



**Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi,
Pemberian Insentif dan *Punishment* Terhadap Kinerja
Sales Promotor Oppo Jember Dengan Perilaku Kerja
Sebagai Variabel Intervening**

SKRIPSI

Oleh :

**FAISAL ANAS
NIM 110810201175**

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
DAN BISNIS UNIVERSITAS JEMBER
2018**



**Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi,
Pemberian Insentif dan *Punishment* Terhadap Kinerja
Sales Promotor Oppo Jember Dengan Perilaku Kerja
Sebagai Variabel Intervening**

SKRIPSI

Oleh :

**FAISAL ANAS
NIM 110810201175**

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
DAN BISNIS UNIVERSITAS JEMBER
2018**

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017
PERSEMBAHAN

Saya ucapkan puji syukur kehadirat Tuhan. Skripsi ini saya persembahkan sebagai rasa terima kasih yang tidak terkira kepada:

1. Orang tua saya tercinta, yang telah memberikan kasih sayang, doa dan cinta yang tidak pernah lelah kepada penulis.
2. Keluarga besar yang memberikan dukungan dan semangat.
3. Teman-teman seperjuangan Manajemen 2011 yang saya sayangi.
4. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang saya banggakan.

MOTTO

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) kerjakan dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanlah kamu berharap

(Q.S. Al Insyirah: 5-8)

“Saya telah belajar dari pengalaman yang lebih pahit sebagai sebuah pelajaran paling penting, menyimpan amarah, dan ketika panasnya tersimpan, diubah menjadi energi, dengan demikian amarah yang terkendali dapat diubah menjadi kekuatan yang dapat menggerakkan dunia”.

(Mahatma Gandhi)

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISIS

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Faisal Anas

NIM : 110810201175

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul :Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Pemberian
Insentif dan *Punishment* Terhadap Kinerja Sales Promotor Oppo Jember
Dengan Perilaku Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahaan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus saya junjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 21maret 2018

Yang Menyatakan,

Faisal Anas

NIM 110810201175

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, PEMBERIAN INSENTIF DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA SALES OPPO JEMBER DENGAN PERILAKU KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Nama Mahasiswa : Faisal Anas

NIM : 110810201175

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Disetujui Tanggal : 7 Maret 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dra. Sudarsih, M.Si

Chairul Saleh S.E., M.Si.

NIP. 196212121992012001

NIP 19690306199931001

Mengetahui

Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Ika Barokah Suryaningsih, S.E., MM.

NIP. 19780525003122002

JUDUL SKRIPSI

Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Pemberian Insentif dan *Punishment* Terhadap Kinerja Sales Promotor Oppo Jember Dengan Perilaku Kerja Sebagai Variabel Intervening

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Faisal Anas

NIM : 110810201175

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

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

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : : (.....)

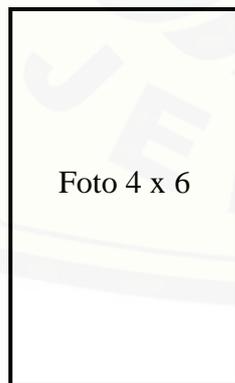
NIP.

Sekretaris : : (.....)

NIP.

Anggota : : (.....)

NIP.



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, SE,MM,Ak,

NIP. 19710727 199512 1 001

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Pemberian Insentif dan *Punishment* Terhadap Kinerja Sales Promotor Oppo Jember Dengan Perilaku Kerja Sebagai Variabel Intervening; Faisal Anas; 110810201175; 2018; 81 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Organisasi atau perusahaan harus dituntut untuk mampu bersaing serta berkompetisi secara global agar bisa tetap bertahan. Salah satu strategi yang harus ditempuh oleh organisasi atau perusahaan adalah dengan memperkuat kapasitas organisasi serta sumber daya manusia yang telah dimiliki karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi. Peran dari sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Sudarmanto, 2009: 5). Sumber daya manusia bisa dikatakan aset yang sangat penting dan berharga bagi perusahaan, karena setiap perusahaan membutuhkan peran sumber daya manusia untuk dapat melangsungkan kegiatan dan mengembangkan kualitas perusahaannya agar mempunyai daya saing yang tinggi.

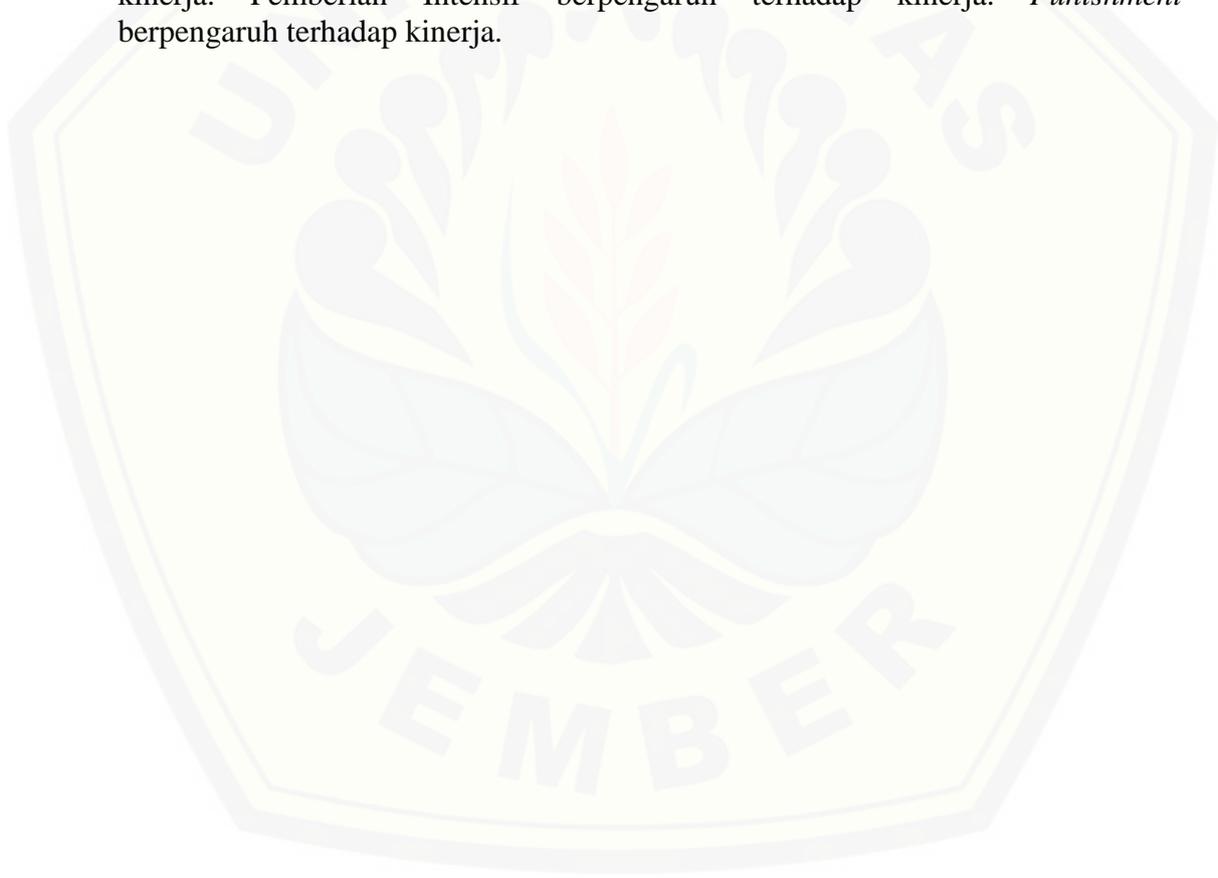
Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuannya tidak terlepas kaitannya dari Sumber Daya Manusia yang dimiliki, karena SDM lah yang akan mengatur dan mengelola Sumber Daya lain yang dimiliki organisasi untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi itu sendiri. Menurut Parlinda dan Wahyuddin (2003) sukses atau gagalnya organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada SDMnya. Disini organisasi maupun lembaga harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi.

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Wibowo, 2012; Rivai, 2009) dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson, 2003). Kinerja juga diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai sehubungan dengan posisinya dalam organisasi (Kast & Rosenzweig, 2007). Faktor penentu kinerja karyawan dengan pendekatan Teori Atribusi dinyatakan bahwa terdapat 2 (dua) kategori dasar atribusi yang melekat pada diri seseorang karyawan yang akan menentukan kinerjanya. Atribusi tersebut ada yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat orang), dan yang bersifat eksternal atau situasional yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang (Maurice, 1999). Faktor internal meliputi; bakat, kemampuan, kemauan dan upaya. Sedangkan faktor eksternal terdiri atas; lingkungan kerja, rekan kerja dan pimpinan. Oleh karena itu, agar individu dalam organisasi berkinerja tinggi, organisasi harus memperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat mereka, kemampuan mereka, serta membimbingnya secara tepat (Simamora, 2006).

Obyek pada penelitian ini adalah Oppo Jember. Populasi penelitian ini adalah sales promotor Oppo Jember yang berjumlah 50 sales promotor. Sedangkan pemilihan sampel dengan metode yang tepat dapat menggambarkan

kondisi populasi yang sesungguhnya yang akurat dan dapat menghemat biaya penelitian secara efektif. Idealnya, sampel menggambarkan atau mewakili karakteristik populasi sebenarnya yang berjumlah 50 sales promotor. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur, untuk mengetahui pengaruh secara langsung dari masing masing variabel melalui intervening.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Pemberian Insentif dan *Punishment* Terhadap Kinerja Sales Promotor Oppo Jember Dengan Perilaku Kerja Sebagai Variabel Intervening, maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku kerja. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja. Pemberian Insentif berpengaruh terhadap perilaku kerja. *Punishment* berpengaruh terhadap perilaku kerja. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Pemberian Insentif berpengaruh terhadap kinerja. *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja.



SUMMARY

(Influence Leadership, Organizational Commitment, Incentives and Punishment To Performance Sales Promoters Oppo Jember With Work Behavior As Intervening Variables); Faisal Anas; 110810201175; 2018; 81pages; Management Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Organizations or companies should be required to compete and compete globally in order to survive. One strategy that must be used by the organization is the existing human resources and fundamentals within the organization. The role of human resources will determine the success and mission that has been established (Sudarmanto, 2009: 5). Human resources can be used to help, because every company needs the role of human resources to be able to carry out activities and develop the quality of the company in order to have high competitiveness.

The success of an organization or institution in achieving freedom is inseparable from its Human Resources, because Human Resources will organize and manage resources to help realize the goals of the organization itself. According to Parlinda and Wahyuddin (2003) the success or failure of the organization in achieving content depends on the human resources. Organization or organization must have competent human resources and able to achieve high levels in carrying out the tasks issued by the organization

Performance is the level of achievement of results for the performance of certain tasks (Wibowo, 2012; Rivai, 2009) and human resource management to achieve organizational goals (Gibson, 2003). Performance is also defined as the work achieved in relation to its position in the organization (Kast & Rosenzweig, 2007). The determinant factor of employee performance with Attribution Theory approach stated that there are 2 (two) basic categories of attribution attached to self employee who will determine its performance. Such attributions exist that are internal or dispositional (connected to the nature of people), and that are external or situational that can be related to one's environment (Maurice, 1999). Internal factors include; talent, ability, willingness and effort. While external factors consist of; work environment, colleagues and leaders. Therefore, in order for individuals in high-performing organizations, organizations should pay proper attention to their talents, abilities, and guiding them appropriately (Simamora, 2006).

The object of this research is Oppo Jember. The population of this study is the sales promoter Oppo Jember which amounted to 50 sales promoters. While the selection of samples with appropriate methods can describe the actual population conditions are accurate and can save research costs effectively. Ideally, the sample describes or represents the actual population characteristics of 50 sales promoters. Data analysis method used in this research is path analysis, to know the direct influence of each variable through intervening.

Based on the results of research and discussion on the Influence of Leadership, Organizational Commitment, Incentives and Punishment Against Sales Performance Promoters Oppo Jember With Job Performance as Intervening Variables, it can be concluded that the variables Leadership influence on work behavior. Organizational Commitment affects work behavior. Intensive giving effect on work behavior. Punishment effect on work behavior. Leadership affects performance. Organizational Commitment affects performance. Intensive Giving influences performance. Punishment has an effect on performance



PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT, karena atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan Skripsi dengan judul “Pengaruh Kualitas Produk, Harga Dan Citra Merek Terhadap Keputusan Pembelian Mobil Honda Di Istana Mobil Jember”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Dr. Muhammad Miqdad, SE.,MM.,Ak.,. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember,
2. Dr. Handriyono, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember,
3. Dr. Imam Suroso, S.E, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember,
4. Dra.Sudarsih, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan,
5. Chaerul Saleh S.E.,M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan,
6. Dewi Prihartini, S.E.M.M.,Ph.D. , Wiji Utami, S.E., M.Si., dan Dr.Imam Suroso, M.Si. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi,

7. Seluruh dosen dan staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya kepada saya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini,
8. Teristimewa mama dan papa dan keluarga, yang selama ini telah memberikan dukungan do'a, moril maupun materil, nasehat, bimbingan, semangat dan kasih sayang, dalam penyelesaian skripsi selama ini agar menjadi kekuatan terbaik,
9. Untuk Tincih Diana Putri yang selalu mendampingi dan memberikan semangat kepada saya agar tidak menyerah untuk mengerjakan skripsi ini
10. Seluruh teman teman seperjuangan jurusan manajemen angkatan 2011 terutama konsentrasi manajemen sumber daya manusia angkatan 2011,
11. Seluruh pihak yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu, Terima kasih sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan tambahan bagi yang membacanya.

Jember, 15Juni 2017

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ii
HALAMAN MOTO.....	iii
SURAT PERNYATAN.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN.....	v
HALAMAN PENGESAHAN.....	vi
RINGKASAN.....	vii
SUMARY.....	vii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
BAB 1.PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Landasan Teori.....	12
2.1.1. Kepemimpinan	12
2.1.2. Komitmen Organisasi	14
2.1.3. Pemberian Insentif.....	16
2.1.4. Punishment	18
2.1.5. Perilaku Kerja	20
2.1.6. Kinerja	22
2.1.7. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja	24
2.1.8. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kerja	25
2.1.9. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Perilaku Kerja	26

2.1.10. Pengaruh Punishment terhadap Perilaku Kerja	27
2.1.11. Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja	27
2.2. Penelitian Terdahulu.....	28
2.3. Kerangka Konseptual	32
2.4. Hipotesis	33
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	37
3.1. Rancangan Penelitian.....	37
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian	37
3.3. Jenis dan Sumber Data	38
3.4. Metode Pengumpulan Data	38
3.5. Identifikasi Variabel.....	39
3.6. Definisi Operasional Variabel	39
3.7. Skala Pengukuran	43
3.8. Metode Analisis Data	44
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah.....	50
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1 Gambaran Umum.....	48
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	48
4.1.2 Visi Dan Misi	49
4.2 Statistik Deskriptif	50
4.2.1 Deskriptif Karakteristik Responden.....	50
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	52
4.3.1.Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X_1).....	52
4.3.2.Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (X_2).....	53
4.3.3.Deskripsi Variabel Pemberian Intensif (X_3).....	54
4.3.4.Deskripsi Variabel <i>Punishment</i> (X_4)	55
4.3.5.Deskripsi Variabel Perilaku Kerja (Z)	55
4.3.6.Deskripsi Variabel Kinerja (Y)	56
4.4. Uji Instrumen.....	57
4.4.1 Uji Validitas.....	57
4.4.2 Uji Reliabilitas.....	58

4.4.3 Uji Normalitas Data.....	59
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	63
4.5.1 Uji Normalitas Model.....	63
4.5.2 Uji Multikolinearitas.....	65
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas.....	66
4.6 Uji Hipotesis.....	67
4.6.1 Uji t.....	67
4.6.2 Menghitung Jalur.....	68
4.7 Pembahasan.....	70
4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja.....	70
4.7.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kerja.....	71
4.7.3 Pengaruh Pemberian Intensif terhadap Perilaku Kerja.....	71
4.7.4 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Perilaku Kerja.....	72
4.7.5 Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja.....	73
4.8 Keterbatasan Penelitian.....	77
BAB 5. PENUTUP.....	48
5.1 Kesimpulan.....	48
5.2 Saran.....	49
DAFTAR PUSTAKA.....	50
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	54

BAB 1.PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi atau perusahaan harus dituntut untuk mampu bersaing serta berkompetisi secara global agar bisa tetap bertahan. Salah satu strategi yang harus ditempuh oleh organisasi atau perusahaan adalah dengan memperkuat kapasitas organisasi serta sumber daya manusia yang telah dimiliki karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi. Peran dari sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Sudarmanto, 2009: 5). Sumber daya manusia bisa dikatakan aset yang sangat penting dan berharga bagi perusahaan, karena setiap perusahaan membutuhkan peran sumber daya manusia untuk dapat melangsungkan kegiatan dan mengembangkan kualitas perusahaannya agar mempunyai daya saing yang tinggi.

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuannya tidak terlepas kaitannya dari Sumber Daya Manusia yang dimiliki, karena SDM lah yang akan mengatur dan mengelola Sumber Daya lain yang dimiliki organisasi untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi itu sendiri. Menurut Parlinda dan Wahyuddin (2003) sukses atau gagalnya organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada SDMnya. Disini organisasi maupun lembaga harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi.

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Wibowo, 2012; Rivai, 2009) dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson, 2003). Kinerja juga diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai sehubungan dengan posisinya dalam organisasi (Kast & Rosenzweig, 2007). Faktor penentu kinerja karyawan dengan pendekatan Teori Atribusi dinyatakan bahwa terdapat 2 (dua) kategori dasar atribusi yang melekat pada diri seseorang karyawan yang akan menentukan kinerjanya. Atribusi tersebut ada yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat orang),

dan yang bersifat eksternal atau situasional yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang (Maurice, 1999). Faktor internal meliputi; bakat, kemampuan, kemauan dan upaya. Sedangkan faktor eksternal terdiri atas; lingkungan kerja, rekan kerja dan pimpinan. Oleh karena itu, agar individu dalam organisasi berkinerja tinggi, organisasi harus memperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat mereka, kemampuan mereka, serta membimbingnya secara tepat (Simamora, 2006).

Umar (2004) menyatakan pemimpin organisasi perlu memperhatikan kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan sumber daya manusia di bawahnya agar kinerja mereka meningkat. Esensi dari kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi orang lain agar menyumbangkan keahliannya, baik bertindak sesuai kapabilitas yang dimiliki maupun untuk tumbuh dan berkembang secara terus menerus. Seorang pemimpin yang sukses adalah orang yang mampu mengantisipasi perubahan, memanfaatkan kesempatan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk, dan mendorong organisasi ke arah sasarannya.

Kepemimpinan dengan pendekatan Teori Sifat berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental/intelegensi, kepribadian) yang dimiliki seorang pemimpin dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinannya. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain seperti energi yang tiada habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.

Kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, atau proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil langkah menuju sasaran bersama (Locke EA,

1997).Hahn & Kleiner (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi keterampilan orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran suatu organisasi. Proses-proses manajemen dasar meliputi perencanaan aktivitas teknis, pengawasan, evaluasi dan timbal balik yang digunakan sebagai sebuah perangkat organisasi dalam menggunakan orang lain atau bawahan ke arah sasaran organisasi akan mengefektifkan hasil-hasil kinerja. Sehingga semakin ahli dan terampil seorang pemimpin dalam mengarahkan kemampuan menggerakkan bawahan melalui prinsip-prinsip manajemen organisasi, maka akan semakin efektif kinerja yang akan dihasilkan karyawan.

Pernyataan tersebut didukung oleh Winston dan Petterson (2006) yang menyatakan bahwa kemampuan pemimpin di dalam melatih dan mempengaruhi keterampilan para bawahan atau karyawan ke arah misi dan sasaran-sasaran organisasi dapat mendorong semangat dan kerelaan bawahan untuk berkontribusi terhadap organisasi.Oleh karena peranan pemimpin yang optimal dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang dapat dilihat dari akurasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, kecepatan karyawan dan kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah-masalah pekerjaan.

Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi.Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (sense of belonging) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa dirinya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat.

Pemberian insentif yang sesuai juga tidak kalah pentingnya dalam mempengaruhi kinerja karyawan.Hal tersebut dapat menjadi rangsangan atau alat untuk memotivasi karyawan dalam bekerja dan selalu memberikan kinerja yang baik.Nasution (2000) menjelaskan bahwa uang insentif adalah di luar uang/upah yang diterima karyawan. Pada dasarnya upah perawat yang sama kedudukannya

adalah sama, tetapi imbalan yang diterima karyawan setiap bulannya bisa berbeda. Penyebabnya adalah insentif yang menyebabkan perbedaan yang diterima karyawan tersebut. Dimana insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2009).

Perkembangan dunia bisnis yang semakin meningkat mendorong semakin tinggi pula tingkat persaingan dalam bidang usaha. Seiring dengan perkembangan tersebut, masalah yang dialami perusahaan semakin kompleks karena perusahaan akan menghadapi lebih banyak pesaing, namun perusahaan dituntut untuk dapat mencapai penjualan produk sesuai dengan target yang diharapkan melalui peningkatan kualitas pelayanan sumber daya manusia (SDM). Kualitas pelayanan SDM yang maksimal terhadap konsumen sangat diperlukan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia yang mencakup peran, pengelolaan, serta pendayagunaan karyawan diperlukan untuk memacu kinerja karyawan, perusahaan harus memenuhi beberapa kriteria melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat, salah satunya melalui *reward* dan *punishment*.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawannya. Nawawi (2006:63) mengatakan bahwa kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Bahkan ada definisi lain mengenai kinerja dari Nawawi (2006: 63) adalah kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Setiap perusahaan selalu mengharapakan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan.

Kinerja mempunyai arti penting bagi karyawan, adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja karyawan karena dengan penilaian kinerja ini mungkin karyawan yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas

prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. Kinerja mempunyai arti penting bagi karyawan, adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja karyawan karena dengan penilaian kinerja ini mungkin karyawan yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. Penelitian ini mengambil objek pada Oppo Jember yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan handphone. Oppo Jember merupakan distributor resmi handphone oppo yang berkembang pesat di Kabupaten Jember. Oppo Jember memiliki target penjualan unit yang sangat tinggi setiap bulannya. Oppo Jember tentunya harus memiliki karyawan yang potensial, dan memiliki kualitas yang baik untuk mendukung berkembang dan tercapainya tujuan perusahaan yang sudah di tentukan sebelumnya.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Sama halnya dengan kasus pada Oppo Jember yang memiliki target penjualan unit yang sangat tinggi setiap bulannya. Pelayanan yang prima dan komitmen terhadap konsumen sangat dijunjung tinggi di dalam perusahaan ini. Kinerja sales promotor ditunjang oleh kepemimpinan, komitmen organisasi serta pemberian insentif dan *punishment*.

Berikut adalah tabel pencapaian target dari beberapa sales promotor Oppo Jember pada bulan maret 2017:

Tabel 1.1
Data Sales Promotor dan Pencapaian Bulan Maret 2017

No	Nama	Target	Pencapaian	Keterangan
1.	Faisal	70	70	2
2.	Tinchi	70	70	2
3.	Winda	70	30	1
4.	Elia	70	14	1
5.	Reza	70	70	2
6.	Dwi nurika	70	15	1
7.	Eqqy	70	25	1
8.	Lisna	70	70	2
9.	Yusuf	70	70	2
10.	Syarif	70	70	2
11.	Bayu	70	70	2
12.	Nike	70	85	3
13.	Dedy	70	15	1
14.	Yuwanita	70	85	3
15.	Alfandaru	70	15	1
16.	Alriyanto	70	70	2
17.	Aisyah	70	70	2
18.	Endah	70	90	3
19.	Della	70	80	3
20.	Robi	70	20	1
21.	Nurhasani	70	50	1
22.	Silvia	70	70	2
23.	Moh.Gofur	70	70	2
24.	Aziz	70	70	2
25.	Windy	70	44	1
26.	Fitafitri	70	15	1

27.	Robby	70	12	1
28.	Brilliane	70	90	3
29.	Alfian	70	21	1
30.	Nailul	70	100	3
31.	Putra lesmana	70	80	3
32.	Rosnida	70	75	3
33.	Lusy	70	70	2
34.	Dwi	70	12	1
35.	Mala	70	70	2
36.	Yulia	70	15	1
37.	Hafid	70	75	3
38.	Fahmi	70	20	1
39.	Ian	70	18	1
40.	Navilla	70	70	2
41.	Jayin	70	35	1
42.	Riszal	70	11	1
43.	Elfa	70	78	3
44.	Fiki	70	45	1
45.	Alfian	70	82	3
46.	Candy	70	50	1
47.	Ana	70	70	2
48.	Emilia	70	70	2
49.	Edo	70	70	2
50.	Fiki	70	80	3

Sumber: data penjualan bulan maret 2017

Keterangan :

- 1 = buruk (tidak memenuhi target)
- 2 = baik (memenuhi target)
- 3 = sangat baik (diatas target)

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat ditunjukkan bahwa sales promotor yang termasuk dalam kategori buruk sebanyak 20 orang. Jumlah paling banyak kinerja sales promotor dari total 50 orang tergolong rendah. Hal ini disebabkan beberapa faktor salah satunya kemampuan sales dalam *selling product* kurang baik. Jumlah terbanyak kedua yakni kategori baik yaitu 18 orang. Pencapaian yang baik dari sales promotor merupakan keahlian masing-masing individu dalam menjual produk oppo. Kategori selanjutnya yakni sangat baik sebanyak 12 orang. Penjualan yang banyak dari sales Promotor Oppo Jember menunjukkan bahwa kinerja yang sangat optimal dalam menawarkan produk Oppo kepada konsumen. Selain kinerja yang optimal faktor insentif yang menggiurkan seringkali memberikan semangat para sales promotor. Hasil secara keseluruhan pada bulan maret 2017 kinerja dari sales promotor Oppo Jember termasuk dalam kategori rendah.

Kinerja sales promotor yang dikategorikan rendah tersebut diduga karena adanya beberapa fenomena yang terjadi dilapangan yang mempengaruhi hasil pencapaian target tersebut yaitu regional manajer oppo jember terlalu memberikan tekanan kepada sales promotor tanpa mengetahui kondisi pasar ditambah sering terjadinya keterlambatan pemberian insentif ketika target sudah tercapai padahal dalam kontrak ketika penjualan sudah memenuhi target maka insentif akan diberikan tepat waktu. Hal ini menyebabkan perilaku kerja sales promotor menjadi tidak baik sehingga mempengaruhi kinerja sales promotor menjadi menurun. Fenomena lain yang terjadi dilapangan adalah komitmen kerjasama antara pemilik toko dengan oppo jember dirasa kurang maksimal dikarenakan pemilik toko mendapatkan insentif yang lebih besar dari brand lain, sehingga pemilik toko sering ikut andil dalam penjualan produk brand lain tersebut yang menyebabkan sales promotor oppo tidak bisa mencapai target. Padahal didalam kontrak perjanjian antara pemilik toko dengan oppo jember mengatakan bahwa pemilik toko siap membantu sales promotor dalam memasarkan produk oppo jember. Kejadian lain dilapangan yaitu setiap sales promotor tidak mencapai target penjualan harian maka akan mendapatkan punishment berupa menyanyi didepan umum. Hal ini menyebabkan sales promotor menjadi malu dan banyak sales promotor yang mengeluhkan hal tersebut karena dirasa tidak pantas untuk

dilakukan. (hasil wawancara dengan beberapa sales promotor oppo jember, April 2017).

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian tentang “**Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Pemberian Insentif dan *Punishment* Terhadap Kinerja Sales Promotor Oppo Jember Dengan Perilaku Kerja Sebagai Variabel Intervening**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang di kemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja sales promotor Oppo Jember ?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kerja sales promotor Oppo Jember ?
3. Bagaimana pengaruh pemberian insentif terhadap perilaku kerja sales promotor Oppo Jember ?
4. Bagaimana pengaruh *punishment* terhadap perilaku kerja sales promotor Oppo Jember ?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sales promotor Oppo Jember ?
6. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sales promotor Oppo Jember ?
7. Bagaimana pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja sales promotor Oppo Jember ?
8. Bagaimana pengaruh *punishment* terhadap perilaku kinerja promotor Oppo Jember ?
9. Bagaimana pengaruh perilaku kerja terhadap kinerja sales promotor Oppo Jember ?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas tujuan yang akan dicapai pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja sales promotor Oppo Jember;
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kerja sales promotor Oppo Jember;
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian insentif terhadap perilaku kerja sales promotor Oppo Jember;
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap perilaku kerja sales promotor Oppo Jember;
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sales promotor Oppo Jember;
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sales promotor Oppo Jember;
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja sales promotor Oppo Jember;
8. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja sales promotor Oppo Jember;
9. Mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku kerja terhadap kinerja sales promotor Oppo Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi Oppo Jember dalam menetapkan kebijakan standar kepada para sales promotor serta untuk mencapai tujuan dan memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan dan membentuk citra baik bagi perusahaan.

2. Bagi peneliti

Sebagai bahan pertimbangan untuk kaitannya kinerja sales promotor serta untuk menambah referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya.

3. Bagi perguruan tinggi

Diharapkan dapat menambah dan memperluas khasanah penelitian mengenai aplikasi ilmu manajemen, terutama yang berkaitan dengan bidang studi manajemen sumber daya manusia di Fakultas Ekonomidan Bisnis Universitas Jember.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepemimpinan

2.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan menjadi salah satu hal yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu perusahaan atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu perusahaan berhasil dilaksanakan. Kepemimpinan melibatkan keinginan dan juga niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan bawahannya menjadi dasar untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Seorang pemimpin ataupun bawahannya harus berani mengambil tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

Kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian (2003) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengambil keputusan yang bersifat praktis, realistis, dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dari organisasi tidak dapat sepenuhnya tercapai tanpa adanya hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahannya. Menurut Richard L. Daft (2009) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan penggunaan pengaruh untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi, dan memberikan masukan karyawan agar memiliki kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi. Pendapat lain muncul dari Friska (2004) kepemimpinan merupakan kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu, bawahan dipimpin dari bukan dengan jalan menyuruh atau mendorong dari belakang. Artinya seorang pemimpin selalu melayani bawahannya lebih baik dari bawahannya tersebut melayani dia. Pemimpin memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara

keseluruhannya. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Wahyudi (2006) juga berpendapat bahwa, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Struktur organisasi adalah kerangka atau susunan unit atau satuan kerja atau fungsi-fungsi yang dijabarkan dari tugas atau kegiatan pokok suatu organisasi, dalam usaha mencapai tujuannya. Setiap unit mempunyai posisi masing-masing, sehingga ada unit yang berbeda jenjang atau tingkatannya dan ada pula yang sama jenjang atau tingkatannya antara yang satu dengan yang lain.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki. Selain itu kepemimpinan menggambarkan sosok seorang pemimpin yang memberikan contoh dan dapat mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Jenis-jenis Kepemimpinan

Menurut Rivai (2005) kepemimpinan ada dua jenis, yaitu:

- a. Pimpinan formal (lembaga eksekutif, legislatif, dan yudikatif), artinya seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang melekat yang berkaitan dengan posisinya, seperti:
 1. Memiliki dasar legalitasnya diperoleh dari penunjuk pihak berwenang, artinya memiliki legitimasi.
 2. Harus memenuhi beberapa persyaratan tertentu.
 3. Mendapatkan dukungan dari organisasi formal ataupun atasannya.
 4. Memperoleh balas jasa atau kompensasi baik materiil atau immaterial apapun.
 5. Kemungkinan mendapat peluang untuk promosi, kenaikan pangkat/jabatan, dapat dimutasikan, diberhentikan, dan lain-lain.
 6. Mendapatkan *reward* dan *punishment*.

7. Memiliki kekuasaan atau wewenang.

b. Pimpinan informal (tokoh masyarakat, pemuka agama, adat, LSM, guru, bisnis, dan lain-lain), artinya seseorang yang ditunjuk memimpin secara tidak formal, karena memiliki kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai seorang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau komunitas tertentu, seperti:

1. Sebagian tidak atau belum memiliki acuan formal atau legitimasi sebagai pemimpin.
2. Masa kepemimpinannya, sangat tergantung pada pengakuan dari kelompok atau komunitasnya.
3. Tidak di backup dari organisasi secara formal.
4. Tidak mendapatkan imbalan atau kompensasi.
5. Tidak mendapat promosi, kenaikan pangkat, mutasi dan tidak memiliki atasan.
6. Tidak ada *reward* dan *punishment*.

Adapun indikator kepemimpinan yang akan digunakan dalam penelitian diambil dari Javidan, Mansour dan David A. Waldman (2003), dalam Fuad Mas'ud (2004) indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut :

- a. Energi dan keteguhan hati: Atasan yang pekerja keras.
- b. Visi: Kejelasan atasan menyampaikan tujuan.
- c. Menantang dan mendorong: Atasan menghargai kinerja secara terbuka.
- d. Mengambil risiko: Atasan bersedia menanggung risiko kehilangan kekuasaan.
- e. Kesetiaan :Atasan memberi inspirasi melakukan tugas melebihi kewajiban.
- f. Harga diri: Atasan memberi semangat.

2.1.2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2004: 15). Bagaiman dalam Mehmud *et al* (2010) menyatakan bahwa komitmen dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi. Robbins dan Judge (2007:

110) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Mathis dan Jackson dalam (Sopiah, 2008: 155) menyatakan komitmen organisasi sebagai keadaan dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Allen dan Meyer (1996) mengemukakan tiga komponen model komitmen terhadap organisasi: mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2004). Tiga komponen model komitmen perspektif terhadap organisasi tersebut adalah:

- a. *Affective commitment* (komitmen afektif) – keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi; Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi atau perusahaan karena ia memang ingin bersama dengan organisasi itu;
- b. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) – komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi;
- c. *Normative commitment* (komitmen normatif) – terkait dengan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya tanggung jawab dari seorang pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Mowday *et al* (1983) membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Pengukuran komitmen karyawan menggunakan empat indikator yang dikembangkan oleh Mowday *et al* (1983) yaitu:

- a. Keinginan kuat tetap sebagai anggota.
- b. Keinginan berusaha keras dalam bekerja.
- c. Penerimaan nilai organisasi.
- d. Penerimaan tujuan organisasi.

2.1.3. Pemberian Insentif

2.1.3.1 Pengertian Insentif

Menurut Mangkunegara (2009) mengatakan pengertian insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan semangat yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang diluar gaji yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

Hariandja (2002) menjelaskan pengertian insentif dengan mengatakan bahwa insentif adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Insentif umumnya dilakukan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dengan memanfaatkan perilaku pegawai yang mempunyai kecenderungan kemungkinan bekerja seadanya atau tidak optimal.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar mereka bekerja lebih produktif lagi, meningkatkan prestasinya dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3.2. Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif menurut Schuler (1996) adalah:

a. Mencapai sasaran strategis

Perusahaan yang menggunakan sistem insentif sebagai salah satu jenis bayaran yang ditawarkan kepada karyawan berusaha untuk menumbuhkan inisiatif strategis.

b. Menegakkan norma-norma perusahaan

Perusahaan menggunakan insentif untuk menetapkan norma-norma yang berkaitan dengan pemberian nilai yang beragam terhadap tugas yang diberikan kepada karyawan.

c. Memotivasi kinerja

Pemberian insentif terhadap karyawan bertujuan untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

d. Menyadari kontribusi perbedaan

Melalui insentif akan diketahui karyawan yang memiliki kontribusi yang tinggi, rata-rata dan rendah terhadap perusahaan.

2.1.3.3. Jenis Jenis Insentif

Ada beberapa jenis insentif Menurut Sarwoto (2000) secara garis besar jenis insentif dapat digolongkan menjadi dua yaitu sebagai berikut :

a. Insentif Material

Uang dan Barang insentif ini dapat diberikan dalam berbagai macam, antara lain:

1. Bonus, terbagi atas :
 - a) Uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan.
 - b) Dalam perusahaan yang menggunakan system insentif lazimnya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan ke dalam sebuah dana dan kemudian jumlah tersebut dibagi-bagi antara pihak yang akan diberikan bonus.
2. Komisi, Merupakan sejenis komis yang dibayarkan kepada pihak bagian penjualan yang menghasilkan penjualan yang baik.
3. Pembagian Laba, Salah Satu jenis insentif yang tertua. Dalam hal pembayarannya dapat diikuti bersama-sama pula, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagai dan hasil laba yang disetorkan ke dalam setiap peserta.
4. Jaminan sosial, Insentif yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif dan setiap pegawai dapat memperolehnya secara rata-rata dan otomatis. Bentuk jaminan sosial berupa :
 - a) Pemberian rumah dinas.
 - b) Pengobatan secara cuma-cuma.

- c) Kemungkinan untuk pembayaran secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari Koperasi organisasi.
 - d) Cuti sakit.
 - e) Biaya pindah.
- b. Insentif Non Material

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai bentuk:

1. Pemberian gelar (title) secara resmi
2. Pemberian tanda jasa
3. Pemberian piagam penghargaan
4. Pemberian kenaikan pangkat atau jabatan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif merupakan bentuk rangsangan berupa uang, diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar mereka bekerja lebih produktif lagi dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.4. Punishment

2.1.4.2. Pengertian *Punishment*

Kata *punishment* berasal dari bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan (Echols dan Shadily, 2005: 456). Sedangkan menurut M. Ngalim Purwanto (2006: 186), *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar” (Mangkunegara, 2000: 130). Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi.

Dari beberapa pendapat di atas, *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi.

Jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat, jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

2.1.4.3. Bentuk Punishment

Menurut Purwanto (2006:189) Secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

a. *Punishment Preventif*

Punishment yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dengan demikian, *punishment preventif* adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif ini adalah untuk menjaga agar hal – hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindari.

b. *Punishment represif*

Punishment yang dilakukan karena adanya pelanggar, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi, *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment represif* diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan – peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan.

Menurut Rivai dalam Koencoro (2013:4) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

- a) Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- b) Hukuman sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. sebagaimana karyawan lainnya,

penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

- c) Hukuman berat, dengan jenis : Penurunan pangkat atau demosi, pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

2.1.4.4. Fungsi *Punishment*

Menurut Soerjono Soekanto (1999), *punishment* dalam sebuah organisasi pun tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut adalah fungsi *punishment*. Ada tiga fungsi penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:

- a) Membatasi perilaku.
Punishment menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan.
- b) Bersifat mendidik.
- c) Memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

2.1.5. Perilaku Kerja

Dalam kehidupan bekerja perilaku kerja merupakan bagian yang berperan sangat penting, perilaku kerja merupakan tindakan dan perilaku yang ditunjukkan oleh orang-orang yang bekerja. Menurut Bond & Meyer (1987 : 40) perilaku kerja yaitu kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dimana hal tersebut sangat penting disetiap pekerjaan atau situasi kerja.

Robbins, S (2003: 35 dan 39) menyatakan bahwa perilaku kerja adalah bagaimana orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya pada saat bekerja. Pendapat Robbins, S ini menekankan perilaku yang umumnya diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka. Wathon dan Yamit (2005) menyatakan indikator perilaku

kerja terdiri dari:semangat kerja dan kegairahan Kerja, daya Inisiatif Kerja, keterlibatan Kerja, dan keterikatan terhadap Organisasi.

Keberhasilan di berbagai wilayah kehidupan ternyata juga ditentukan oleh perilaku manusia, terutama perilaku kerja. Sebagian orang menyebut perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan (*habit*) dan budaya kerja. Diupayakan untuk membentuk perilaku kerja yang konsisten dan positif. Menurut Sinamo, J dan Santoso, A (2002), ada delapan *paradigma* ditingkat perilaku kerja yang membuahkan delapan perilaku kerja utama yang sanggup menjadi basis keberhasilan baik ditingkat pribadi, organisasi, maupun sosial, yaitu : bekerja tulus, bekerja tuntas, bekerja benar, bekerja keras, bekerja serius, bekerja kreatif, bekerja unggul, dan bekerja sempurna. Indikator perilaku kerja juga dapat mengukur sampai sejauh mana perilaku kerja dapat berperan ditempat kerja.

Menurut Amadinata, A & Sinamo, J (1984 : 41) ada tiga macam indikator yang benar – benar mempengaruhi perilaku kerja yaitu : *getting along, doing the job, dan being dependable*. Indikator yang pertama *Getting along* (keramahmatan), contohnya yaitu seperti hubungan antar para pekerja dan atasan. Indikator kedua yaitu *Doing The Job* (melakukan pekerjaan contoh: kualitas pekerjaan) yang berarti melakukan suatu kualitas pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya. Dan yang ketiga yaitu *Being Dependable* (dapat diandalkan contohnya, ketepatan waktu), contoh seperti ketepatan waktu untuk masuk kerja atau menghadiri rapat.

Griffiths (1973 : 41 dan 42) menyimpulkan bahwa ada empat indikator yang berhubungan dengan perilaku kerja yaitu : *Social Relationship-response to supervision, task competence, work motivation, dan initiative-confidence*. Indikator yang pertama *Social Relationships-respon to supervision* (hubungan sosial) yang artinya, seorang pekerja harus memiliki hubungan sosial yang baik dengan pekerja yang lain, dimana masing-masing pekerja harus mengawasi rekan kerja agar bertindak di jalan yang benar dan mengingatkan apabila ada kesalahan. Indikator kedua yaitu, *Task Competence* (kemampuan untuk melakukan pekerjaan) memiliki arti ada tanggung jawab dan kesadaran dari para pekerja dalam melaksanakan seluruh tugasnya karena mereka memiliki

kemampuan untuk melakukan hal tersebut. Indikator ketiga yaitu, *Work Motivation* (motivasi kerja) yang memiliki arti adanya kemauan untuk bekerja mencapai suatu tujuan tertentu. Dan indikator keempat yaitu, *Initiative-Confidence* (inisiatif-percaya diri).

Bryson (1997:41-42) berpendapat ada empat indikator yang mempengaruhi perilaku kerja yaitu : Indikator yang pertama *Cooperativeness-Social Skill* (kemampuan berhubungan sosial). Indikator yang kedua yaitu *Work Quality* (kualitas pekerjaan) yang artinya para pekerja harus menunjukkan kualitas kerja yang baik agar dapat diakui dan dihargai. Selanjutnya yang ketiga yaitu *Work Habits* (kebiasaan kerja) yang memiliki arti kebiasaan kerja dihubungkan dengan perilaku yang positif dan negatif di tempat kerja. Terakhir yaitu *Personal Presentation* (pengendalian diri), contoh tidak menjadi mudah arah atau agresif dan tidak berperilaku aneh yang artinya ditempat kerja harus dapat mengendalikan diri dan menunjukkan pribadi yang profesional dalam bekerja.

Menurut Tsang dan Chiu (2000 : 41 dan 42) ada tiga indikator penting yang mempengaruhi perilaku kerja, yaitu *Social Behavior*, *Vocational Skill* dan *General Behavior*. Indikator yang pertama adalah *Social Behavior* (hubungan sosial) yaitu dapat menunjukkan perilaku sosial yang sesuai dengan aturan dan norma yang ada ditempat kerja. Indikator yang kedua adalah *Vocational Skill* (keahlian atau kemampuan berdasarkan kejuruan). Kemampuan atau pengetahuan tersebut dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan, contohnya yaitu kemampuan kejuruan memasak dibutuhkan oleh seorang koki sehingga keahlian memasaknya yang sesuai dengan kejuruan yang diambil diperlukan ditempat dia bekerja. Terakhir yaitu *General Behavior* (perilaku umum) artinya perilaku umum yang ditunjukkan akan dapat diketahui untuk mendeteksi perilaku kerja karyawan.

2.1.6. Kinerja

Kinerja menurut Moehariono (2012:96) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan, menurut Murti dan John (2010:376), kinerja karyawan adalah tingkat dimana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Bangun (2012:231) berpendapat, kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai masing-masing pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan dalam mengerjakan pekerjaannya tidak terlepas dari persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan.

a. Faktor –faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut pendapat Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2013:101) adalah sebagai berikut.

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan pada organisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

b. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2009:67), ada beberapa indikator yang digunakan dalam menilai kinerja, antara lain:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

2.1.7. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Dalam kaitan dengan organisasi, kepemimpinan terletak pada usaha mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, atau proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil langkah menuju sasaran bersama (Locke & Associate, 1997).

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk mempengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku-perilaku para karyawan yang menjadi wewenang dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi berarti seorang yang diangkat sebagai

pemimpin harus mempunyai kompetensi (Robbins, 2006), sedang Bass (1990) menyatakan pemimpin memerlukan energi ekstra dalam mempertahankan tekadnya untuk meraih prestasi tinggi dan mampu mempengaruhi perilaku bawahannya dengan baik sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasinya.

Gibson, (2006) menyatakan peran kepemimpinan sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan kelompok. Tyson & Jackson (2001) menambahkan meskipun kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pengaruh yang meliputi transaksi terus menerus antara pemimpin dan pengikut, yang lain menganggap bahwa minimal ada tiga kondisi yang perlu dipuaskan jika kepemimpinan terjadi, yaitu (1) pemimpin harus menunjukkan penyebab terjadinya sesuatu; (2) hubungan antara perilaku pemimpin dan pengaruhnya harus dapat diamati; serta (3) harus ada perubahan-perubahan yang riil dalam perilaku anggota organisasi dan dalam hasil akhir yang berikutnya sebagai konsekuensi tindakan pemimpin. Beberapa hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan dengan perilaku kerja. Penelitian yang dilakukan; Bierhoff & Muller (2005); Shore.,(2006); Carmeli (2003), Gadot (2007) menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan perilaku kerja yang lebih baik.

2.1.8. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kerja

Perilaku Kerja dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen organisasi dari karyawan yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007; dalam Rini, 2013). Ketika karyawan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya (Rini, 2013). Begitu juga ketika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk kesuksesan perusahaannya karena karyawan tersebut memiliki keyakinan terhadap organisasinya (Luthans, 2005).

Komitmen organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi (Rini, 2013). Ketika penilaian tentang konsep komitmen ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai komitmen organisasional (*organizational comitment*) Reichers & Schneider (2005). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa memiliki kepuasan dalam bekerja dan rela berbuat apa saja untuk kemajuan perusahaannya tersebut (Chockalingan *et. all*, 2008; dalam Rini, 2013).

2.1.9. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Perilaku Kerja

Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja karyawan atau profitabilitas organisasi. Kompensasi dan insentif mempunyai hubungan yang sangat erat, dimana insentif merupakan komponen dari kompensasi dan keduanya sangat menentukan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada karyawan yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik (perilaku kerja) agar kinerja karyawan dapat meningkat. Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat. Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang insentif, di bawah ini ada beberapa ahli manajemen yang mengemukakan pengertian mengenai insentif. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi (Hasibuan, 2006). Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak atau terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (Mangkunegara,

2004) Pemberian insentif memiliki hubungan positif pada kinerja. Banyak penelitian mengenai pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wallace Nyakundi Atambo, Karanja Kabare, Charles Munene, Edward Nyaberi Mayogi pada tahun 2013 yang berjudul “*The role of employee incentives on performance: a survey of public hospitals in Kenya*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.1.10. Pengaruh Punishment terhadap Perilaku Kerja

Kata punishment berasal dari bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan (Echols dan Shadily, 2005: 456). Sedangkan menurut M. Ngilim Purwanto (2006: 186), punishment adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar” (Mangkunegara, 2000: 130). Pada dasarnya tujuan pemberian punishment adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *punishment* dapat mempengaruhi perilaku kerja dari seorang karyawan. Sehingga karyawan yang bersangkutan dapat berperilaku baik dikemudian hari dan tidak akan mengulangi perilaku kerja yang buruk sehingga kinerjanya juga akan meningkat kembali.

2.1.11. Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja

Perilaku kerja menyangkut aktivitas individu pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Gibson, 2006). Sedangkan Hersey & Blanchard (1992) menyatakan perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Tujuan dalam hal ini tentunya adalah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu perencanaan yang mengikutkan seluruh komponen dalam organisasi atau paling tidak para pengambil keputusan yang ada dalam organisasi tersebut. Kast

&Rosenzweig (2007) berpendapat perilaku adalah semua tindakan yang dilakukan seseorang baik untuk kepentingan dirinya maupun kelompoknya dan organisasi. Beberapa hasil penelitian terdahulu terkait dengan perilaku kerja dan kinerja karyawan yang dilakukan oleh peneliti, seperti penelitian Gilder (2003), Carmeli (2003) dan Shore, (2006) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara perilaku kerja dengan kinerja karyawan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini dapat dijadikan peneliti sebagai referensi dan dasar dalam melakukan penelitian, meskipun variabel dan obyeknya bervariasi, tetapi tetap bisa menjadi referensi bagi peneliti karena masih berhubungan dengan kepemimpinan, komitmen organisasi, reward, punishment, perilaku kerja dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurwati, Umar dan Margono (2012) tentang Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, komitmen kerja, perilaku kerja dan kinerja pegawai pada satuan kerja perangkat daerah provinsi Sulawesi Tenggara dengan sampel sebanyak 166 pegawai di 9 SKPN di Sulawesi Tenggara. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara mendalam. Penelitian menggunakan analisis deskriptif untuk menentukan karakteristik dan deskripsi dari masing-masing variabel. Hasil analisis diuji dengan analisis inferensial dengan menggunakan metode SEM dan pendekatan AMOS 7. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti budaya organisasi, komitmen pekerjaan dan perilaku kerja. Selain itu hasil menunjukkan bahwa dalam rangka meningkatkan perilaku bekerja pegawai yang lebih baik, pemimpin harus mempertimbangkan faktor budaya organisasi dan komitmen pekerjaan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Alfi dan Sumiyati (2013) tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Tbk. Area Cirebon Yos Sudarso. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, verifikatif, dan metode yang digunakan yaitu eksplanatori survei dengan teknik

proportionate stratified random sampling, dan jumlah sampel sebanyak 110 orang. Teknik analisa data yang digunakan adalah regresi linear sederhana dengan alat bantu *software* komputer SPSS 21.0. Dari hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar 61,3% terhadap kinerja karyawan, sisanya 38,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dll. Berdasarkan hasil penelitian ini, direkomendasikan mampu dijadikan dasar untuk dilakukannya penelitian lain mengenai komitmen organisasi dengan indikator dan objek yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Dimas (2015) tentang analisis pengaruh pemberian insentif, kepemimpinan dan beban kerja terhadap kinerja perawat ruang RSUD Kota Semarang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 70 perawat ruangan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Semarang dengan minimal masa kerja selama 3 tahun. Berdasarkan uji regresi linear berganda, hasil menunjukkan bahwa pemberian insentif mempunyai hubungan positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Sedangkan beban kerja mempunyai hubungan positif namun tidak adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat.

Ida dan Frans (2015) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (studi empirik pada inspektorat kabupaten pematang). Populasi penelitian yaitu sebanyak 54 responden. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan cara *total sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi yaitu sebesar 54 responden. Metode analisis data yang digunakan analisis kuantitatif menggunakan statistik inferensial dengan regresi linear sebagai pengujian hipotesisnya. Hasil penelitian menemukan (1) secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai; (2) secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai; (3) secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara

kapabilitas terhadap kinerja pegawai; dan (4) secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Dialson (2016) dalam penelitiannya tentang pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan (kasus pada karyawan bagian produksi pabrik kelapa sawit di PT. Rohul Sawit Industri Kabupaten Rokan Hulu Provinsi Riau). Populasi dalam penelitian berjumlah 184 orang dan sampel yang diambil sebanyak 65 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara secara terstruktur. Analisa data menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan metode regresi linear sederhana menggunakan program SPSS. Hasil perhitungan regresi memperlihatkan bahwa hipotesis diterima dengan pembuktian t hitung yang lebih besar dari t tabel. Hipotesis diterima menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Rohul Sawit Industri. Pemberian insentif dapat menjadi sumber motivasi dan perangsang bagi karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar perusahaan dan mencurahkan segala kemampuannya sehingga visi dan misi perusahaan dapat terwujud. Pemberian insentif yang diberikan perusahaan juga dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan setiap karyawannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Saktinegara, Wardana dan Riana (2016) tentang menguji pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan pada kantor imigrasi kelas 1 khusus Ngurah Rai. Penelitian ini menggunakan 92 responden, data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja, perilaku kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu

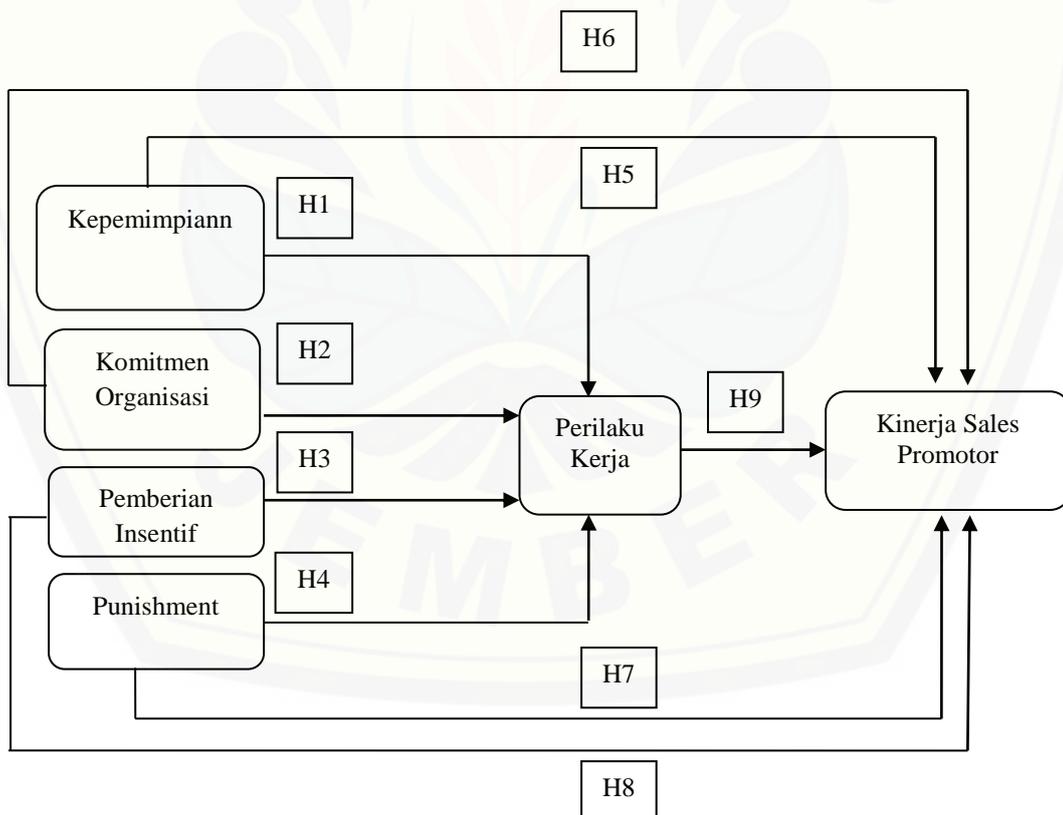
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Nurwati et all (2012)	Kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen kerja, perilaku kerja, kinerja	Analisis SEM	Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mempertimbangan faktor-faktor seperti budaya organisasi, komitmen pekerjaan dan perilaku kerja
2.	Alfi dan Sumiyati (2013)	Komitmen organisasi, kinerja	Regresi linear sederhana	Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Tbk. Area Cirebon Yos Sudarso
3.	Dimas (2015)	Pemberian insentif, kepemimpinan, beban kerja, kinerja	Regresi linear berganda	Pemberian insentif dan Kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja perawat sedangkan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja perawat
4	Idan dan Frans (2015)	Komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas, kepuasan kerja, kinerja	Analisis kuantitatif	Komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
5	Dialson (2016)	Pemberian insentif, kinerja	Regresi linear sederhana	Pemberian insentif dapat menjadi sumber motivasi dan perangsang bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja

6	Saktinegara et all (2016)	Kepemimpinan, perilaku kerja, kinerja	<i>Partial Least Square</i>	Kepemimpinan dan perilaku kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada kantor imigrasi kelas 1 khusus Ngurah Rai
---	---------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	--

Sumber :Nurwati et all (2012), Alfi dan Sumiyati (2013), Dimas (2015), Ida dan Frans (2015), Dialson (2016), Saktinegara et all (2016)

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran umum mengenai hubungan variabel-variabel yang terdapat pada sebuah penelitian. Berdasarkan kerangka konseptual pada gambar 1. Kerangka konseptual bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menguraikan pokok-pokok permasalahan yang akan diteliti.



Gambar 1: Kerangka Konsep Penelitian

2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:64) yaitu, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Karena sifatnya sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul.

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk mempengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku-perilaku para karyawan yang menjadi wewenang dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi berarti seorang yang diangkat sebagai pemimpin harus mempunyai kompetensi (Robbins, 2006).

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Sales Promotor.

2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kerja

Perilaku Kerja dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen organisasi dari karyawan yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007; dalam Rini, 2013). Ketika karyawan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya (Rini, 2013). Begitu juga ketika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk kesuksesan perusahaannya karena karyawan tersebut memiliki keyakinan terhadap organisasinya (Luthans, 2005).

H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Sales Promotor.

2.4.3 Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Perilaku Kerja

Menurut Handoko (2002:176), menyatakan bahwa pengertian insentif adalah: “Perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan”. Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu

faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

H3: Pemberian Insentif berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Sales Promotor.

2.4.4 Pengaruh *Punishment* terhadap Perilaku Kerja

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2000: 130). Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *punishment* dapat mempengaruhi perilaku kerja dari seorang karyawan. Sehingga karyawan yang bersangkutan dapat berperilaku baik dikemudian hari dan tidak akan mengulangi perilaku kerja yang buruk sehingga kinerjanya juga akan meningkat kembali

H4 : *Punishment* berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Sales Promotor.

2.4.5 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Menurut Yukl (2010:316), pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa yaitu dengan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada kinerja bawahannya.

H5 : Perilaku Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Sales Promotor.

2.4.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Menurut Griffin (2004:78), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Komitmen karyawan menunjukkan pertanggungjawaban dari seseorang karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu organisasi, rasa tanggung jawab menunjukkan sisi

karyawan yang mempunyai komitmen tinggi, jika komitmen karyawan tinggi maka karyawan akan loyal kepada organisasi sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan tersebut.

H6 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Sales Promotor

2.4.7 Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja para pegawai adalah melalui insentif. Menurut Hasibuan (2001) dalam Pakaya (2013) mengemukakan bahwa Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang di pergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian insentif. Menurut Sentono (2009) kinerja karyawan akan baik bila digaji/upah sesuai dengan perjanjian. Insentif mempunyai hubungan dengan kinerja yang dihasilkan setiap individu, karena setiap pekerjaan karyawan (pegawai) yang telah memberikan kinerja terbaiknya pasti mengharapkan imbalan di samping gaji atau upah sebagai tambahan berupa insentif atas prestasi yang telah diberikannya terhadap suatu instansi atau perusahaan.

H7: Pemberian Insentif berpengaruh positif terhadap Kinerja Sales Promotor

2.4.8 Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja

Menurut Ivancevich (2007), punishment adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. Punishment (hukuman) jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain punishment sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi. Punishment dapat diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja. Tujuan punishment ini adalah agar karyawan lebih giat dan berusaha semaksimal mungkin dalam pekerjaannya.

H8: *Punishment* berpengaruh positif terhadap Kinerja Sales Promotor

2.4.9 Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja

Menurut Sinamo, J dan Santoso, A (2002), ada delapan *paradigma* ditingkat perilaku kerja yan membuahkan delapan perilaku kerja utama yang sanggup menjadi basis keberhasilan baik ditingkat pribadi, organisasi, maupun sosial, yaitu : bekerja tulus, bekerja tuntas, bekerja benar, bekerja keras, bekerja serius, bekerja kreatif, bekerja unggul, dan bekerja sempurna. Menurut Sinamo, J dan Santoso, A (2002), ada delapan paradigma ditingkat perilaku kerja yan membuahkan delapan perilaku kerja utama yang sanggup menjadi basis keberhasilan baik ditingkat pribadi, organisasi, maupun sosial, yaitu : bekerja tulus, bekerja tuntas, bekerja benar, bekerja keras, bekerja serius, bekerja kreatif, bekerja unggul, dan bekerja sempurna.

H9: Perilaku Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Sales Promotor

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian (Arikunto, 2006:12). Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research*, yaitu metode penelitian untuk menjelaskan suatu hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Ghozali, 2005:2).

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

a. Populasi

Menurut Arikunto (2006:134) populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada didalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi penelitian ini adalah sales promotor Oppo Jember yang berjumlah 50 sales promotor.

Keterwakilan populasi oleh sampel yang selanjutnya disebut responden dalam penelitian ini merupakan syarat penting untuk melakukan generalisasi dan keputusan, pengambilan sampel juga harus mempertimbangkan desain sampel dan ukuran sampel (Dimiyati, 2009:76).

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti (Kuncoro, 2007:40). Menurut Arikunto (2006:134) apabila subjek populasi kurang dari 100 lebih baik diambil seluruhnya. Penelitian ini menggunakan metode sensus dalam pengambilan sampel dikarenakan jumlah sales promotor Oppo Jember adalah berjumlah kurang dari 100.

Pemilihan sampel dengan metode yang tepat dapat menggambarkan kondisi populasi yang sesungguhnya yang akurat dan dapat menghemat biaya penelitian secara efektif. Idealnya, sampel menggambarkan atau mewakili karakteristik populasi sebenarnya

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan seperti data persepsi responden atau dalam hal ini sales promotor terhadap kepemimpinan, komitmen, insentif dan *punishment*. Teknik pengumpulan data sangat diperlukan guna memperoleh data yang bersifat akurat sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada sales promotor Oppo Jember.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah semua data yang tidak langsung diperoleh dari data pertama atau data primer. Data ini erat kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data sekunder yang pengumpulannya dilakukan oleh pihak lain berupa data olahan seperti literatur, data penelitian terdahulu, referensi dari buku, internet dan sumber-sumber lain yang mendukung dalam penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Sesuai teknik pengumpulan data yang dibutuhkan untuk mendapatkan data-data yang sesuai dan dibutuhkan dalam penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei menggunakan wawancara, kuesioner dan studi pustaka.

a) Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden secara mendalam dan jumlah respondennya kecil atau sedikit. Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan objek penelitian. Data yang didapatkan dari wawancara ini adalah data gambaran umum tentang gaya kepemimpinan,

komitmen organisasi, *reward* dan *punishment* sales promotor Oppo Jember.

b) Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden kemudian responden akan mengisinya sesuai dengan pendapat dan persepsi responden. Data yang didapatkan dari kuesioner ini adalah tentang persepsi sales promotor terhadap gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, *reward* dan *punishment* sales promotor Oppo Jember.

c) Studi Pustaka

Studi pustaka yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan buku serta mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.5. Identifikasi Variabel

Identifikasi Variabel, Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Variabel bebas atau *independent variable* yang disimbolkan dengan X, yang terdiri atas: Kepemimpinan (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), dan Pemberian Insentif (X_3) dan Punishment (X_4).
- b. Variabel terikat atau *dependent variable* yang disimbolkan dengan Y, yaitu Kinerja Sales Promotor.
- c. Variabel *Intervening* atau variabel perantara yang disimbolkan dengan Z yaitu Perilaku Kerja.

3.6. Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional Variabel perlu dikemukakan terhadap konsep-konsep yang terkait agar dapat memberikan kejelasan dan batasan terhadap konsep dalam mempersiapkan dan menyusun kuisisioner penelitian. Berdasarkan identifikasi variabel di atas, maka berikut ini akan dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel yang diteliti, yaitu sebagai berikut:

a. Kepemimpinan (X_1)

Kepemimpinan adalah kemampuan Regional Manager PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember mempengaruhi perilaku sales promotor agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinnya. Dalam penelitian ini dijelaskan tugas penting dari pemimpin Oppo Jember antara lain adalah mengajar materi kepada para sales promotor, mengaplikasikan prinsip-prinsip, memonitoring hasil kerja sale promotor, merefleksikan kepada hasil yang telah dicapai sales promotor, serta menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan kepada para sales promotor untuk kemajuan PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember. Beberapa indikator dari kepemimpinan antara lain :

1. Kecakapan mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan perusahaan kepada sales promotor PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember.
2. Kemampuan memberikan motivasi pada seluruh sales promotor PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember agar bekerja lebih giat guna mencapai target penjualan seperti yang telah ditetapkan.
3. Kemampuan mengambil keputusan yang bersifat praktis, realistis, dan dapat dilaksanakan para sales promotor untuk mencapai target penjualan.
4. Memiliki inovasi yang dapat digunakan para sales promotor untuk meningkatkan jumlah penjualan produk PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember.
5. Memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi perusahaan PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember.

b. Komitmen Organisasi (X_2)

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang sales promotor PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember memelihara keanggotaan dan

memihak kepada sebuah perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen karyawan menurut Mowday (1983:165):

1. Keinginan kuat seorang sales promotor untuk tetap bekerja dan menjadi karyawan di PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember.
2. Keinginan sales promotor untuk berusaha keras dalam bekerja.
3. Meningkatkan pencapaian jumlah penjualan
4. Mengembangkan perusahaan PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember.

c. Pemberian Insentif (X_3)

Insentif diberikan oleh perusahaan PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember sebagai bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada sales promotor guna mendorong semangat kerja sales promotor agar bekerja lebih produktif, meningkatkan prestasinya dalam mencapai tujuan perusahaan PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember. Diadopsi dari Hasibuan (2005:122), insentif memiliki 2 indikator, yaitu:

- 1) Insentif material, yaitu insentif yang diberikan kepada sales promotor PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember dalam bentuk uang.
- 2) Insentif non material, yaitu insentif yang diberikan kepada sales promotor PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember selain uang, seperti hadiah, liburan dll.
- 3) Memperoleh kenaikan jabatan ketika seorang sales promotor dapat meningkatkan penjualan selama 3 bulan berturut-turut.
- 4) Mendapatkan asuransi jiwa seperti BPJS ketika sudah menjadi pegawai tetap.

Pemberian insentif penjualan diberikan ketika target penjualan tercapai, insentif tersebut telah diatur oleh perusahaan PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember.

d. *Punishment* (X_4)

Punishment merupakan sebuah bentuk hukuman yang diterima oleh seorang sales promotor ketika tidak dapat mencapai target penjualan harian maupun bulanan. Adapun tujuan dari *punishment* adalah membuat rasa jera

kepada sales promotor agar lebih baik lagi dalam bekerja. Menurut Veithzal Rivai (2005:450) indikator punishment dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan, terdiri dari :

- a) Teguran lisan kepada sales promotor
- b) Teguran tertulis
- c) Hukuman bernyanyi di depan umum

2. Hukuman sedang, terdiri dari :

- a) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan
- b) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
- c) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi

3. Hukuman berat, terdiri dari :

- a) Penurunan pangkat atau demosi
- b) Pembebasan dari jabatan
- c) Pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan
- d) Pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai di perusahaan

e. Perilaku Kerja (Y)

Perilaku kerja merupakan sikap dan tindakan yang ditunjukkan oleh sales promotor oppo jember dalam melakukan pekerjaannya setiap hari. Menurut Amadinata, A & Sinamo, J (1984 : 41) ada tiga macam indikator yang benar – benar mempengaruhi perilaku kerja yaitu :

1. *Getting along* (keramahtamahan), contohnya yaitu seperti hubungan antar sales promotor dan owner.
2. *Doing The Job* (melakukan pekerjaan contoh : kualitas pekerjaan) yang berarti seorang sales promotor mempunyai keahlian dalam melakukan penjualan produk PT. Oppo Camera Phone Cabang Jember.
3. *Being Dependable* (dapat diandalkan contohnya, ketepatan waktu), contoh seperti ketepatan waktu masuk kerja dan ketepatan dalam pencapaian target penjualan bulanan.

f. Kinerja Sales Promotor (Z).

Kinerja Sales Promotor merupakan hasil – hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada sales promotor. Indikator kinerja Sales Promotor Oppo Jember sebagai berikut ini:

1. Kualitas, indikator ini menunjukkan bagaimana kemampuan seorang sales promotor menyelesaikan pekerjaan yang di hasilkan secara sempurna.
2. Kuantitas, indikator ini menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dikerjakan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Contoh kongkritnya adalah seorang sales promotor bisa mencapai target penjualan seperti yang telah ditentukan perusahaan.
3. Ketepatan waktu, indikator ini menunjukkan tingkat pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan, dan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output. Seorang sales promotor memiliki target penjualan produk yang telah ditentukan oleh perusahaan, dalam satu bulan mereka memiliki 70 buah target penjualan. Maka mereka harus memenuhi tuntutan itu sesuai waktu yang telah ditentukan.
4. Efektivitas, indikator ini menunjukkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Seorang sales promotor dituntut untuk bisa menjual produk dengan besaran jumlah yang telah ditentukan dengan menggunakan fasilitas-fasilitas yang telah disediakan perusahaan seperti uang, teknologi, dll.

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti, pengukuran variabel X_1 (Kepemimpinan), X_2 (Komitmen Organisasi), X_3 (Pemberian Insentif), X_4 (*Punishment*), Perilaku Kerja (Z) dan Y (Kinerja) yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala ordinal.

3.8. Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

Menurut Sanusi (2001:76) instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Instrumen penelitian yang digunakan harus valid dan reliabel agar data yang diperoleh memiliki tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi.

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Priyatno,2010:90) :

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

Keterangan :

- r = Koefisien korelasi
- X = Skor pertanyaan
- Y = Skor total
- n = Jumlah sampel

Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas adalah :

- 1) Ho diterima, apabila sig < 0,05 (5%), dapat dikatakan valid.
- 2) Ho ditolak, apabila sig > 0,05 (5%), dapat dikatakan tidak valid.

Suatu instrumen dikatakan valid apabila nilai r hitung signifikasinya lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan tidak valid apabila nilai r hitung lebih kecil dari 0,05 maka peneliti harus melakukan perbaikan dengan mengecek kembali daftar pertanyaan dengan cara menggantinya dengan pertanyaan baru atau menghapus beberapa pertanyaan tersebut.

b. Uji Reliabilitas

Setelah alat ukur dinyatakan valid, selanjutnya alat ukur tersebut harus diukur realibilitasnya. Menurut Priyatno (2010:97) uji reabilitas ini digunakan untuk mengetahui konsistensi alat yang digunakan untuk mengambil data yang berupa jawaban (kuesioner) yang dapat diandalkan dan tetap konsisten apabila alat tersebut digunakan oleh peneliti lainnya. Jadi, realibilitas ini menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode α yang digunakan adalah metode *Cronbach's* yakni (Priyatno,2010: 97)

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Dimana :

α = koefisien reliabilitas

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* >0,60. Jika data tidak reliabel hal yang dapat dilakukan adalah memperbaiki kuesioner dan melakukan pengambilan data ulang atau mengabaikan data yang tidak reliabel ini.

c. 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 *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut

juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Priyatno, 2010:71). Pengujian normalitas data dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikansi > 0.05 maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal

Apabila data tidak berdistribusi normal dapat dilakukan beberapa cara antara lain melakukan pemotongan data pada data yang berada jauh dari rata-rata misalnya sangat tinggi atau sangat rendah, memperbesar sampel, dan melakukan transformasi data, misalnya dilogartimkan. Dengan mentransformasi data maka data yang tidak normal akan membaik distribusinya karena rentangan data akan mendekati rata-rata.

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain: tidak ada multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas dan data berdistribusi normal.

1. Uji Normalitas Model

Menurut Ghozali dalam Lestari (2010:55), model regresi yang baik memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Menurut Priyatno (2011:177), uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji kenormalan distribusi nilai residual. Jadi, dalam hal ini yang diuji normalitas bukan masing-masing variabel melainkan nilai residual hasil dari model. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Dilihat dari angka probabilitasnya, dimana jika probabilitas $> 0,05$ maka residual terdistribusi normal. Sebaliknya jika probabilitas $< 0,05$ maka tidak terdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi

satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen (Priyatno, 2010:135). Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Multikolinearitas dianggap tidak terjadi jika nilai VIF < 5.

3. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplots* regresi (Priyatno, 2009:60). Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- a. Jika ada pola tertentu, titik-titik membentuk pola (melebar, bergelombang, menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.9 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu lebih perantara, (Sarwono, 2006:147). Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi linier sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memnuhi persyaratan sebagai berikut;

- a. Semua variabel berskala interval
- b. Pola hubungan antar variabel bersifat linier
- c. Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya

d. Model hanya bersifat searah

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*), dengan *path analysis* dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung.

Persamaan analisis jalur menurut Sarwono (2006:148) ;

$$Z = \beta X_1 Z + \beta X_2 Z + \beta X_3 Z + \beta X_4 Z + e_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta X_1 Y + \beta X_2 Y + \beta X_3 Z + \beta X_4 Z + \beta ZY + e_2 \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

3.9.1 Uji t (Parsial)

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, reward dan punishment terhadap kinerja sales promotor Oppo Jember. Rumusnya adalah (Priyatno, 2010:142) ;

$$t = \frac{bi}{Se(bi)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

bi = koefisien regresi

Se (bi) = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

1) $H_0 : bi = 0, i = 1, 2, 3, 4$

H_0 diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

2) $H_a : bi \neq 0, i = 1, 2, 3, 4$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane* 5%.

4) Kriteria pengambilan keputusan

- a) Jika $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$: H_0 diterima berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b) Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$: H_0 ditolak berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.9.2 *Trimming Theory*

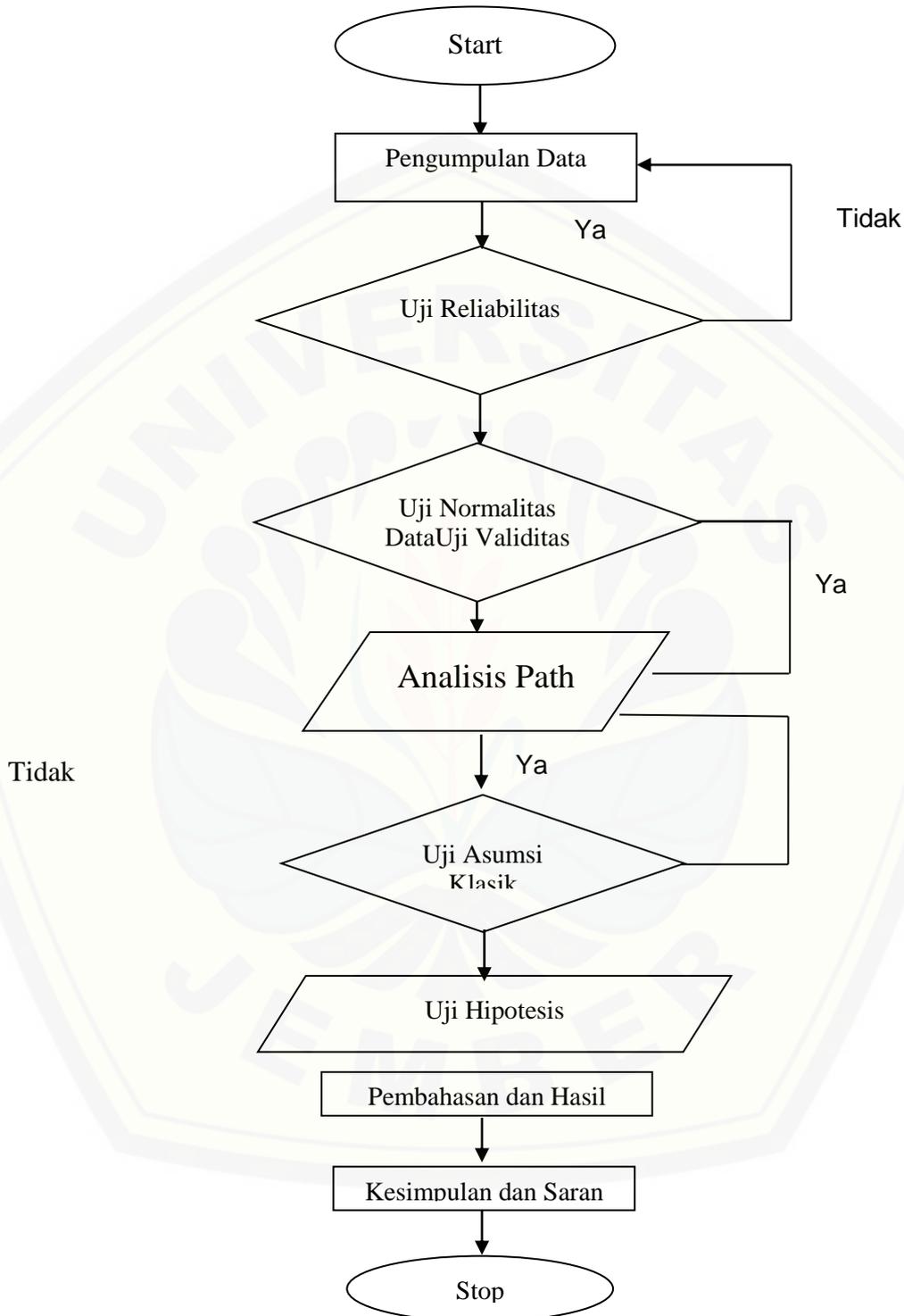
Menurut Riduwan (dalam Erna, 2013:32) *Trimming Theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model trimming terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu mempertimbangkan model analisis jalur yang telah dihipotesiskan.

Cara menggunakan model *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduwan, 2008:128):

- a. Merumuskan persamaan struktural;
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi;
 - 1) Membuat gambar diagram jalur lengkap;
 - 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan);
- d. Menghitung secara individual;
- e. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur;
- f. Merangkum ke dalam tabel;
- g. Memaknai dan menyimpulkan

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. *Start* adalah tahap persiapan sebelum melakukan penelitian.
2. Pengumpulan data adalah mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian dengan wawancara dan penyebaran kuesioner untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.
3. Uji validitas dan uji reliabilitas adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui layak tidaknya alat pengukuran yang digunakan dan untuk mengetahui ketepatan konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu.
4. *Uji Normalitas data* adalah sebuah uji yang dilakukan dengan tujuan untuk menilai sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel, apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal atau tidak.
5. Analisis path adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X1, X2, X3 dan X4 terhadap Y serta dampaknya terhadap Z.
6. Uji asumsi klasik merupakan pengolahan data berikutnya yaitu dengan melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang dikembangkan yaitu mencari tahu ada tidaknya permasalahan dalam suatu model.
7. Uji hipotesis adalah melakukan uji signifikansi untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel (X) terhadap variabel (Z) dan variabel (Z) terhadap variabel terikat (Y)
8. Pembahasan merupakan tahap melakukan pembahasan mengenai hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan.
9. Kesimpulan adalah mengambil kesimpulan dari data-data yang diperoleh dari pembahasan hasil analisis data.
10. *Stop* adalah penyelesaian atau berakhirnya penelitian dilakukan dengan pemberian hasil penelitian.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,001. Ini membuktikan bahwa semakin baik Kepemimpinan akan meningkatkan Perilaku Kerja.
- b. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,001. Ini membuktikan bahwa semakin baik Komitmen Organisasi akan meningkatkan Perilaku Kerja.
- c. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Pemberian Intensif terhadap Perilaku Kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,002. Ini membuktikan bahwa semakin baik Pemberian Intensif akan meningkatkan Perilaku Kerja.
- d. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh *Punishment* terhadap Perilaku Kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,001. Ini membuktikan bahwa semakin baik *Punishment* akan meningkatkan Perilaku Kerja.
- e. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,017. Ini membuktikan bahwa semakin baik Kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja.
- f. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,001. Ini membuktikan bahwa semakin baik Komitmen Organisasi akan meningkatkan Kinerja.

- g. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Pemberian Intensif terhadap Kinerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Ini membuktikan bahwa semakin baik Pemberian Intensif akan meningkatkan Kinerja.
- h. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,004. Ini membuktikan bahwa semakin baik *Punishment* akan meningkatkan Kinerja.
- i. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,012. Ini membuktikan bahwa semakin baik Perilaku Kerja akan meningkatkan Kinerja.

5.2 Saran

- a. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya memperbaiki perilaku kerja seperti, ketepatan masuk kerja dan ketepatan dalam pencapaian target. Karena dirasa nilainya masih sangat rendah dan belum mencapai hasil maksimal. Bisa dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan kerja, training produk, atau dengan cara mengadakan pertemuan setiap minggunya untuk membahas tentang pencapaian target setiap hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Penerbit Refika Aditama.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arep, Ishak dan Tanjung Hendri 2004. *Manajemen Motivasi Cetakan Kedua*. Jakarta : Penerbit Grasindo.
- As'ad, M 2003. *Psikologi Industri Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberti.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bengkulu : Rineka Cipta.
- Duwi Priyatno. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendaran*. Yogyakarta : Gaya Media.
- Dwiyanti, Endang. 2001. Stres Kerja Di Lingkungan DPRD : Studi Tentang Anggota DPRD Di Kota Surabaya, Malang, Dan Kabupaten Jember. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 3 :73-84. Surabaya : Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga.
- Edy, Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta : Kencana Perdana Media Group.
- Firdaus, Muhammad. 2004. *Ekonometrika suatu pendekatan aplikatif*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang : penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. 2003. *Organisasi*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Handoko, T. Hani 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi Kedua*, Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

- Husein, Umar. 2004. *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka.
- Husein, Umar. 2007. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Irianto, J. 2001. *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya : Insan Cendekia.
- Kast, Fremont E dan Rosenzweig, James E. 2007. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Krugman, Paul and Obstfeld, Maurice. 1999. *Ekonomi Internasional : Teori dan Kebijakan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Kuncoro, M. 2007. *Metode Kuantitatif (Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi)*. Yogyakarta : AMP YKPN.
- Locke, E A. 1990. *A Theory Of Goal Setting and task Performanc*. NJ : Prentice-Hall.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 1990. *Manajemem Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Jilid 1 dan 2, Cetakan Pertama*, Yogyakarta : BPFE.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Nasution, Mulia. 2000. *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Djambatan.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif Cetakan Keempat*. Yogyakarta : Penerbit Gadjah Mada University.
- Parlinda, Vera dan Wahyudin, M. 2003. Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Daerah Air Minum Surakarta. *Jurnal Data Saving* : Vol 4.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Analisa Statistik Data Dengan SPSS*. Yogyakarta : Media Kom.
- Raymond M. Han and Brian. H Kleiner. 2002. *Managing Human Behavior in City Goverment*. Management Research News Vol .2 Issue.3.

- Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal & Ella, Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan dari teori kepraktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi, Edisi 8*. Jakarta : Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Rio Tanjung. 2011. *Pengaruh tingkat pendidikan dan insentif terhadap kinerja karyawan pada PT Garuda Plaza Hotel Medan*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil(cetakan kelima)*. Bandung : Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : PT.Gramedia
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Supranto, J. 2003, *Metode Riset Aplikasinya Dalam Pemasaran Edisi ke 7*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Suprihanto, John dkk. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Susilo Maryoto. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.

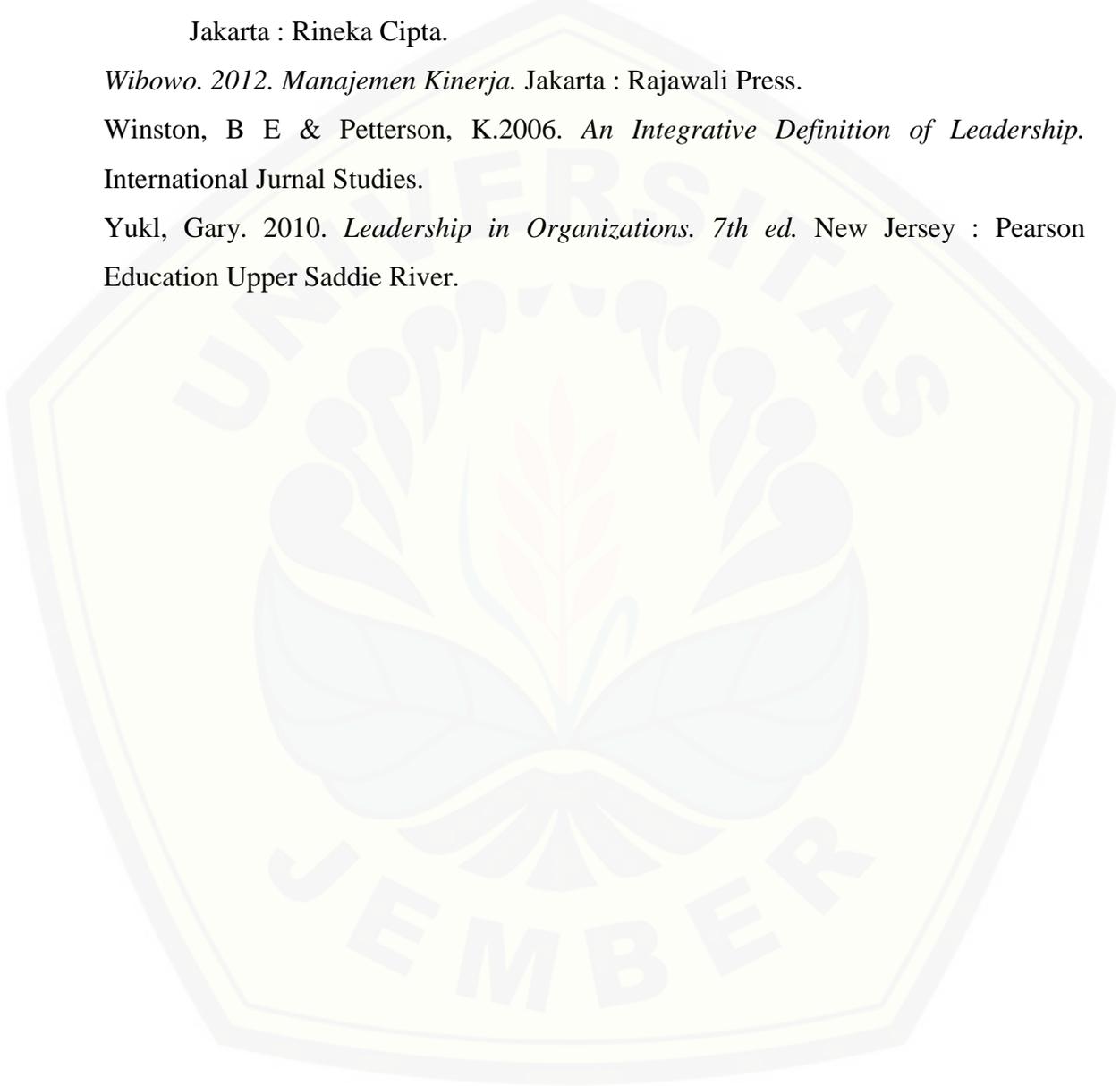
Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka.

Wesley & Yukl, G.A, 1997. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta : Rineka Cipta.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Press.

Winston, B E & Petterson, K.2006. *An Integrative Definition of Leadership*. International Jurnal Studies.

Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations. 7th ed*. New Jersey : Pearson Education Upper Saddle River.





LAMPIRAN – LAMPIRAN