tetapi bagi karyawan yang sudah menikah terutama karyawan laki-laki, dirasa kebutuhannya akan bertambah dan merasa ingin ada tambahan pendapatan. Penghargaan untuk karyawan yang kinerjanya baik selalu dilakukan oleh perusahaan, bahkan pengakuan itu diberikan langsung oleh pimpinan perusahaan. Pengakuan itu berupa selalu dijadikan teladan yang baik dalam berbagai kesempatan interaksi pimpinan dengan karyawan lain. Sehingga pengakuan tersebut membuat karyawan semakin termotivasi untuk selalu mencapai kinerja terbaiknya. Secara keseluruhan hasil wawancara menunjukkan

jawaban yang positif mengenai motivasi kerja karyawan, karyawan bahkan menyatakan senang bekerja di senyum media *stationery* Jember, dan tidak ada rencana untuk keluar dari perusahaan.

4.3.2 Pengaruh Insentif terhadap Komitmen Organisasional

Pada hipotesis kedua tabel 4.17 dijelaskan bahwa ada pengaruh antara insentif (X_2) terhadap komitmen organisasional (Z). Setelah melakukan pengujian dan analisa, maka diambil kesimpulan bahwa **insentif (X_2) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Z)** karyawan senyum media *stationery* Jember. Pengaruh positif tersebut didapat berdasarkan analisis jalur yang dilakukan bahwa pada tingkat kepercayaan 5% diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) (beta *standardize*) sebesar 0,401 dengan p-valuenya 0,000, karena $p\text{-value} < \alpha$ atau $0,000 < 0,025$ maka H_0 ditolak. Pengujian dan analisa yang sudah dilakukan menunjukkan pengaruh yang positif variabel insentif (X_2) terhadap variabel komitmen organisasional (Z) pada karyawan senyum media *stationery* Jember. Variabel yang meliputi standar pemberian insentif, ketepatan pembayaran, menumbuhkan semangat kerja, kesesuaian insentif dan kepuasan insentif mendapat tanggapan yang positif dari karyawan senyum media *stationery* Jember, ini berdasarkan tabel 4.4 hasil analisis deskriptif variabel motivasi (X_1).

Ranupajdo (dalam Agung Yulianto Saputro, 2014) menuliskan insentif adalah merupakan penggerak yang dapat merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan, dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik. Pernyataan Ranupajdo mendukung hipotesis yang dilakukan penulis pada tabel nilai koefisien jalur 1 dan pengujian hipotesis kedua. Dalam tabel analisis deskriptif juga terlihat bahwa responden menanggapi positif dengan adanya insentif yang diberlakukan senyum media *stationery* Jember sebagai imbalan bagi karyawan dengan kinerja yang baik. Secara empiris hasil uji hipotesis juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Juris kenan Dwi Putra (2014) yang memberikan kesimpulan yang sama yaitu ada pengaruh signifikan positif variabel kompensasi (insentif) terhadap kinerja komitmen pegawai kantor sekretariat daerah Kabupaten Jember.

Variabel insentif serta setiap indikator yang dipilih oleh peneliti untuk diteliti dalam penerapannya di senyum media *stationery* Jember sebagai berikut. Karyawan merasa insentif yang diberikan setahun sekali dan metode penilaiannya berdasarkan

sisanya waktu cuti kerja karyawan yang tidak diambil, bukan hambatan yang berarti dalam mencapai standar untuk mendapatkan insentif. Namun karyawan merasa jumlah insentif yang setahun sekali dirasa kurang, akan tetapi karyawan tidak memperlmasalahkan insentif yang hanya diberikan hanya setahun sekali. Karyawan sadar bahwa dengan tidak adanya target yang dituntut perusahaan untuk mendapatkan insentif, hanya dengan berdasarkan sisa waktu cuti, insentif yang diberikan dirasa cukup bagi karyawan, itupun masih ada tambahan insentif yang diundi bagi yang beruntung, sebagai penambah kepuasan insentif yang diterima. Bagi karyawan tingkatan supervisor mereka merasa puas atas nilai insentif yang diberikan, namun untuk karyawan dengan posisi kasir dan penjaga outlet-outlet, jawabannya beragam antara puas dan tidak puas. Akan tetapi hasil wawancara peneliti ketika ditanya apakah adanya insentif ini membuat karyawan ingin tetap mengabdikan kepada perusahaan, karyawan menjawab tetap ingin mengabdikan terhadap perusahaan, alasannya bahwa selama ini karyawan merasa suasana kekeluargaan yang dibangun dalam perusahaan membuat karyawan nyaman dan betah untuk tetap bekerja di senyum media *stationery* Jember.

4.3.3 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Pada hipotesis ketiga tabel 4.18 dijelaskan bahwa ada pengaruh antara motivasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y). Setelah melakukan pengujian dan analisa, maka diambil kesimpulan bahwa **motivasi (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)** senyum media *stationery* Jember. Pengaruh positif tersebut didapat berdasarkan analisis jalur yang dilakukan bahwa pada tingkat kepercayaan 5% diperoleh koefisien jalur langsung (*beta standardize*) (*beta standardize*) sebesar 0,279 dengan p-valuenya 0,030, karena $p\text{-value} > \alpha$ atau $0,030 > 0,025$ maka H_0 ditolak. Pengujian dan analisa yang sudah dilakukan terbukti tidak berpengaruh antara variabel motivasi (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada karyawan senyum media *stationery* Jember.

Variabel motivasi yang meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri mendapat tanggapan yang kecenderungan penilaian adapada jawab cukup setuju, artinya bahwa motivasi kerja karyawan selama ini dianggap biasa saja oleh karyawan senyum media *stationery* Jember, ini berdasarkan tabel hasil analisis deskriptif variabel motivasi (X_1). Hasil analisis regresi dan uji hipotesis tidak mendukung teori yang disampaikan Robbins (2007:213) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung

upaya individu kearah pencapaian sasaran. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya. Edwin B. Flippo dalam (Hasibuan:2003:143) mengutarakan bahwa motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Secara empiris penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lia Febriana (2014) terhadap PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kertosari Jember dan Eva Kris Diana Devi (2009) terhadap karyawan outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang. Penelitian yang dilakukan oleh keduanya membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa motivasi yang menggerakkan motif seseorang untuk melakukan sesuatu secara maksimal belum dipenuhi oleh senyum media *stationery* Jember. Sehingga dapat dikatakan semakin tinggi motivasi (X_1) yang diterima oleh karyawan semakin tinggi pula kinerja karyawan (Z) senyum media *stationery* Jember.

Variabel motivasi serta setiap indikator yang dipilih oleh peneliti untuk diteliti dalam penerapannya di senyum media *stationery* Jember sebagai berikut. Hasil wawancara dengan beberapa responden, penghargaan untuk karyawan yang kinerjanya baik selalu dilakukan oleh perusahaan, bahkan pengakuan itu diberikan langsung oleh pimpinan perusahaan. Pengakuan itu berupa selalu dijadikan teladan yang baik dalam berbagai kesempatan interaksi pimpinan dengan karyawan lain. Sehingga dari pengakuan tersebut membuat karyawan semakin termotivasi untuk selalu mencapai kinerja terbaiknya. Karyawan juga merasa kebutuhan sosial tentang berinteraksi dengan baik sesama karyawan tercipta sangat baik dalam perusahaan. Karyawan merasa dalam melakukan pekerjaan ada iklim saling membantu, bahkan karyawan merasa bukan lagi sebagai rekan kerja, sudah sebagai saudara sendiri. Kondisi ini mempengaruhi kinerja karyawan, karyawan merasa senyum media *stationery* Jember sebagai rumah kedua, suasana kekeluargaan menimbulkan kesan nyaman dan enggan untuk tidak masuk kerja disetiap harinya. Dalam hal promosi ini perusahaan kurang sekali memperhatikan, hierarki posisi jabatan yang tidak terlalu jauh dan tanggung jawab yang berbeda, menjadikan karyawan merasa promosi yang dilakukan oleh perusahaan tidak sampai pada keinginan karyawan yang selalu meningkat sebagaimana mestinya teori hierarki kebutuhannya Maslow. Apa yang terjadi pada perusahaan tentang kebutuhan manusia yang selalu meningkat tidak mampu terakomodir dengan baik dalam senyum media *stationery* Jember.

4.3.4 Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan

Pada hipotesis keempat tabel 4.19 dijelaskan bahwa tidak ada pengaruh antara motivasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). Setelah melakukan pengujian dan analisa, maka diambil kesimpulan bahwa **insentif (X_2) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Y)** senyum media *stationery* Jember. Pengaruh negatif tersebut didapat berdasarkan analisis jalur yang dilakukan bahwa pada tingkat kepercayaan 5% diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) (beta *standardize*) sebesar 0,169 dengan p-valuenya 0,199, karena $p\text{-value} > \alpha$ atau $0,199 > 0,025$ maka H_0 diterima/ H_a ditolak. Pengujian dan analisa yang sudah dilakukan menunjukkan pengaruh yang negatif variabel insentif (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada karyawan senyum media *stationery* Jember. Dari kelima indikator yang dijadikan penulis untuk menilai seberapa besar karyawan puas dengan pemberian insentif hanya indikator yang menyatakan bahwa besarnya insentif dapat mendorong kinerja yang tingkat penilaian setuju karyawan yang besar meskipun nilai besarnya sama dengan yang menilai kurang tidak setuju yaitu 30,3% atau 23 responden. Untuk standar penerimaan insentif, ketepatan pembayaran, kesesuaian insentif dan kepuasan insentif karyawan menyatakan sikap kurang setuju atau dapat diartikan kurang puas.

Teori insentif yang dinyatakan oleh Ranupanujdo (dalam Agung Yulianto Saputro, 2014) menuliskan insentif adalah merupakan penggerak yang dapat merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan, dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan kan lebih baik. Teori diatas tampaknya tidak begitu berlaku bagi karyawan senyum media *stationery* Jember. Hasil hipotesis yang menunjukkan pengaruh negatif antara insentif terhadap kinerja mendukung hasil penelitian Slamet Riyadi (2011) menunjukkan kompensasi *financial* tidak terjadi pengaruh/negatif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur Indonesia. Kompensasi finansial yang dimaksud dalam penelitian Selamat Riyadi (2011) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus. Kompensasi yang diberikan harus layak, adil, dapat diterima, memuaskan, memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan dan sesuai dengan kebutuhan (Lewa & Subowo, 2005) dalam Selamat Riyadi (2011).

Variabel insentif serta setiap indikator yang dipilih oleh peneliti untuk diteliti dalam penerapannya di senyum media *stationery* Jember sebagai berikut. Karyawan merasa insentif yang diberikan setahun sekali dan penilaiannya berdasarkan sisa

waktu cuti kerja karyawan yang tidak diambil bukan hambatan yang berarti dalam mendapatkan insentif. Namun karyawan merasa jumlah insentif yang setahun sekali dirasanya kurang, akan tetapi itu tidak menjadi masalah yang besar bagi karyawan. Beberapa karyawan yang diwawancarai mengatakan bahwa selama ada tambahan selain gaji pokok karyawan merasa senang serta ingin selalu mendapatkannya. Standar insentif yang berdasarkan sisa waktu cuti pun bukan bagian dari kinerja keseharian karyawan. Bagi karyawan dengan tingkatan supervisor mereka merasa puas atas nilai insentif yang diberikan, namun untuk karyawan dengan posisi kasir dan penjaga outlet-outlet, jawabannya beragam antara puas dan tidak puas. Akan tetapi hasil wawancara peneliti ketika ditanya apakah adanya insentif ini membuat karyawan ingin tetap bekerja dengan baik kepada perusahaan, karyawan menjawab tetap ingin mengabdikan terhadap perusahaan.

4.3.5 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Pada hipotesis ke-5 tabel 4.20 dijelaskan bahwa tidak ada pengaruh antara komitmen organisasional (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Setelah melakukan pengujian dan analisa, maka diambil kesimpulan bahwa **komitmen organisasional (X) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Y)** senyum media *stationery* Jember. Pengaruh negatif tersebut didapat berdasarkan analisis jalur yang dilakukan bahwa pada tingkat kepercayaan 5% diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) (beta *standardize*) sebesar 0,320 dengan p-valuenya 0,019, karena $p\text{-value} < \alpha$ atau $0,019 < 0,025$ maka H_0 ditolak/ H_a diterima. Pengujian dan analisa yang sudah dilakukan menunjukkan pengaruh yang positif variabel komitmen organisasional (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada karyawan senyum media *stationery* Jember.

Pendapat Robbins (2002:15) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tersebut dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut tidak berlaku bagi penelitian yang dilakukan kepada senyum media *stationery* Jember. Hasil hipotesis juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Eva Kris Diana Devi (2009) terhadap karyawan outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang menghasilkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian devy (2009) menunjukkan nilai signifikan diatas derajat kepercayaan α 5%, meskipun parameter estimasi menunjukkan nilai sebesar 0,255. Artinya bahwa karyawan senyum media *stationery* Jember

merasa bahwa komitmen organisasional cukup kuat untuk mendorong kinerja karyawan.

Variabel komitmen serta setiap indikator yang dipilih oleh peneliti untuk diteliti dalam penerapannya di senyum media *stationery* Jember sebagai berikut. Dari wawancara terhadap beberapa karyawan, karyawan menyatakan bahwa dirinya akan menghabiskan waktu karirnya diperusahaan, karyawan masih ragu. Namun ketika ditanya ada keinginan untuk keluar dari perusahaan, karyawan menyatakan sampai saat ini masih merasa nyaman bekerja dan tidak kepikiran untuk berhenti bekerja pada senyum media *stationery* Jember. karyawan merasa sering dilibatkan dalam proses pembuatan-pembuatan kebijakan, pemilik perusahaan mengatakan sering melaksanakan forum untuk seluruh karyawan mengenai kebijakan-kebijakan baru yang akan diambil, termasuk informasi-informasi yang ada sangkut-pautnya dengan keberlangsungan pekerjaan karyawan. Karyawan sadar bahwa rasa nyaman yang muncul dalam bekerja bedasarkan suasana kerja yang kekeluargaan, namun dalam menjalankan tugas karyawan merasa setiap tugas wajib bagi mereka dijalankan sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Beberapa karyawan yang diwawancara merasa rugi jika mereka memilih meninggalkan perusahaan untuk pekerjaan diperusahaan lain, alasan mereka bahwa suasana kekeluargaan dan faktor pimpinan yang peduli serta demokrasi membuat karyawan enggan untuk meninggalkan senyum media *stationery* Jember.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada senyum media *stationery* Jember dan hasil analisis pengaruh motivasi dan insentif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, maka diperoleh kesimpulan bahwa :

- a. Variabel motivasi berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasi.
- b. Variabel insentif berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasi.
- c. Variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja.
- d. Variabel insentif tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja.
- e. Variabel komitmen organisasional berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka saran yang perlu disampaikan adalah :

- a. Senyum media *stationery* Jember baiknya mengevaluasi kembali pemberian insentif yang diberlakukan perusahaan untuk karyawan. Evaluasi itu terutama pada besaran insentif, jumlah dikeluarkannya insentif dan tujuan diadakannya insentif, karena dalam penelitian ini karyawan kurang merasakan manfaat atas pemberlakuan insentif.
- b. Senyum media *stationery* Jember dari hasil penelitian diharapkan lebih meningkatkan kembali motivasi kerja karyawan, ini untuk menjaga tingkat motivasi yang menjadi pendorong karyawan dalam bekerja.
- c. Senyum media *stationery* Jember dari hasil penelitian ini perlu mencari cara dalam mengarahkan komitmen organisasional karyawan yang tumbuh dalam melaksanakan kerjanya. Karena suasana kekeluargaan disenyum media

stationery Jember menumbuhkan perasaan karyawan menyatu terhadap perusahaan belum dimaksimalkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

- d. Kepada para akademisi dan calon peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas kajiannya di bidang analisis jalur mengingat alat analisis ini penting untuk mengukur suatu teori sebagai dasar acuan guna mengembangkan wawasan serta pengembangan konsep teori motivasi dan insentif dalam kaitannya dengan komitmen organisasional dan kinerja karyawan, dapat meneliti faktor lain yang belum diteliti dalam penelitian ini yang berkaitan dengan motivasi, insentif, komitmen organisasional dan kinerja karyawan serta membuat kuesioner untuk pemimpinnya agar dapat mendalami hasil dari kuesioner yang dibagikan kepada karyawannya.

Daftar Pustaka

- A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mohammad Robiul Aqtor. 2013. *Pengaruh Pelaksanaan Program Pengembangan Dan Pemberian Insentif Terhadap Motivasi Dan Prestasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Ibu Dan Anak Srikandi IBI Jember*. Skripsi Unej
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Juris kenan D. Putra. 2014. *Pengaruh Kompensasi, Kepuasan dan Motivasi Terhadap Komitmen Pegawai Negeri Sipil di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jember*. Skripsi Unej.
- Donni Juni Priansa. 2014. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung : Alfabeta
- Eva Kris Diana. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing Pt Semeru Karya Buana Semarang)*. Tesis Undip.
- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group
- Achmad Kuncoro Engkos dan Riduwan. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : Alfabeta.
- Henry Simamora. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Muhammad Fauzi. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Lumajang*. Skripsi.
- Lia Febriani. 2014. *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Kertosari Jember*. Skripsi Unej.

- Gary, Dessler. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Prenatalindo: Jakarta.
- Damodar Gujarati. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta :Erlangga
- T. Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Marihot Tua Efendi Hariandja. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Herdian Dito, Anoki. 2010. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi.
- Imam Ghozali. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Cetakan keempat. Semarang :badan penerbit universitas diponegoro.
- Indriyanto, Dwi Y. 2014. *Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dibalai Penelitian Dan Pengembangan Agama Semarang*. Skripsi.
- Riduan Kuncoro. 2008. *Cara menggunakan dan memakai analisis jalur (path analisis)*. Cetakankedua. Bandung: Alfabeta.
- Malayu, Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta : PT. BumiAksara.
- Lia Mayangsari. 2013. *Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Departemen Penjualan PT. PUSRI*. Skripsi.
- Murty, Windy Aprillia. Dan gunasti Hudi winarsih 2012. *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organasional Terhadap Kinerja karyawan Bagian Akutansi Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya*. Skripsi.
- Nitisemito. 2002. *Manajemen Persoalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Moh. Susetyo Nugroho. 2014. *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada BOJANA TOUR BLITAR*. Skripsi.
- Porter et.al Dalam Miner (1992) Mendefinisikan Komitmen Organisasi.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip – prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga

- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jilid Pertama. Edisi Delapan. Jakarta: Pearson Education Asia Pte. PT. Prehalindo.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta : Andi.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Singgih Santoso. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta :Elex Media Komputindo
- Sumarni, Murti. *Pengaruh Organizational Commitment Dan Professional Commitment Terhadap Organization Citizenship Behavior*. Artikel dosen PGRI Yogyakarta.
- Sonny Sumarsono.2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, edisi pertama. Yogyakarta :GrahaIlmu.
- Suripto, Enggar P. 2013. *Pengaruh Sistem Kompensasi Insentif Dan Pelatihan Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Independent Beauty Consultant Oriflame SPO 857 Jember*. Skripsi Unej.
- Taufariska, Daine. 2015. *Pengaruh Konflik Peran Ganda, Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawati Pada PT Bank BNI Cabang Jember*.Skripsi Unej.
- Moh.Padudu Tika. 2006. *Metodologi Riset bisnis*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Totok, handoko. 2014. *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Bengkel AHASS Kecamatan Summersari Kab.Jember*. Skripsi Unej.
- Veithzal, Rivai. 2005.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 1992.*Promosi dan Reklame*.PT Mandar Maju. Bandung.
- Wulandari, DwiAsri. 2014. *Pengaruh Proses Rekrutmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Indonesia Dwi Sembilan (IDS) Cabang Kabupaten Jember*. Skripsi Unej.

Yulianto, Agung. 2014. *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Insentif Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Banyuwangi Dengan Motivasi Sebagai Intervening*. Skripsi Unej.

Website :

<http://www.rmol.co/read/2015/05/01/201063/Survei-Membuktikan-Masalah-Buruh-Belum-Usai->



Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nomor Responden :(diisi oleh peneliti)
2. Umur :Tahun
3. Pendidikan Terakhir :
4. Lama Kerja :
5. Jabatan :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Pernyataan – pernyataan berikut ini mohon diisi dengan benar dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda *checklis* tpada salah satu kolom setiap pernyataan sesuai dengan yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat 5 pilihan jawaban, yaitu :
 - a) SS : Sangat Setuju
 - b) S : Setuju
 - c) CS : Cukup Setuju
 - d) TS : Tidak Setuju
 - e) STS : Sangat Tidak Setuju

DAFTAR PERTANYAAN

A. Variabel Motivasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya merasa kebutuhan hidup layak terpenuhi dari pekerjaan yang saya jalani sekarang.					
2.	Saya tidak merasa was – was dengan kebelangsungan masa depan pekerjaan saya diperusahaan.					
3.	Saya merasa adanya hubungan sosial dan kebersamaan yang baik dalam pekerjaan.					
4.	Saya merasa perusahaan menghormati dan mengakui pekerjaan baik yang sudah saya lakukan.					
5.	Saya merasa diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi, sehingga mampu mengeksplor potensi saya dalam pekerjaan					

B. Variabel Insentif

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya merasa perusahaan telah menentukan standar yang tepat dalam pemberian insentif sehingga saya dapat mencapainya.					

2.	Saya merasa insentif yang saya terima selalu tepat waktu.					
3.	Saya merasa besarnya insentif yang saya terima dapat mendorong kinerja saya.					
4.	Saya merasa besarnya insentif yang diberikan sudah sesuai dengan beban dan tanggungjawab saya.					
5.	Saya merasa puas dengan adanya pemberian insentif pada tempat saya bekerja.					

C. Variabel Komitmen Organisasional

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya merasa bahwa tujuan perusahaan juga menjadi tujuan pribadi saya dalam bekerja.					
2.	Saya sangat tertarik dengan tanggung jawab pekerjaan saya diperusahaan ini.					
3.	Saya merasa sudah menjadi bagian dari perusahaan ini.					
4.	Saya selalu berusaha memberikan yang terbaik terhadap perusahaan melalui pekerjaan saya.					
5.	Saya merasa rugi jika saya meninggalkan perusahaan di tempat saya bekerja.					

D. Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan standart yang ditetapkan perusahaan.					
2.	Saya selalu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan dengan baik.					
3.	Saya selalu mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan.					
4.	Saya selalu mencari ide dalam menyelesaikan pekerjaan saya.					

Lampiran 2. Hasil Kuesioner dan analisis deskriptif Variabel X₁

No.	X2 (Motivasi)					total skor	rata – rata
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5		
1	3	4	4	4	4	19	3,8
2	4	5	5	3	5	22	4,4
3	4	5	4	4	4	21	4,2
4	4	4	4	4	4	20	4
5	4	5	5	4	5	23	4,6
6	3	3	4	4	4	18	3,6
7	2	2	5	3	5	17	3,4
8	4	5	5	4	5	23	4,6
9	3	3	3	3	3	15	3
10	3	4	5	3	5	20	4
11	3	4	3	4	3	17	3,4
12	3	3	4	2	4	16	3,2
13	4	4	3	3	3	17	3,4
14	4	4	4	4	4	20	4
15	4	5	4	4	4	21	4,2
16	4	4	4	4	4	20	4
17	4	3	5	4	5	21	4,2
18	2	3	3	2	3	13	2,6
19	3	3	5	4	5	20	4

20	2	2	3	4	3	14	2,8
21	5	4	4	5	4	22	4,4
22	4	4	3	2	3	16	3,2
23	3	5	5	4	5	22	4,4
24	4	5	5	5	5	24	4,8
25	3	4	4	4	4	19	3,8
26	4	5	5	3	5	22	4,4
27	4	4	4	5	4	21	4,2
28	4	4	4	5	4	21	4,2
29	4	4	4	4	4	20	4
30	4	4	4	4	4	20	4
31	4	4	4	5	4	21	4,2
32	3	3	4	3	4	17	3,4
33	5	4	4	4	4	21	4,2
34	4	5	5	4	5	23	4,6
35	2	4	3	4	3	16	3,2
36	4	4	4	3	4	19	3,8
37	2	3	4	3	4	16	3,2
38	2	3	5	4	5	19	3,8
39	5	4	3	5	3	20	4
40	4	4	4	3	4	19	3,8
41	4	3	4	4	4	19	3,8

42	3	4	3	4	3	17	3,4
43	4	3	4	2	4	17	3,4
44	3	5	4	4	4	20	4
45	3	4	3	4	3	17	3,4
46	4	4	5	5	5	23	4,6
47	4	3	4	4	4	19	3,8
48	3	4	5	4	5	21	4,2
49	5	3	5	5	5	23	4,6
50	3	4	5	4	5	21	4,2
51	4	4	5	4	5	22	4,4
52	4	5	5	3	5	22	4,4
53	3	5	5	4	5	22	4,4
54	3	3	4	4	4	18	3,6
55	3	4	3	3	3	16	3,2
56	3	4	4	4	4	19	3,8
57	5	3	4	4	4	20	4
58	4	3	3	4	3	17	3,4
59	5	4	5	5	5	24	4,8
60	5	5	5	4	5	24	4,8
61	4	3	3	3	3	16	3,2
62	3	4	4	4	4	19	3,8
63	4	4	5	4	5	22	4,4

64	3	4	4	4	4	19	3,8
65	4	5	5	5	5	24	4,8
66	2	4	3	4	3	16	3,2
67	4	4	4	3	4	19	3,8
68	3	3	3	3	3	15	3
69	3	3	4	4	4	18	3,6
70	4	4	4	4	4	20	4
71	4	4	4	2	4	18	3,6
72	3	3	5	4	5	20	4
73	4	5	5	3	5	22	4,4
74	4	4	4	2	4	18	3,6
75	3	3	4	2	4	16	3,2
76	2	3	4	4	4	17	3,4

Statistics Descriptive Motivasi

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
N	Valid	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	10.5	10.5	10.5
	3	25	32.9	32.9	43.4
	4	36	47.4	47.4	90.8
	5	7	9.2	9.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2.6	2.6	2.6
3	22	28.9	28.9	31.6
4	37	48.7	48.7	80.3
5	15	19.7	19.7	100.0
Total	76	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	15	19.7	19.7	19.7
4	36	47.4	47.4	67.1
5	25	32.9	32.9	100.0
Total	76	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.3	1.3	1.3
3	16	21.1	21.1	22.4
4	47	61.8	61.8	84.2
5	12	15.8	15.8	100.0
Total	76	100.0	100.0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	15	19.7	19.7	19.7
4	36	47.4	47.4	67.1
5	25	32.9	32.9	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Lampiran 3. Hasil Kuesioner dan analisis deskriptif Variabel X₂

No.	X2 (Insentif)					total skor	rata - rata
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5		
1	3	3	2	2	2	12	2,4
2	4	3	3	4	4	18	3,6
3	4	3	4	4	3	18	3,6
4	4	3	3	3	3	16	3,2
5	2	4	5	4	4	19	3,8
6	3	3	3	2	3	14	2,8
7	2	2	2	2	2	10	2
8	2	2	5	2	2	13	2,6
9	2	3	3	2	2	12	2,4
10	3	3	3	3	3	15	3
11	2	2	2	2	2	10	2
12	2	2	2	2	2	10	2
13	4	5	4	4	4	21	4,2
14	4	3	3	3	4	17	3,4
15	4	3	3	3	5	18	3,6
16	4	3	4	3	4	18	3,6
17	4	4	5	4	4	21	4,2
18	2	1	1	2	2	8	1,6
19	4	2	3	5	5	19	3,8
20	2	2	3	3	3	13	2,6
21	4	2	3	4	3	16	3,2
22	2	2	3	3	4	14	2,8
23	2	2	2	2	2	10	2
24	3	3	3	3	3	15	3
25	4	2	4	3	4	17	3,4
26	5	5	4	4	4	22	4,4
27	3	3	4	4	3	17	3,4
28	4	3	5	3	3	18	3,6
29	4	4	4	3	4	19	3,8
30	4	3	4	3	4	18	3,6
31	4	4	4	3	5	20	4

32	2	2	3	3	3	13	2,6
33	2	3	4	2	2	13	2,6
34	4	4	4	4	4	20	4
35	4	5	4	3	3	19	3,8
36	4	4	5	5	3	21	4,2
37	3	3	5	4	4	19	3,8
38	2	4	2	3	4	15	3
39	5	5	3	4	4	21	4,2
40	4	3	4	5	4	20	4
41	3	4	4	3	3	17	3,4
42	4	2	3	4	4	17	3,4
43	3	3	3	3	3	15	3
44	2	4	5	3	4	18	3,6
45	3	3	4	4	3	17	3,4
46	1	2	2	1	2	8	1,6
47	1	2	2	1	2	8	1,6
48	3	5	4	4	4	20	4
49	5	5	5	2	4	21	4,2
50	3	4	3	4	2	16	3,2
51	5	3	4	4	3	19	3,8
52	2	4	4	4	2	16	3,2
53	2	2	4	4	3	15	3
54	3	3	3	3	3	15	3
55	4	2	4	3	2	15	3
56	3	3	4	3	2	15	3
57	3	2	3	4	3	15	3
58	3	3	3	4	3	16	3,2
59	4	5	5	5	5	24	4,8
60	5	4	5	5	5	24	4,8
61	3	3	3	3	3	15	3
62	4	3	4	4	4	19	3,8
63	3	5	4	3	3	18	3,6
64	3	3	4	3	3	16	3,2
65	5	5	4	5	5	24	4,8

66	3	2	2	2	1	10	2
67	3	4	4	4	3	18	3,6
68	2	3	2	2	1	10	2
69	3	3	3	3	3	15	3
70	2	4	4	4	3	17	3,4
71	2	4	4	3	3	16	3,2
72	2	2	3	2	2	11	2,2
73	3	2	2	2	2	11	2,2
74	2	3	2	2	3	12	2,4
75	2	2	2	3	3	12	2,4
76	2	4	5	3	1	15	3

Statistics Descriptive Insentif

		pert 1	pert 2	pert 3	pert 4	pert 5
N	Valid	76	76	76	76	76
	Missin g	0	0	0	0	0

Frequency Table

pert 1

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2,6	2,6	2,6
	2	23	30,3	30,3	32,9
	3	22	28,9	28,9	61,8
	4	23	30,3	30,3	92,1
	5	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

part 2

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,3	1,3	1,3
2	21	27,6	27,6	28,9
3	29	38,2	38,2	67,1
4	16	21,1	21,1	88,2
5	9	11,8	11,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

part 3

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,3	1,3	1,3
2	13	17,1	17,1	18,4
3	23	30,3	30,3	48,7
4	28	36,8	36,8	85,5
5	11	14,5	14,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

part 4

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2,6	2,6	2,6
2	16	21,1	21,1	23,7
3	29	38,2	38,2	61,8
4	23	30,3	30,3	92,1
5	6	7,9	7,9	100,0

Total	76	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

part 5

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	3,9	3,9	3,9
2	17	22,4	22,4	26,3
3	29	38,2	38,2	64,5
4	21	27,6	27,6	92,1
5	6	7,9	7,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Lampiran 4. Hasil Kuesioner dan analisis deskriptif Variabel Z

No.	Z (Komitmen Organisasional)					total skor	rata - rata
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5		
1	4	4	3	4	3	18	3,6
2	5	4	3	3	4	19	3,8
3	3	3	4	3	5	18	3,6
4	2	4	4	5	5	20	4
5	5	4	3	4	4	20	4
6	4	3	2	3	3	15	3
7	3	2	2	1	2	10	2
8	4	4	3	3	3	17	3,4
9	2	2	3	3	2	12	2,4
10	3	4	4	4	4	19	3,8
11	5	3	3	5	4	20	4
12	5	3	3	4	4	19	3,8
13	4	3	4	4	5	20	4
14	5	5	3	4	3	20	4
15	5	5	3	5	4	22	4,4
16	5	5	3	4	3	20	4
17	3	3	3	3	3	15	3
18	3	2	2	1	2	10	2
19	5	3	2	3	3	16	3,2
20	2	3	2	2	2	11	2,2
21	4	3	2	4	3	16	3,2
22	5	3	3	3	4	18	3,6
23	5	4	3	4	4	20	4
24	4	4	4	4	4	20	4
25	4	4	4	3	3	18	3,6
26	4	4	4	5	4	21	4,2
27	4	4	3	3	3	17	3,4
28	5	4	3	4	5	21	4,2
29	5	5	3	4	4	21	4,2
30	5	5	3	4	3	20	4
31	5	4	3	5	4	21	4,2

32	3	3	3	4	3	16	3,2
33	4	2	3	4	3	16	3,2
34	4	4	3	4	4	19	3,8
35	5	4	2	4	3	18	3,6
36	5	2	2	4	2	15	3
37	4	3	3	5	4	19	3,8
38	5	4	4	2	5	20	4
39	4	4	4	3	3	18	3,6
40	5	4	3	4	3	19	3,8
41	4	4	3	4	4	19	3,8
42	4	3	4	5	2	18	3,6
43	4	4	3	3	3	17	3,4
44	3	3	4	3	4	17	3,4
45	4	5	4	4	3	20	4
46	3	5	2	3	1	14	2,8
47	3	5	2	3	1	14	2,8
48	5	5	5	5	5	25	5
49	5	5	4	5	4	23	4,6
50	4	3	3	3	2	15	3
51	4	3	3	4	3	17	3,4
52	5	3	2	3	4	17	3,4
53	4	4	4	4	3	19	3,8
54	4	4	2	4	3	17	3,4
55	5	4	3	4	2	18	3,6
56	4	3	4	4	3	18	3,6
57	5	3	3	3	2	16	3,2
58	4	4	4	3	2	17	3,4
59	5	5	5	5	5	25	5
60	4	4	5	4	4	21	4,2
61	4	4	2	3	3	16	3,2
62	3	4	3	3	4	17	3,4
63	2	4	4	4	4	18	3,6
64	4	4	3	3	3	17	3,4
65	4	5	4	5	4	22	4,4

66	3	3	3	3	3	15	3
67	4	3	3	3	3	16	3,2
68	3	3	3	3	3	15	3
69	4	3	3	4	3	17	3,4
70	4	3	3	3	3	16	3,2
71	4	4	3	3	3	17	3,4
72	5	4	3	3	3	18	3,6
73	4	5	4	4	4	21	4,2
74	3	3	2	3	3	14	2,8
75	5	4	3	5	3	20	4
76	2	5	5	4	4	20	4

Statistics Descriptive Komitmen Organisasional

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
N	Valid	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	6.6	6.6	6.6
	3.00	13	17.1	17.1	23.7
	4.00	32	42.1	42.1	65.8
	5.00	26	34.2	34.2	100.0
Total		76	100.0	100.0	

Z2

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	5	6.6	6.6	6.6
3.00	25	32.9	32.9	39.5
4.00	32	42.1	42.1	81.6
5.00	14	18.4	18.4	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Z3

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	14	18.4	18.4	18.4
3.00	39	51.3	51.3	69.7
4.00	19	25.0	25.0	94.7
5.00	4	5.3	5.3	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Z4

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	2.6	2.6	2.6
2.00	2	2.6	2.6	5.3
3.00	29	38.2	38.2	43.4
4.00	31	40.8	40.8	84.2
5.00	12	15.8	15.8	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Z5

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	2.6	2.6	2.6
2.00	10	13.2	13.2	15.8
3.00	33	43.4	43.4	59.2
4.00	24	31.6	31.6	90.8
5.00	7	9.2	9.2	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Lampiran 5. Hasil Kuesioner dan analisis deskriptif Variabel Y

No.	Y (Kinerja)				skor total	rata - rata
	Y1	Y2	Y3	Y4		
1	4	5	4	4	17	4,25
2	5	4	4	4	17	4,25
3	4	4	4	3	15	3,75
4	4	4	5	4	17	4,25
5	4	4	4	4	16	4
6	4	4	3	3	14	3,5
7	5	5	3	2	15	3,75
8	5	5	4	4	18	4,5
9	4	4	3	3	14	3,5
10	5	5	4	5	19	4,75
11	5	5	5	4	19	4,75
12	5	5	5	4	19	4,75
13	4	3	4	3	14	3,5
14	4	4	4	3	15	3,75
15	5	5	5	5	20	5
16	4	4	4	3	15	3,75
17	4	4	3	3	14	3,5
18	4	4	4	3	15	3,75
19	5	3	5	5	18	4,5
20	3	3	3	4	13	3,25
21	5	5	5	5	20	5
22	4	4	3	3	14	3,5
23	5	5	4	4	18	4,5
24	5	5	5	4	19	4,75
25	4	4	4	4	16	4
26	5	5	5	5	20	5
27	4	4	4	4	16	4
28	5	5	4	5	19	4,75
29	5	5	5	4	19	4,75
30	4	4	4	3	15	3,75
31	4	4	3	4	15	3,75
32	4	4	4	4	16	4
33	4	4	4	5	17	4,25

34	5	5	4	5	19	4,75
35	5	5	5	4	19	4,75
36	3	4	4	5	16	4
37	5	5	4	4	18	4,5
38	4	4	3	4	15	3,75
39	3	4	4	4	15	3,75
40	3	4	4	4	15	3,75
41	4	4	3	3	14	3,5
42	4	5	5	5	19	4,75
43	4	4	5	3	16	4
44	4	4	5	5	18	4,5
45	5	5	4	4	18	4,5
46	5	5	5	5	20	5
47	5	5	5	5	20	5
48	5	5	5	5	20	5
49	5	5	5	5	20	5
50	4	4	5	4	17	4,25
51	4	4	5	4	17	4,25
52	4	5	4	4	17	4,25
53	5	5	5	4	19	4,75
54	4	4	4	4	16	4
55	4	5	5	5	19	4,75
56	4	4	5	4	17	4,25
57	5	4	4	5	18	4,5
58	5	5	4	4	18	4,5
59	5	5	5	5	20	5
60	4	4	5	5	18	4,5
61	5	5	5	4	19	4,75
62	5	5	5	4	19	4,75
63	5	5	5	4	19	4,75
64	4	4	4	4	16	4
65	4	5	5	5	19	4,75
66	3	4	4	4	15	3,75
67	3	4	3	4	14	3,5
68	4	4	4	4	16	4
69	4	4	4	4	16	4

70	3	4	3	4	14	3,5
71	4	4	4	4	16	4
72	4	4	5	4	17	4,25
73	4	3	3	3	13	3,25
74	4	4	4	4	16	4
75	5	4	4	4	17	4,25
76	5	4	4	2	15	3,75

Statistics Descriptive Kinerja Karyawan

		pert 1	pert 2	pert 3	pert 4
N	Valid	76	76	76	76
	Missin g	0	0	0	0

Frequency Table

pert 1

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	9,2	9,2	9,2
	4	38	50,0	50,0	59,2
	5	31	40,8	40,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

pert 2

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	5,3	5,3	5,3
	4	41	53,9	53,9	59,2
	5	31	40,8	40,8	100,0

Total	76	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

part 3

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	15,8	15,8	15,8
4	35	46,1	46,1	61,8
5	29	38,2	38,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

part 4

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2,6	2,6	2,6
3	13	17,1	17,1	19,7
4	41	53,9	53,9	73,7
5	20	26,3	26,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Lampiran 6. Uji Validitas VariabelVariabel X₁

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.total
X1.1	Pearson Correlation	1	.371(**)	.218	.247(*)	.218	.619(**)
	Sig. (2-tailed)		.001	.058	.031	.058	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X1.2	Pearson Correlation	.371(**)	1	.328(**)	.198	.328(*)	.653(**)
	Sig. (2-tailed)	.001		.004	.086	.004	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X1.3	Pearson Correlation	.218	.328(**)	1	.222	1.000(**)	.789(**)
	Sig. (2-tailed)	.058	.004		.054	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X1.4	Pearson Correlation	.247(*)	.198	.222	1	.222	.570(**)
	Sig. (2-tailed)	.031	.086	.054		.054	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X1.5	Pearson Correlation	.218	.328(**)	1.000(*)	.222	1	.789(**)
	Sig. (2-tailed)	.058	.004	.000	.054		.000
	N	76	76	76	76	76	76
X1.total	Pearson Correlation	.619(**)	.653(**)	.789(**)	.570(**)	.789(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76

Variabel X₂

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.total
X2.1	Pearson Correlation	1	.431(**)	.418(**)	.572(**)	.614(*)	.785(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X2.2	Pearson Correlation	.431(**)	1	.566(**)	.430(**)	.426(*)	.738(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X2.3	Pearson Correlation	.418(**)	.566(**)	1	.541(**)	.418(*)	.758(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X2.4	Pearson Correlation	.572(**)	.430(**)	.541(**)	1	.612(*)	.809(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X2.5	Pearson Correlation	.614(**)	.426(**)	.418(**)	.612(**)	1	.790(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	76	76	76	76	76	76
X2.total	Pearson Correlation	.785(**)	.738(**)	.758(**)	.809(**)	.790(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76

Variabel Z

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z.total
Z1.1	Pearson Correlation	1	.247(*)	-.048	.328(**)	.199	.527(**)
	Sig. (2-tailed)		.031	.681	.004	.085	.000
	N	76	76	76	76	76	76
Z1.2	Pearson Correlation	.247(*)	1	.373(**)	.408(**)	.254(*)	.672(**)
	Sig. (2-tailed)	.031		.001	.000	.027	.000
	N	76	76	76	76	76	76
Z1.3	Pearson Correlation	-.048	.373(**)	1	.417(**)	.535(*)	.662(**)
	Sig. (2-tailed)	.681	.001		.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
Z1.4	Pearson Correlation	.328(**)	.408(**)	.417(**)	1	.426(*)	.770(**)
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
Z1.5	Pearson Correlation	.199	.254(*)	.535(**)	.426(**)	1	.725(**)
	Sig. (2-tailed)	.085	.027	.000	.000		.000
	N	76	76	76	76	76	76
Z.tota l	Pearson Correlation	.527(**)	.672(**)	.662(**)	.770(**)	.725(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76

Variabel Y

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y.total
Y1.1	Pearson Correlation	1	.629(**)	.435(**)	.200	.723(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.083	.000
	N	76	76	76	76	76
Y1.2	Pearson Correlation	.629(**)	1	.454(**)	.370(**)	.782(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000
	N	76	76	76	76	76
Y1.3	Pearson Correlation	.435(**)	.454(**)	1	.521(**)	.809(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76	76
Y1.4	Pearson Correlation	.200	.370(**)	.521(**)	1	.719(**)
	Sig. (2-tailed)	.083	.001	.000		.000
	N	76	76	76	76	76
Y.total	Pearson Correlation	.723(**)	.782(**)	.809(**)	.719(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76

Lampiran 7. Uji Reabilitas Variabel**Reliability Motivasi Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	6

Reliability Statistics**Item-Total Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.55	.807	76
X1.2	3.86	.761	76
X1.3	4.13	.718	76
X1.4	3.74	.806	76
X1.5	4.13	.718	76
X.tot al	19.41	2.588	76

Reliability Insentif Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	6

Item-Total Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3.11	1.014	76
X2.2	3.14	1.003	76
X2.3	3.46	.986	76
X2.4	3.20	.952	76
X2.5	3.13	.984	76
X2.tot al	16.04	3.831	76

Reliability Komitmen Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	6

Item-Total Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z1.1	4.04	.886	76
Z1.2	3.72	.842	76
Z1.3	3.17	.790	76
Z1.4	3.64	.875	76
Z1.5	3.32	.912	76
Z.tota l	17.89	2.892	76

Reliability Kinerja Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	5

Item-Total Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	4.32	.637	76
Y1.2	4.36	.582	76
Y1.3	4.22	.704	76
Y1.4	4.04	.738	76
Y.tot al	16.93	2.016	76

Lampiran 8. Hasil Uji Normalitas Data**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		motivasi	insentif	komitmen organisasional	kinerja karyawan
N		76	76	76	76
Normal Parameters(a,b)	Mean	19.4079	16.0395	17.8947	16.9342
	Std. Deviation	2.58806	3.83124	2.89173	2.01551
Most Extreme Differences	Absolute	.104	.117	.102	.150
	Positive	.100	.061	.089	.126
	Negative	-.104	-.117	-.102	-.150
Kolmogorov-Smirnov Z		.904	1.018	.891	1.307
Asymp. Sig. (2-tailed)		.388	.251	.405	.066

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Lampiran 9. Hasil Regresi Persamaan 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.605(a)	.366	.349	2.33357	.366	21.085	2	73	.000	1.441

a Predictors: (Constant), X2, X1

b Dependent Variable: Z

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.417	2.051		3.128	.003		
	X1	.341	.117	.305	2.914	.005	.791	1.264
	X2	.303	.079	.401	3.830	.000	.791	1.264

a Dependent Variable: Z

Lampiran 10. Hasil Regresi Persamaan 2

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.441(a)	.194	.161	1.84647	.194	5.787	3	72	.001	1.658

a Predictors: (Constant), Z, X1, X2

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.155	1.728			5.875	.000		
	X1	.217	.098	.279		2.219	.030	.709	1.411
	X2	-.089	.069	-.169		-1.295	.199	.659	1.518
	Z	.223	.093	.320		2.407	.019	.634	1.578

a Dependent Variable: Y

Lampiran 11. Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1**Coefficients(a)**

Mode 1		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.808	1.211		2.319	.023
	X1	.003	.069	.005	.037	.971
	X2	-.064	.047	-.178	-1.372	.174

a Dependent Variable: RES2

Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2**Coefficients(a)**

Mode 1		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.918	.984		.933	.354
	X1	-.058	.056	-.143	-1.045	.300
	X2	.009	.039	.031	.219	.828
	Z	.086	.053	.235	1.627	.108

a Dependent Variable: RES2