

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN TINGKAT UTAH  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. PHILLIPS  
SEA FOOD INDONE SIA DI PEMALANG)**

Diajukan Guna Menempuh Salah Satu Syarat  
Menempuh Gelar Sarjana (S1) Pada Fakultas Ekonomi  
Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung  
Semarang



Diajukan Oleh

Nama : Susiati

NIM : 0420177675

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI  
SEMARANG**

2005

## ABSTRAKSI

### Sustati, 042017767-s "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Upah Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Phillips Seafood Indonesia Di Pematang)"

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian investasi terbesar dari perusahaan. SDM yang dimiliki oleh suatu perusahaan menjadi penentu bagi peningkatan produktivitas dan kinerja yang akan dihasilkan. Tenaga kerja menjadi penentu dalam keberhasilan perusahaan mengembangkan potensi karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepemimpinan dan upah. Dengan kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang memberikan kepercayaan terhadap bawahan di dalam melaksanakan tugasnya, namun bukan berarti memberikan kebebasan penuh terhadap bawahan, akan tetapi menciptakan suasana dimana pemimpin dalam melaksanakan fungsi pengawasan dan kontrol mampu dilaksanakan secara efektif dan efisien. Upah merupakan wujud nyata perusahaan dalam menghargai karyawannya, dengan upah yang layak diharapkan akan dapat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Dari variabel kepemimpinan dan upah diharapkan akan mendorong serta meningkatkan kinerja karyawan di dalam mencapai target yang diharapkan perusahaan.

Masalah yang diajukan dalam penulisan skripsi ini diantaranya adalah seberapa besar pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, seberapa besar pengaruh upah terhadap kinerja karyawan, dan seberapa besar pengaruh Gaya kepemimpinan dan upah secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Di dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan perempuan bagian produksi pada penyortiran daging rajungan, pada PT. Phillips Seafood Indonesia di Pematang yang berjumlah 100 orang, sedangkan yang menjadi sampelnya adalah 50 orang yang dipilih secara acak, dan dari sampel tersebut dianggap sudah dapat mewakili dari seluruh karyawan perempuan bagian produksi yang ada.

Berdasarkan perhitungan analisis data dengan menggunakan alat analisis tersebut diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Persamaan regresi berganda menggunakan program SPSS 11.0 diperoleh persamaan regresi linier berganda.  
$$Y = 4,853 + 0,342(X_1) - 0,295(X_2)$$
2. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS 11.0 diperoleh t hitung untuk variabel Gaya kepemimpinan sebesar  $2,594 > t$  tabel  $2,315$  dengan signifikansi pengujian sebesar  $0,013 < 0,025$  maka kepemimpinan akan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS 11.0 diperoleh t hitung untuk variabel upah sebesar  $2,031 < t$  tabel  $2,315$  dengan signifikansi  $0,048 > 0,025$  dengan demikian upah tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Adapun untuk uji F diperoleh F hitung  $19,071 > F$  tabel  $3,20$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka Gaya kepemimpinan dan upah secara bersama-sama, berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Berdasarkan koefisien ( $R^2$ ) sebesar 0,48 yang berarti bahwa 44,8% kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan upah, dan selebihnya sebesar 55,2% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.



## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi ini yang berjudul:

“ ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN TINGKAT UPAYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. PHILIP'S SEAFOOD INDONESIA DI PEMALANG)”

yang telah diajukan untuk diuji pada tanggal 08 September 2005 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari orang lain yang saya mengaku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja atau tidak, dengan ini saya menyatakan menarik Skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Semarang, 08 September 2005  
Yang membuat pernyataan

UNISSULA  
جامعہ سلطان اَبُو بکر الصَّلَاحِیَّة

Susian

Saksi 1,

Sebagai pembimbing Skripsi merangkap anggota tim penguji skripsi:

Dra. Sri Hindah Pujihastuti, MM

Saksi 2,

Sebagai anggota tim penguji skripsi:

Dr. H. Sahid Sumarno, SE, MSt.

Saksi 3,

Sebagai anggota tim penguji skripsi:

Drs. Marno Nugroho, MM

**HALAMAN PENGESAHAN**

NAMA : Susiati  
Nim : 04 2017767 S  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Manajemen  
Judul : ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
TINGKAT UPAYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
STUDI KASUS PADA PT PHILLIPS SEAFOOD  
INDONESIA DI PEMALANG

Dosen Pembimbing : Dra. Sri Hindah Pujihastuti, M.M.



Semarang 2005

Meng etahui

Dosen pembimbing

Dra. Sri Hindah Pujihastuti, M.M.

Ketua Jurusan  
Heru Sulistyono, SE, MSi

## KATA PENGANTAR



Assalamualaikum, wr, wb.

Dengan mengucapkan alhamdulillah kehadirat Tuhan yang maha Esa, atas segala Rahmat, hidayah dan bimbingan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi dengan judul **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN UPAH TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. PHILLIPS SEAFOOD INDONESIA DI PEMALANG)**

Penulis Skripsi ini digunakan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (SI) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, Skripsi ini tidak dapat terwujud, oleh karena itu penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Moch. Zulfah Kamal, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Ibu Dra Sri Hindah Pujihastuti, MM, selaku Dosen Pembimbing, yang selalu meluangkan waktu untuk penulis sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Bapak Heru Sulistyio, SE, Msi, selaku ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar dalam penulisan Skripsi ini.

5. Ibu Janty Setyastuty, SII selaku Manajer HRD IP, Philips Seafood Indonesia di Pemalang, yang telah memberi ijin riset kepada penulis
6. Bapak, Ibu dan keluarga yang selalu memberi dukungan dan do'a kepada penulis
7. Bapak Drs. K.H. Dzikron Abdullah dan keluarga yang senantiasa membimbing penulisku kepada jalan yang diridhoi Allah SWT.
8. Ta terima kasih motivasi dan bantuannya, Nay persahabatan tidak akan berakir kalau kita saling percaya. Re terima kasih telah memenuhi hidupku dengan indah.
9. Opik, Said, Inung, Ivana, Munim dan teman-teman yang namanya tidak tertera, jangan khawatir nama teman-teman sudah terukir dalam hati bersama kerangan, terima kasih telah memberikan dukungan dan membantu saya sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini.

Semoga bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan serta karunia dari Allah SWT. Penulis menyadari penulisan skripsi ini jauh dari sempurna, maka dari itu penulis berharap saran dan kritik untuk kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi penulis sendiri dan pihak yang memerlukan.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Penulis

Susilweh

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAKSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR BAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pembatasan Masalah	3
1.3 Perumusan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORI	6
1.1 Kepemimpinan	6
2.1.1 Pengertian kepemimpinan	6
2.1.2 Teori kepemimpinan	7
2.1.3 Gaya kepemimpinan	8
2.1.4 Tanggungjawab dan wewenang pemimpin	9
2.1.5 Ciri-ciri kepemimpinan	10
1.2 Upah	13
2.2.1 Pengertian upah	15
2.2.2 jenis-jenis pengupahan	16



2.2.3	Faktor yang mempengaruhi tingkat upah	19
2.3	Kinerja Karyawan	22
2.3.1	Pengertian kinerja	22
2.3.2	Penilaian kinerja	22
2.3.3	Langkah-langkah penilaian kinerja	23
2.3.4	Kegunaan penilaian kinerja	24
2.3.5	Metode penilaian kinerja	26
2.3.6	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan	27
2.4	Kerangka Pikir	30
2.5	Hipotesis	31

**BAB III METODOLOGI PENELITIAN** 33

3.1	Metodologi Penelitian	33
3.1.1	Jenis Penelitian	33
3.1.2	Tempat Penelitian	33
3.1.3	Populasi dan Sampel	33
3.1.4	Sumber Data	35
3.1.5	Metodologi Pengumpulan Data	35
3.1.6	Definisi Operasional	36
3.1.7	Skala Pengukuran	37
3.1.8	Metodologi Analisis Data	38
3.1.8.1	Analisis Kualitatif	38
3.1.8.2	Analisis Kuantitatif	38
1	Uji Validitas	39
2	Uji Reliabilitas	39
3	Analisis Regresi Berganda	40

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN** 46

4.1	Analisis Kualitatif	46
4.1.1	Tanggapan responden terhadap Kepuasan	46
4.1.2	Tanggapan responden terhadap Upah	47

4.1.3	Tanggapan responden terhadap kinerja karyawan	53
4.2	Analisis Kuantitatif	57
4.2.1	Uji Validitas	57
4.2.2	Uji Reliabilitas	58
4.2.3	Regresi Berganda	58
4.2.4	Koefisien Determinasi	60
4.2.5	Pengujian Hipotesis	60
	4.2.5.1 Uji t	61
	4.2.5.2 Uji F	64
4.2.6	Pembahasan	64
<b>BAB V PENUTUP</b>		<b>66</b>
5.1	Kesimpulan	66
5.2	Saran	67
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.4. Kerangka Pikir.....	51
Gambar 3.1. Uji t.....	43
Gambar 3.2. Uji t*.....	45
Gambar 4.1. Uji Variabel Kepemimpinan.....	62
Gambar 4.2. Uji Variabel Upah.....	63
Gambar 4.3. Uji F Variabel secara bersama-sama.....	65



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pengawasan dan Kontrol yang dilakukan Pimpinan ketat	47
Tabel 1.2	Tingkat kepercayaan ditempat kerja	48
Tabel 1.3	Hubungan pimpinan dengan karyawan di tempat kerja	49
Tabel 2.1	Besarnya upah yang diterima karyawan	50
Tabel 2.2	Kelayakan upah yang dibenarkan Perusahaan	51
Tabel 2.3	Keadilan Perusahaan dalam memberikan Upah	52
Tabel 3.1	Hasil yang dicapai dengan harapan karyawan	54
Tabel 3.2	Penilaian Kinerja	55
Tabel 3.3	Hasil yang diperoleh dengan pemeenuhan target Perusahaan	56
Tabel 4.2.1	Hasil Perhitungan Validitas	57
Tabel 4.2.2	Hasil Perhitungan Reliabilitas	58
Tabel 4.2.3	Regresi Berganda	59



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Tabulasi Frekuensi
2. Frekuensi
3. Frekuensi
4. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Pada Variabel Kepemimpinan
5. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Pada Variabel Upah
6. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Pada Variabel Kinerja Karyawan
7. Regresi Linear Berganda
8. Tabel R Product Moment
9. Tabel Distribusi
10. Tabel Distribusi
11. Surat Keterangan
12. Daftar Pertanyaan



## MOTTO

➤ Sesungguhnya disamping kesukaran itu ada kemudahan, apabila engkau telah selesai (mengerjakan suatu pekerjaan), maka bersegeralah (mengerjakan yang lain), dan kepada Tuhanmu, berpasrahlah (QS. Al insyirah, 5-8)

➤ Kenali dirimu, kenali musuhmu, maka kemenangan sudah pasti ada ditanganmu. Kenali langit, kenali bumi, maka kemenangannya pasti akan sempurna (SUN TZU)

➤ Istiqomah lebih utama dari pada seribu karomah



♥ Bapak dan Ibu

♥ Kakakku: Fauzi, Hany, Udin, Asih dan Jabir.

♥ Adikku: Pipit, Ikhram, dan Alfi

♥ Keluarga besar PP.

Addaenuriyyah 2 Semarang.

♥ Keluarga Baru.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Tujuan didirikannya suatu perusahaan pada umumnya adalah untuk menyediakan lapangan pekerjaan dan mampu memberikan sumbangan kesejahteraan sosial kepada masyarakat sekitarnya, serta juga untuk perkembangan perusahaan. Hal demikian dimaksudkan untuk melangsungkan kegiatan perusahaannya agar terus bisa berkembang dan semakin memperluas kegiatan usahanya. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan usaha yang dilakukan secara efisien dan efektif.

Dalam menjalankan agar perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif, manajemen perusahaan harus melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan usaha, agar terdapat kesesuaian antara pelaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan ini sangat penting baik diterapkan dalam perusahaan berskala kecil maupun berskala besar dimana dipastikan suatu perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya pasti mempunyai pesaing dalam usahanya.

Sumber daya manusia dipandang sebagai alat utama bagi beroperasinya sebuah lembaga bisnis dan organisasi. Manusia sebagai tenaga kerja tidak bisa disamakan dengan faktor produksi, karena manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan dan kebutuhan yang mendorong untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pekerja secara nyata adalah aset perusahaan terlebih lagi jika

mempertimbangkan kecenderungan perkembangan industri masa depan yang sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia agar laju produksi berkesinambungan.

Kepemimpinan menurut Stephen P Robbins (1990:334) merupakan suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tugas tertentu. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan pengaruh dan karenanya hubungan merupakan upaya kepemimpinan, unsur kedua dari definisi itu mengangkat pentingnya proses komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja yang nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Edwin E Flippo (1993:138) Upah yaitu harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedangkan menurut Hadi Poemomo (1993:138) memberikan definisi upah adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi syarat-syarat tertentu. Suatu organisasi akan berjalan dengan lancar apabila semua jasa yang dikembangkan para karyawan dan individu dari organisasi mendapat perhatian dan imbalan yang seimbang. Bila mereka tidak dapat menajankan tugasnya dengan senang hati, maka perusahaan tidak dapat mencapai hasil yang diinginkan. Sebaliknya, jika karyawan mendapatkan kepuasan kerja dalam menjalankan aktivitasnya akan menimbulkan motivasi dan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari pada yang tidak terpuaskan.



Hal tersebut penting bagi perusahaan karena kinerja organ and team dan pada dasarnya tidak dapat terlepas dari kinerja karyawan. Tingkat kepuasan karyawan dalam perusahaan akan selalu berkembang. Hal tersebut dikarenakan oleh beberapa upah yang memadai dimana dengan demikian apabila yang disetujui karyawan mampu mencukupi kebutuhannya, upah tersebut dapat dianggap sebagai individu karena besar kecilnya upah mencerminkan nilai individu mereka diantara para karyawan.

PT. Phillips Sea food Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri pengolahan daging rajungan, dengan adanya pengaruh kepemimpinan dan upah diharapkan akan lebih meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan ketuntasan yang maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu usaha yang konkret untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan kepemimpinan yang baik dan memberikan upah yang sesuai. Berikut tolak dari uraian diatas maka penulis tertarik untuk menganalisis judul "Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan upah terhadap kinerja karyawan pada PT. Phillips Seafood Indonesia".

## 1.2. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah ditentukan agar tidak terjadi penyimpangan dan topik yang hendak dibahas, adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Objek penelitian pada karyawan harian khusus perempun untuk kegiatan produksi.
- 2) Bagian produksi dibatasi pada persorran daging rajangan.
- 3) Gaya Kepemimpinan dibatasi pada pengawasan dan kontrol di tempat kerja, tingkat kepercayaan pimpinan dengan karyawan di tempat kerja, dan hubungan pimpinan dengan karyawan di tempat kerja. Upah dibatasi pada besarnya upah yang diterima karyawan, kelayakan upah yang dibelikan perusahaan, dan keadilan perusahaan dalam memberikan upah kepada karyawan dibatasi pada hasil yang dicapai karyawan, penilaian kinerja karyawan dan pencapaian target perusahaan.

### 1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut pada penelitian ini, yaitu:

1. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Phillips Sea Food Indonesia, di Pematang?
2. Adakah pengaruh upah secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Phillips Sea Food Indonesia, di Pematang?
3. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan dan upah secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Phillips Sea Food Indonesia, di Pematang?

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Phillips Sea Food Indonesia, di Pemalang.
2. Untuk mengetahui adakah pengaruh upah secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Phillips Sea Food Indonesia, di Pemalang.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan dan upah secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Phillips Sea Food Indonesia, di Pemalang.

#### 1.5. Manfaat Penelitian

Ada beberapa manfaat penelitian, diantaranya adalah:

##### 1. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan bagi penulis. Keseluruhan proses dan hasilnya dengan masalah kepemimpinan, upah serta kinerja akan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia pada umumnya.

##### 2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

##### 3. Bagi Pihak Lain

Dalam hal ini penelitian yang dilakukan dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk penelitian yang sejenis.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Kepemimpinan

##### 2.1.1. Pengertian kepemimpinan

Ada beberapa pendapat tentang pengertian pemimpin dan kepemimpinan, antara lain:

1. Walter J Wadsworth (20048)

Kepemimpinan adalah kemampuan yang tidak bisa dipejarkan namun berdasar pada prinsip-prinsip dan alat-alat kongkret yang bisa dipelajari oleh siapapun yang membantu dalam memandu suatu organisasi atau kelompok menuju suatu arah yang menguntungkan atau menuju tujuan yang berharga.

Kartini Kartono

Pemimpin adalah seorang yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di suatu bidang, sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

3. George R Terry dalam bukunya "Principles of Management" (200061) Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan (aktivitas) untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Dari pengertian-pengertian yang telah di paparkan diatas, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah pribadi yang

memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama dan mengarah pada pencapaian sasaran tertentu

### 2.1.2. Teori kepemimpinan ✓

Tiga teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan menurut SP Siagian (1993:108) adalah sebagai berikut:

#### *Teori Genesis*

- a. Pemimpin tidak dibuat, tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat bakat alami yang luar biasa sejak lahir
- b. Seseorang yang ditakdirkan lahir jadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga
- c. Secara filosofis, teori tersebut menentang pandangan determinitis

#### *Teori Sosial*

- a. Pemimpin harus disiapkan, dididik, dibentuk dan tidak lahir begitu saja
- b. Setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha, persiapan, dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.

#### *Teori Ekologis atau Sintetik*

Teori ini muncul setelah teori genetis dan teori sosial dikembangkan. Seseorang akan sukses menjadi pemimpin bila sejak lahir ia memiliki bakatbakat kepemimpinan dan bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan, sesuai dengan tuntutan lingkungan

### 2.1.3. Gaya kepemimpinan

Ada empat pola gaya kepemimpinan menurut Charles J. Kesting (1993:11-15) yaitu

#### 1. *Kekompakan tinggi dan kerja rendah*

Gaya kepemimpinan ini berusaha menjaga hubungan baik, keakraban dan kekompakan kelompok, tetapi memperhatikan unsur tercapainya tujuan kelompok atau penyelesaian tugas bersama.

#### 2. *Kerja tinggi dan kekompakan rendah*

Gaya kepemimpinan ini menekankan segi penyelesaian tugas dan tercapainya tujuan kelompok. Gaya kepemimpinan ini menampilkan gaya kepemimpinan yang amat direktif.

#### 3. *Kerja tinggi dan kekompakan tinggi*

Gaya kepemimpinan yang menjaga kerja dan kekompakan kepemimpinan tinggi cocok dipergunakan untuk membentuk kelompok. Kelompok yang baru dibentuk membutuhkan kejelasan tujuan dan sasaran, struktur kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran itu, serta usaha untuk membina hubungan antar para anggota.

#### 4. *Kerja rendah dan kekompakan rendah*

Gaya kepemimpinan yang kurang menekankan pada penyelesaian tugas dan kekompakan kelompok cocok untuk kelompok yang sudah jelas akan tujuan dan sasaran.

#### 2.1.4. Tanggungjawab dan wewenang pemimpin

Kepemimpinan merupakan suatu seni dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

##### 2.2.1.1. Tanggungjawab pemimpin,

Ada beberapa tanggung jawab pemimpin, diantaranya adalah

- Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistik (kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya)
- Mengalokasikan sumber daya yang dapat dimanfaatkan dalam menjalankan tugasnya
- Mengkomunikasikan pada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka
- Memberikan hadiah pada karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya
- Menyelesaikan wewenang jika diperlukan dan meningkatkan partisipasinya memangkinkan
- Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif
- Menilai pelaksanaan pekerjaan dan meningkatkan keefektifan hasilnya
- Menunjukkan perhatian kepada karyawan

21.2. *Wewenang pemimpin muslim*

Wewenang pemimpin dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu

1. Penetapan dari atas (*top down authority*) adalah kewenangan pemimpin atau pemerintah yang diberikan oleh masyarakat (kekuasaan puncak-bawah).
2. Berasal dari pilihan anggota yang akan menjadi pemimpin (*bottom up authority*) adalah pemimpin yang dipilih dan diterima oleh mereka yang menjadi bawahan.

21.4. Ciri-ciri kepemimpinan

Menurut Sofyan Sidiq (1998: 111-113) kepemimpinan adalah sebagai berikut

1. *Pendidikan umum yang luas*

Mempunyai pendidikan yang luas, tidak perlu didefinisikan atau diidentifikasi dengan pendidikan tinggi dan petikan pelajaran akademis. Yang penting bahwa seorang pemimpin yang baik adalah "Generalis" yang baik pula. Oleh karena itu seorang Generalis, ia mempunyai kemampuan untuk mengemban tugas "manajerial skill" yang dituntut oleh tugasnya tidak menjadi seorang "pesialis" dengan penguasaan "technical Skill" yang mendalam.

2. *Kemampuan berkemungkinan secara nasional*



2. *Kemampuan berkembang secara merual*

Secara fisiologis dapat dikatakan bahwa suatu organisme hidup, jika berhenti bertumbuh berarti sudah mulai dengan proses kematiannya. demikian juga seorang pemimpin, jika tidak bertumbuh secara mental, telah mulai dengan proses stagnasi dalam kehidupan kepemimpinannya.

3. *Ingin tahu*

Secara fisiologis, bahwa satu-satunya didunia ini yang konstan adalah perubahan itu sendiri. Kesadaran tentang perubahan-perubahan itulah yang memungkinkan menjadi seorang pemimpin yang inovatif dan kreatif. Salah satu yang perlu dihindari oleh seorang pemimpin adalah perasaan puas terhadap yang yang telah dihadapinya.

4. *Kemampuan menganalisa*

Kemampuan menganalisa suatu yang dihadapi secara teliti, matang dan mantap, merupakan persyaratan untuk suksesnya kepemimpinan seseorang. Terutama apabila kemampuan itu dikaitkan dengan suprasistem dan subsistem yang selalu mempengaruhi organisasi yang dipimpinya.

5. *M'emiliki daya ingat yang kuat*

Seorang pemimpin yang modern sering dihadapkan pada orang dengan jumlah banyak. Dengan daya ingat yang kuat diharapkan

5. *Memiliki daya ingat yang kuat*

Seorang pemimpin yang modern sering dihadapkan pada orang dengan jumlah banyak. Dengan daya ingat yang kuat diharapkan ia dapat menyaring hal-hal mana dan siapa yang relevan baginya dalam melaksanakan tugas-tugas ke-pemimpinannya.

6. *Kapasitas integratif*

Dengan adanya fungsi yang berbeda-beda, spesialisasi yang beraneka ragam dan kepentingan yang berbeda pula, maka kapabilitas integratif menjadi sangat penting artinya.

7. *Ketrampilan berkomunikasi*

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasihat seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi. Dalam hubungan ini perlu diperhatikan penggunaan bahasa dengan baik, kejelasan ide yang hendak disampaikan dan teknik penyampaiannya, baik secara lisan maupun tulisan.

8. *Ketrampilan mendidik*

Seorang pemimpin pada dasarnya adalah juga seorang pendidik. Kenyataannya menunjukkan bahwa seorang bawahan menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, dia akan cenderung untuk pergi menghadap ataranya bukan saja untuk memperoleh petunjuk, tetapi juga mencari pengetahuan tentang cara melaksanakan tugasnya.

9. *Rasionalitas dan objektivitas*

Kiranya dapat diterima jika dikatakan bahwa seseorang yang emosional akan kurang berhasil sebagai seseorang pemimpin, artinya jika emosi merajai cara berfikir seseorang, maka rasionalitas dan objektivitas akan kurang, yang mengakibatkan keputusan yang diambil akan menjadi kurang tepat.

10. *Pragmatik*

Membuat keputusan yang dapat dilaksanakan oleh aparatut pelaksana sesuai dengan kemampuan dan sumber-sumber yang tersedia.

11. *Sence of Urgency*

Biasanya skala prioritas dikaitkan dengan *sence of urgency* adanya atau sesuatu yang lebih dari yang lain. Karena memang sesuatu yang dalam skala prioritas yang tidak penting, maka *urgency* untuk mengambikan tenaga, keahlian, pikiran, biaya peralatan lain menjadi berkurang.

12. *Sence of timing*

Mengetahui saat yang tepat atau tidak tepat untuk bertindak, sangat penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin. pengetahuan tersebut penting untuk tujuan alokasi sumber daya dan pertimbangan psikologis.

### 13. Kesederhanaan

Jika hendak memberikan teladan kepada bawahan, kesederhanaan dan kewajaran dalam cara hidup, cara kerja, cara bertindak dalam arti tidak berhelik-helik, sehingga sukar diikuti arahnya, kiranya merupakan *Condigne quanon* atau syarat mutlak untuk dimiliki seseorang pemimpin.

### 14. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan orang dalam organisasi ia perlu memiliki pula keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan kepadanya.

### 15. Kemampuan mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan saran orang lain terutama bawahannya.

### 16. Adaptabilitas dan Fleksibilitas

Mengingat adanya peredaran bahwa satu-satunya yang konstan didunia ini justru ketidak konstanan atau perubahan itu sendiri,

maka sikap kaku seseorang akan merugikan orang lain dalam menjalankan perannya sebagai pimpinan.

### 17. keteguhan

Keteguhan dalam menghadapi bawahan dan ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin. keteguhan itu diperlukan dalam usaha menjaga stabilitas organisasi, meskipun dihadapkan pada masa depan yang kurang diketahui sifatnya.

## 2.2. Upah

### 2.2.1. Pengertian upah

Ada beberapa pengertian upah dibawah ini yang dikutip dari beberapa arti upah, adalah sebagai berikut :

1. Arti upah menurut Undang-Undang Kecelakaan tahun 1971 no. 33 pasal 7 ayat a dan b. Yang dimaksud upah ialah :
  - a. Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan.
  - b. Perumahan, makan, biaya makan dan pakaian dengan perantara, yang nilainya diaksir menurut harga umum di tempat itu.
2. Dewan Peneliti Pengupahan Nasional memberikan definisi upah sebagai berikut :  
Upah ialah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dan pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang banyak bagi kemanusiaan dan produksi dinilai dalam bentuk uang yang diterapkan menurut suatu persetujuan Undang-Undang dan peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

3. Menurut Edwin B Hippo (1993:138) Upah yaitu harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain.
4. Menurut Hach Poernama (1992:138) Upah yaitu jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu.

Dari definisi diatas, meskipun berbeda artinya, tetapi jelas memiliki maksud yang sama yaitu upah pengganti atas jasa yang telah diserahkan oleh pekerja kepada kepada pihak lain atau majikan.

Dalam etika perusahaan yang wajar terdapat suatu etika bahwa upah harus dapat menjamin kehidupan yang layak bagi tenaga kerja yang bersangkutan beserta keluarganya, selaras dengan martabat manusia.

### 2.2.2. Jenis-jenis Pengupahan

Departemen persampahan biasanya merancang dan mengadministrasikan upah karyawan. Bila upah diberikan secara benar, karyawan akan lebih termotivasi dan termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi. Upah penting bagi karyawan sebagai individu, karena besarnya upah mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Dari setiap perusahaan mempunyai suatu sistem pengupahan yang berbeda-beda.

Menurut M. Murni (1997:234), jenis-jenis pengupahan adalah sebagai berikut :

a. Upah Minimum Regional (UMR)

Sistem pengupahan menurut UMR adalah sistem pengupahan yang diterapkan oleh pemerintah dimana sasarannya yaitu supaya upah minimum itu paling sedikit cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup minimum karyawan dan keluarganya, namun penetapan upah minimum tersebut masih juga didasarkan pada kemampuan perusahaan daerah yang bersangkutan. Supaya dengan penetapan upah minimum, jangan sampai ada perusahaan yang bangkrut atau justru mengurangi karyawan. Dengan demikian, upah minimum yang berlaku untuk semua sektor di semua provinsi umumnya masih kecil.

b. Upah Borongan

Sistem pengupahan berdasarkan upah borongan adalah sistem pengupahan yang diterapkan oleh perusahaan yang memproduksi barang yang sejenis atau sama dengan kata lain apabila hasil kerja karyawan dapat diukur. Biasanya upah yang diterima karyawan menurut sistem ini sangat tergantung pada banyak sedikitnya hasil kerja karyawan.

Penerapan upah berdasarkan satuan hasil ini memberikan kesempatan pada karyawan yang rajin untuk mendapatkan upah yang lebih tinggi. Tapi penerapan upah sistem ini pun

menyebabkan karyawan bekerja tergesa-gesa, karena hanya mengejar banyaknya hasil, sehingga kualitas produksi menurun, dan juga karyawan sering melupakan kesehatan, untuk menghindari hal-hal tersebut, maka sering ditetapkan upah minimum bagi setiap karyawan tanpa memperhatikan berapa hasil kerja yang bersangkutan.

c. Upah Potongan atau Premi

Sistem pengupahan berdasarkan upah potongan sering juga disebut sistem upah potongan dengan waktu minimum. Upah menurut waktu dengan potongan. Adapun maksud dari pemberian upah menurut sistem upah premi ini untuk mengurangi kejelekan yang timbul dari sistem. Caranya yaitu ditetapkan waktu minimum untuk setiap jenis pekerjaan agar dapat selesai menurut waktunya. Karyawan akan menerima upah ditambah premi untuk waktu selama pekerjaan ini selesai lebih dulu dari waktu yang telah ditetapkan, tapi pada waktu tertentu premi akan mulai turun.

d. Upah Waktu

Sistem pengupahan berdasarkan upah waktu adalah penentuan besarnya upah berdasarkan waktu yang dipergunakan atau lamanya waktu yang dipergunakan untuk bekerja oleh seorang karyawan. Sistem upah disini dapat pula dibedakan atas upah perjam, perhari, perminggu, perbulan dan sebagainya. Dengan



demikian ukuran penetapan besarnya upah tidak bergantung pada prestasi yang telah dihasilkan oleh karyawan selama waktu kerjanya. Oleh karena itu kuantitas dan kualitas pekerjaan tidak tampak jelas. Sistem upah menurut waktu ini akan lebih cocok apabila diterapkan dalam perusahaan yang mutu produksinya tergantung pada ketelitian kerja.

e. Upah Insentif

Sistem pengupahan berdasarkan upah insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas karyawan atau profitabilitas organisasi atau kriteria tersebut. Para karyawan yang bekerja dibawah sistem insentif finansial berarti prestasi kerja mereka menentukan, secara keseluruhan atau sebagian, penghasilan mereka. Tujuan dari sistem insentif ini pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial di atas dan melebihi upah dan gaji dasar.

2.2.3. Faktor –faktor yang mempengaruhi tingkat upah

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1993:139-140) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat upah adalah sebagai berikut:

## 1. Supply dan demand tenaga kerja

Meskipun hukum ekonomi tidaklah bisa diterapkan secara mutlak dalam masalah tenaga kerja, tetapi tidak bisa ditingkari bahwa hukum penawaran dan permintaan tetap mempengaruhi.

Untuk pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan (skill) yang tinggi, dan jumlah tenaga kerjanya langka, maka upah cenderung tinggi. Sedangkan untuk jabatan yang mempunyai "penawaran" yang melimpah, upah cenderung turun.

## 2. Organisasi buruh

Ada tidaknya organisasi buruh, serta lemah kuatnya organisasi buruh akan ikut mempengaruhi terbentuknya tingkat upah. Adanya serikat buruh yang kuat, berarti posisi karyawan juga kuat dan nantinya akan menaikkan tingkat upah.

## 3. Kemampuan untuk membayar

Meskipun mungkin serikat buruh menuntut upah yang tinggi, tetapi akhirnya realisasi pemberian upah akan bergantung juga pada kemampuan membayar dari perusahaan. Bagi perusahaan, upah merupakan salah satu komponen biaya produksi. Tingginya upah akan mengakibatkan naiknya biaya produksi sampai mengakibatkan kerugian perusahaan, maka jelas perusahaan tidak akan mampu memenuhi fasilitas karyawan.

#### 4. Produktivitas

Upah sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan, semakin tinggi pula upah yang akan diterima. Prestasi ini biasanya dinyatakan sebagai produktivitas, yang menjadi masalah adalah belum adanya kesepakatan dalam menghitung produktivitas.

#### 5. Biaya hidup

Faktor lain yang perlu dipertimbangkan juga adalah biaya hidup di kota-kota besar dimana biaya hidup yang tinggi, maka upah juga akan cenderung tinggi. Bagaimanapun biaya hidup merupakan batas minimum penentuan upah para karyawan.

#### 6. Pemerintah

Pemerintah dan peraturan-peraturannya juga mempengaruhi tinggi rendahnya upah. Peraturan tentang upah minimum merupakan batas bawah dari tingkat upah yang akan dibayar.



## 2.3. Kinerja Karyawan

### 2.3.1. Pengertian kinerja

Menurut J. Han Handoko (1997 : 133), mendefinisikan kinerja sebagai proses melalui organisasi yang mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Sedangkan kamus Bahasa Indonesia mengartikan kinerja adalah mempunyai hasil yang telah dicapai, yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja.

Menurut Bemardin & John-Layce E.A. Russel (1993 : 379) bahwa kinerja adalah sebagai catatan keberhasilan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian dan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi selama periode waktu tertentu.

### 2.3.2. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijaksanaan personalia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Edwin & Flippo (1996 : 245) mengemukakan bahwa definisi penilaian kinerja merupakan penyediaan informasi untuk membantu

dan melaksanakan keputusan mengenai beberapa hal, seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemecatan.

Berdasarkan definisi diatas dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja sangat penting artinya bagi perusahaan, untuk mengetahui kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan. Dengan melakukan penilaian kinerja, pihak perusahaan dapat mengetahui bagaimana hasil kerja karyawan selama periode tertentu.

### 2.3.3. Langkah-langkah Penilaian kinerja

menurut Idwan P. Nipoo (1996) langkah-langkah penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mer definisikan pekerjaan, berarti memastikan bahwa penunjang dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
2. Menilai kinerja, berarti membandingkan aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan.
3. Penilaian kinerja biasanya meliputi : sesuatu atau lebih sering disebut juga umpan balik. Disini kinerja dan kemajuannya dibahas. Dan juga rencana dibuat untuk perkembangan masa yang akan datang.

#### 2.3.4. Kegunaan penilaian kinerja

Menurut T. Hani Handoko (1997: 135-137), bahwa kegunaan-kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

##### 1. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kinerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen/personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.

##### 2. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

##### 3. Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi biasanya berdasarkan pada masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

##### 4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan, demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

##### 5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja mengarahkan kepada keputusan-keputusan, karier yaitu tentang jalur karier tertentu yang diteliti.

#### 6. Penyimpangan Proses staffing

Kinerja yang baik atau buruk, mungkin mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

#### 7. Ketidaktepatan Informasi

Kinerja yang buruk, mungkin menunjukkan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

#### 8. Kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk, merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

#### 9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

#### 10. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian kinerja, departemen personalia akan menawarkan bantuan.

### 23.5. Metode penilaian kinerja

Menurut Gery Dessler (1998 : 15-22), bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan melalui metode sebagai berikut :

#### 1. Metode penilaian skala grafik

Yaitu skala yang mendefinisikan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masing karyawan kemudian dinilai dengan mendefinisikan skor yang paling menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.

#### 2. Metode peringkat alternatif

Metode ini, dimulai dengan membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan ciri-ciri tertentu.

#### 3. Metode perbandingan berpasangan

Caranya dengan memeringatkan karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya.

#### 4. Metode distribusi paksa

Cara metode ini serupa dengan peningkatan sebuah kurva. Prosentasi yang sudah ditentukan dari peserta penilaian ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja.



5. Metode insiden kritis

Dengan membuat suatu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kinerja karyawan dan membicarakannya bersama karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

6. Metode skala penilaian berdasarkan perilaku

Suatu skala penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kualitas pada contoh-contoh naratif spesifik dan kinerja yang baik dan kinerja yang buruk.

7. Metode manajemen berdasarkan sasaran

Metode ini meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai.

2.3.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Henry Simamora (1997:625) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi. Rencana kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dimana tujuan organisasi dapat dicapai. Kepemimpinan sebagai suatu proses yang mempengaruhi

aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai kinerja karyawan yang di harapkan.

## 2. Upah

Upah merupakan suatu penerimaan sebagai imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan hidup yang layak bagi kemanusiaan, yang dinilai dalam bentuk uang yang dibayarkan atas dasar perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja. Besar kecilnya upah yang diberikan dari perusahaan kepada karyawannya dapat mempengaruhi kinerja karyawan, jika upah yang diterima kecil, maka kinerja karyawan akan menurun sebaliknya jika upah yang diterima oleh karyawan dirasa besar maka kepuasan kerja akan meningkat dan pada akhirnya kinerja karyawan akan meningkat. Jadi kepemimpinan dan upah akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 3. Insentif

Insentif yang diberikan kepada karyawannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. insentif merupakan imbalan dan kinerja karyawan yang dihasilkan. Oleh karena itu insentif dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 4. Tehnologi

Dengan adanya kemajuan teknologi informasi dan peralatan yang canggih produktifitas akan meningkat dan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

#### 5. Pengalaman kerja

Dengan pengalaman kerja akan membantu kelancaran di dalam menyelesaikan pekerjaan dalam suatu perusahaan. Selain kelengkapan pengalaman kerja, merupakan sarana dalam usaha menambah penilaian dari pimpinan. Seseorang yang sudah berpengalaman dibidangnya akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

#### 6. Jaminan Sosial

Jaminan sosial dapat diartikan sebagai perlindungan terhadap hilangnya penghasilan, seperti pemberhentian kerja, kesehatan, meningga dunia atau tambahan biaya hidup. Jadi dapat di katakan bahwa jaminan sosial di berikan sebagai bentuk perlindungan bagi karyawan oleh perusahaan. Oleh karena itu jaminan sosial dapat mendorong kinerja, karena merasa diperhatikan jiwanya dalam melaksanakan pekerjaan.

#### 7. Pengawasan

Pengawasan pada dasarnya adalah suatu usaha untuk mengetahui kondisi dari kegiatan yang sedang dilakukan, apakah kegiatan tersebut telah mencapai sasaran yang telah ditentukan,

Adapun tujuannya untuk mengetahui sejauh mana tingkat pencapaian atau tingkat penyelesaian dari kegiatan yang telah ditentukan.

Pengawasan dapat menentukan sebagian besar tingkat produktivitas dan kinerja karyawan. Pengawasan memberikan kekuatan langsung dari perusahaan untuk melakukan tindakan dalam menghadapi kendala-kendala seperti waktu dan anggaran. Dengan pengawasan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 8. Pelatihan

Pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan dan keahlian. Pengarahan dan perintah spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, maka pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 9. Manajemen

Manajemen dilakukan sesuai dengan fungsinya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

### 2.4. Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan suatu susunan variabel-variabel yang digunakan dalam proses penelitian.

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan upah terhadap kinerja karyawan untuk produk yang akan dihasilkan oleh PT.

Phillips Seaford (Julius dan Perry, 2009: 116) menilai bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antara kepemimpinan dan upah terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun secara simultan.

Kepercayaan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pencapaian diri kelompok. Maka semakin baik kepemimpinan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan.

Sedangkan upah yang layak merupakan faktor lain untuk meningkatkan kinerja karyawan, upah berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi karyawan, oleh karena itu upah yang layak merupakan jaminan dari para karyawan.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan upah dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang akan dihasilkan baik secara parsial maupun secara simultan. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut : (Gambar 2.4)



## 2.5. Hipotesis

Hipotesis menurut Suharno (Hadji, 1998: 67) dapat didefinisikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Adapun yang dijadikan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Phillips Sea Food Indonesia di Penalang.
2. Diduga upah secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Phillips Seafood Indonesia di Penalang.
3. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan upah secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Phillips sea Food Indonesia di Penalang.



## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1. Metodologi Penelitian

#### 3.1.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam usulan penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explamatory research*). Penelitian ini bertujuan untuk menggunakan karakteristik tentang suatu keadaan pada waktu tertentu, sehingga diperlukan perencanaan agar uraian tersebut benar-benar sudah mencakup seluruh persoalan dalam setiap fasenya, dengan memusatkan pada masalah-masalah yang aktual, mengumpulkan data yang relevan, menjelaskan dan kemudian menganalisa sehingga dari hasil dapat ditarik kesimpulan tentang masalah yang dihadapi.

#### 3.1.2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian akan dilaksanakan Pada PT. Phillips Sea Food Indonesia, di Pematang. Perusahaan ini bergerak dibidang industri pengalangan daging rajungan. Adapun PT. Phillips Sea Food Indonesia beralamat di Jl. Belibis, Pejarakan Danasari Pematang.

#### 3.1.3. Populasi dan Sampel

Menurut M Iqbal Hasan (2002:4) Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Dalam penelitian ini

populasinya adalah seluruh karyawan harian bagian produksi penyortiran daging rajungan pada PT. Phillips Seafood Indonesia di pematang yang berjumlah 100 orang.

Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik, julus dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi.

Rumusnya adalah:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2}{N}}$$

$n$  = besarnya sampel

$N$  = jumlah populasi

$e$  = nilai kritis batas penilaitan yang diinginkan (10%)

PT. Phillips Seafood Indonesia mempunyai karyawan harian bagian produksi bagian penyortiran sebanyak 100 orang, sehingga sampel yang diambil sebesar:

$$n = \frac{100}{1 + 100(0,1)}$$

$$= 50$$

Jadi sampel yang digunakan sebanyak 50 orang, teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah pengambilan sampel yang dilakukan dengan metode *random*, yaitu bahwa semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi *responder*, dengan cara mengambil sampel secara acak.



### 3.1.4. Sumber Data

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah berasal dari:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diambil dan dicatat untuk pertama kalinya atau data yang dikumpulkan dan diolah oleh organisasi maupun perorangan langsung melalui objeknya.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung, baik itu yang diperoleh dari literatur, referensi maupun data yang diperoleh dari perusahaan.

### 3.1.5. Metode Pengumpulan Data

Data primer diperoleh dengan cara:

#### 1. Interview

Adalah suatu cara pengumpulan data dengan cara menggunakan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada responden.

Dalam hal ini penulis mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan dibahas.

#### 2. Questioner

Yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden, yaitu karyawan harian bagian penyortiran daging rajungan.

### 3. Observasi

Yaitu suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dan psikologis.

Sedangkan data sekunder diperoleh dengan cara:

#### 1. Studi kepustakaan

Yaitu pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur yang berhubungan dengan penelitian.

#### 2. Dokumen dari perusahaan

Yaitu pengumpulan data dengan cara mempelajari data-

### 3.1.6. Definisi Operasional

#### 1. Kepemimpinan ( $X_1$ )

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi. Rencana kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dimana tujuan

organisasi dapat dicapai. Kepemimpinan sebagai suatu proses yang mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu, indikatornya adalah;

- Pengawasan dan kontrol di tempat kerja.
- Tingkat kepercayaan pimpinan dengan karyawan di tempat kerja.
- Hubungan pimpinan dengan karyawan di tempat kerja.

## 2. Upah ( $X_2$ )

Upah adalah (pener + an) sebagai imbalan dari pemberian kerja pada pemerintah kerja untuk suatu pekerjaan yang dilakukannya dalam sistem pemberian upah disesuaikan dengan tingkat produktivitas yang dihasilkan karyawan, indikatornya adalah

- Besarnya upah yang diterima karyawan
- Kelayakan upah yang dibagikan perusahaan
- Rendahnya perusahaan dalam memberikan upah

## 3. Kinerja (Y)

suatu pekerjaan yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian dan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi selama periode waktu tertentu, indikatornya adalah

- Hasil yang akan dicapai karyawan
- Peningkatan kinerja karyawan
- Pencapaian target perusahaan

## 3.1.7. Skala Pengukuran

Pada hasil penelitian, penulis menggunakan tabulasi yang dapat digunakan dalam pengolahan data. Skala pengukuran yang dimaksud untuk mengubah data yang bersifat kualitatif menjadi kuantitatif sehingga data tersebut dapat diterapkan dalam analisis.

perhitungan kuantitatif. Sebelum data diperoleh harus ditentukan terlebih dahulu skala untuk memutar jawaban, penelitian ini berdasarkan pada jawaban yang diberikan responden dan diukur berdasarkan skala likert menjadi lima tingkatan, yaitu

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (ST)
3. Kurang Setuju (KS)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

### 3.1.7 Metode Analisa Data

#### 3.1.8.1. Analisa Kualitatif

Analisa kualitatif adalah metode analisis data yang dapat digambarkan dengan kata-kata dengan pendekatan secara teoritis maupun pemikiran logis yang membantu analisis kuantitatifnya.

#### 3.1.8.2. Analisa Kuantitatif

Analisa Kuantitatif adalah serangkaian pengukuran yang dapat dinyatakan dengan angka-angka statistik, dimana analisa ini dibakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban questioner, pengolahan data tersebut harus diklasifikasikan atau digolongkan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel dan alat pembantu SPSS untuk memudahkan dalam menganalisa, adapun analisa yang digunakan adalah

harus diklasifikasikan atau digolongkan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel dan alat pembantu SPSS untuk memudahkan dalam menganalisa, adapun analisa yang digunakan adalah:

### 1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu taraf dimana alat pengukur dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, sehingga suatu persediaan yang digunakan questioner sebagai alat pengukur perlu diuji kevaliditasannya. Untuk meneliti seberapa valid pernyataan yang dipakai dalam questioner yang diisi oleh responden, maka digunakan rumus teknik korelasi *product moment* (Suharsimi Arikunto, 1991 : 138)

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

r: korelasi product moment

X: Variabel dependen

Y: variabel independen

N: jumlah responden

### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan.

Bila suatu alat pengukur digunakan dua kali, untuk mengukur gejala yang sama, dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reabel. Dengan kata lain, reabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam pengukuran gejala yang sama (Mastri Singarimbun dan Sofyan, 1999:124)

Untuk mengukur konsisten konstruk atau variabel penelitian, suatu questioner dikatakan reabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reabel jika memiliki *Cronbach alpha* > 0,6 (Nunnally Ghazali, 2001: 140).

### 3. Analisis Regresi Berganda

Analisa ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Upah ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), secara serentak atau bersama-sama dengan menggunakan rumus:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$$

Keterangan:

$Y$  : Kinerja karyawan

$a$  : Bilangan konstan

$b_1, b_2$  : Koefisien regresi

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Upah

4. Koefisien Determinasi

Digunakan untuk mengetahui besarnya persentase pengaruh kinerja karyawan yang dapat dicapai dengan menggunakan kepemimpinan dan upah.

5. Pengujian hipotesis yang di gunakan adalah sebagai berikut:

a.  $H_0$

Yaitu digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) dan upah ( $X_2$ ) secara parsial terhadap kinerja karyawan ( $Y$ )

Dimana

UNISSULA

جامعة سلطان أبو جعفر الإسلامية

$b_1$

= Koefisien regresi

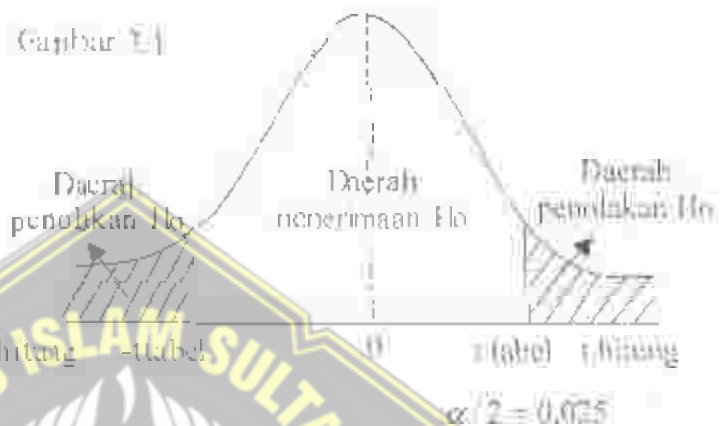
Seb.

= standar error koefisien regresi

Cara pengujianya adalah sebagai berikut:

- a.  $H_0 : \beta = 0$  = tidak ada pengaruh antara  $X_1$  (Variabel kepemimpinan) dan  $X_2$  (Variabel Upah) secara parsial terhadap  $Y$  (Variabel kinerja karyawan)

( $X_2$ ) secara parsial terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), maka PT. Phillips Seelindo Indonesia ditolak.



Gambar 11

b. Uji F

Yaitu untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dan upah ( $X_2$ ) secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

$$F = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-K-1)}$$

Dimana:

F : F hitung

$R^2/K$  : Koefisien determinasi

$n-K-1$  : derajat kebebasan

Cara pengujianya adalah sebagai berikut:



- $H_0 = \beta_1 = \beta_2 = 0$ , tidak ada pengaruh antara  $X_1$  (Variabel kepemimpinan) dan  $X_2$  (Variabel upah) secara bersama-sama terhadap  $Y$  (Variabel kinerja karyawan)
- $H_0 = \beta_1 = \beta_2 = 0$ , ada pengaruh antara  $X_1$  (variabel kepemimpinan) dan  $X_2$  (variabel upah), secara bersama-sama terhadap  $Y$  (variabel kinerja karyawan)

Kriteria pengujian:

1. Taraf nyata 95% ( $\alpha = 0,05$ )
2. Derajat kebebasan dari  $F$  tabel ( $n - k - 1$ )

Kriteria menerima atau menolak

- a. Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti ada pengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dan upah ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

Dengan demikian hipotesis yang berbunyi diduga ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dan

upah ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada  $H_1$ , Phillips Seafood Indonesia diterima.

- b. Apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Berarti tidak ada pengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dan upah ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). dengan demikian hipotesis yang berbunyi

ditinjau dari perspektif yang signifikan antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dan pahlawan ( $X_2$ ) secara berturut-turut terhadap kinerja/kepercayaan ( $Y$ ) pada PT. Philips Selandia Indonesia ditolak.

Gambar 3.2



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengolahan data yang dilakukan terhadap hasil penelitian yang berupa tanggapan responden atas kecermer yang diberikan. Analisis data akan disajikan dalam bentuk analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif yang berupa tabulasi jawaban responden atas item-item pertanyaan akan disajikan terlebih dahulu, dilanjutkan dengan analisis kuantitatif yang berupa pengujian statistik terhadap hasil penelitian untuk mendapatkan jawaban atas hipotesis yang diajukan sebelumnya.

#### 4.1. Analisis kuantitatif

Dalam bab ini disajikan hasil tanggapan responden terhadap kecermer untuk masing-masing variabel dengan analisis kuantitatif yang akan analisis berdasarkan frekuensi tanggapan responden tersebut.

##### 4.1.1. Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan (aktivitas) untuk mempengaruhi kerohanian orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Konsep kepemimpinan dalam penelitian ini diukur dari kesiapan dengan tiga indikator yaitu: pengawaran dan kontrol, tingkat kepercayaan dan hubungan pimpinan dengan karyawan di tempat kerja.

Hasil tanggapan dari 30 responden terhadap pengawasan dan kontrol yang dilakukan oleh pimpinan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1.1.**

Tanggapan responden mengenai apakah pengawasan dan kontrol yang dilakukan pimpinan ketat

Skala	Tanggapan Responden	Jumlah	%
5	Sangat ketat	1	3,0
4	Ketat	24	80,0
3	Cukup ketat	24	80,0
2	tidak ketat	0	0,0
	Sangat tidak ketat	1	3,0
	Total	30	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2005

Dari hasil jawaban responden mengenai pengawasan dan kontrol yang dilakukan pimpinan, menurut data bahwa 1 responden atau 3,0% menjawab sangat ketat, 24 atau 80% menjawab ketat, 24 atau 80% menjawab cukup ketat, dan 1 responden atau 3,0% menjawab sangat tidak ketat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan ketat dan cukup ketat atas pengawasan dan kontrol yang dilakukan oleh pimpinan. Tanggapan demikian dari karyawan karena pada dasarnya pengawasan yang ketat memang perlu dilakukan, mengingat barang yang diproduksi harus benar-benar siap.

Tanggapan responden terhadap indikator tingkat kepercayaan pimpinan yang dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel.2.

Tanggapan responden terhadap tingkat kepercayaan pimpinan di tempat kerja

Skala	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
5	Sangat percaya	3	3,8%
4	Percaya	15	30,0%
3	Cukup percaya	23	46,0%
2	Tidak percaya	9	18,0%
1	Sangat tidak percaya	0	0%
	Jumlah	50	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari hasil jawaban responden mengenai tingkat kepercayaan pimpinan di tempat kerja menunjukkan bahwa 3,8% responden atau 3 orang menjawab sangat percaya, 15 responden atau 30,0% menjawab percaya, dan 23 responden atau 46% menjawab cukup percaya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan cukup percaya atas tingkat kepercayaan pimpinan di tempat kerja. Tanggapan demikian dari karyawan dikarenakan pada umumnya karyawan yang bekerja di situ sudah lama.

Tanggapan responden terhadap indikator hubungan pimpinan dengan karyawan di tempat kerja yang dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.3.

Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dan karyawan di tempat kerja

Skala	Tanggapan Responden	Jumlah	%
5	Sangat baik	2	4,0
4	Baik	16	32,0
3	Cukup baik	23	46,0
2	Kurang baik	9	18,0
1	Sangat tidak baik	0	0,0
	Total	50	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari hasil jawaban responden mengenai hubungan pimpinan dan karyawan di tempat kerja, menunjukkan bahwa 1 responden atau 2,0% menjawab sangat baik, 16 responden atau 32,0% menjawab baik, 23 responden atau 46,0% menjawab cukup baik, dan 9 responden atau 18,0% menjawab kurang baik. جامعہ سلطان اَبوجوٰج الإِسْلَامِيَّة

Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan cukup baik atas hubungan pimpinan dan karyawan di tempat kerja. Tanggapan demikian dari karyawan dikarenakan *leadership* dan hubungan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

## 1.2. Tanggapan responden terhadap upah

Upah adalah jumlah keseluruhan dari variabel yang dipekerja sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja melalui masa dan syarat tertentu. Konsep upah dalam penelitian ini diukur dari kuantitatif dengan tiga indikator yaitu: besarnya upah yang dipanen dan kebutuhan kelayakan upah dan kesulitan upah.

Hasil tanggapan dari 50 responden terhadap masing-masing indikator variabel upah dapat dilihat pada tabel (tabel di bawah ini).

Tabel 2.1

Tanggapan responden terhadap besarnya upah yang diterima karyawan

Skala	Tanggapan Responden	Jumlah	%
5	Sangat mencukupi	3	6,0%
4	Mencukupi	16	32,0%
3	Cukup mencukupi	27	54,0%
2	Tidak mencukupi	4	8,0%
1	Sangat tidak mencukupi	0	0,0%
	Total	50	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2005

Dari hasil jawaban responden mengenai besarnya upah yang diterima karyawan dapat mencukupi kebutuhan hidup mereka, menunjukkan bahwa 3 responden atau 6,0% menjawab sangat mencukupi, 16 responden atau 32,0% menjawab mencukupi, 27 responden atau 54,0% menjawab cukup mencukupi, dan 4 responden atau 8,0% menjawab tidak mencukupi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan cukup menanggapi atas upaya yang mereka lakukan. Koalisi demikian cukup berkesan karena kondisi pada saat ini memerlukan pemenuhan kebutuhan yang semakin kompleks; dan standar upaya yang diberikan oleh perusahaan sudah cukup baik.

Tanggapan responden terhadap indikator kelayakan upaya yang diberikan oleh perusahaan yang dapat dilihat pada tabel 2.2. Berikut ini:

Tabel 2.2.

Tanggapan responden terhadap kelayakan upaya yang diberikan perusahaan

Skala	Tanggapan Responden	Jumlah	%
5	Sangat layak	1	2,0
4	Layak	19	38,0
3	Cukup layak	30	60,0
2	Tidak layak	0	0
1	Sangat tidak layak	0	0
	Total	50	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Dari hasil jawaban responden diketahui selangkah lebih lanjut yang diberikan perusahaan menunjukkan bahwa 60% responden atau 30% menjawab sangat layak, 19 responden atau 38% menjawab cukup layak, 30 responden atau 60,0%.

Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan bahwa upaya yang mereka lakukan sudah cukup



diberikan. Tanggapan demikian dari karyawan ini dikarenakan pemerintah pusat dan upah tersebut sudah sesuai dengan UMR.

Tanggapan responden terhadap ketidakadilan pemberian upah dapat dilihat pada tabel 2.3. berikut ini.

Tabel 2.3.

Tanggapan responden terhadap keadilan perusahaan dalam memberikan upah:

Skala	Tanggapan Responden	Jumlah	%
5	Sangat adil	3	6,0
4	Adil	16	32,0
3	Cukup adil	25	50,0
2	Tidak adil	6	12,0
1	Sangat tidak adil	0	0,0
	Jumlah	50	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari hasil jawaban responden mengenai ketidakadilan pemberian upah menunjukkan bahwa 3 responden atau 6,0% menjawab sangat adil, 16 responden atau 32,0% menjawab adil, 25 responden atau 50,0% menjawab cukup adil, dan 6 responden atau 12,0%

Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan cukup adil atas pemberian upah kerja mereka karena mereka menganggap bahwa untuk saat ini pemberian upah sudah disesuaikan dengan target dan kinerja karyawan.

Secara umum tanggapan responden (respondent) telah menunjukkan hasil yang cukup baik. Hal ini berarti perusahaan yang diteliti oleh perusahaan mendapat tanggapan cukup positif dari responden.

### 1.3. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja

Kinerja adalah catatan keberhasilan yang dihasilkan oleh suatu pekerjaan yang telah dicapai seseorang melalui pangevaluasian dan penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi selama periode tertentu. Konsep dalam penelitian ini diukur kuesioner dengan tiga indikator yaitu Hasil yang akan dicapai, penilaian kinerja dan pencapaian target karyawan.

Hasil tanggapan dari 50 responden terhadap masing-masing indikator variabel kinerja dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini.



Tabel 3.1.

Tanggapan responden terhadap hasil yang dicapai dengan kondisi yang dihadapi

Skala	Tanggapan Responden	Jumlah	%
5	Sangat sesuai	0	0,0%
4	Sesuai	26	72,0%
3	Cukup sesuai	17	44,0%
2	Tidak sesuai	2	4,0%
1	Sangat tidak sesuai	0	0,0%
	Total	50	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2005

Dari hasil jawaban responden mengenai hasil yang dicapai dengan harapan karyawan, menunjukkan bahwa 72 responden atau 72,00% merasa sangat sesuai, 17 responden atau 44,0% merasa cukup sesuai, 2 responden atau 4,0% menjawab tidak sesuai.

Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sesuai atas hasil yang dicapai. Kondisi demikian wajar saja karena pengawasan yang ketat dari pimpinan akan menyebabkan karyawan bekerja dengan maksimal untuk mempertahankan upah sesuai dengan harapan.

Tanggapan responden terhadap indikator: pemenuhan keinginan yang dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2.

Tanggapan responden apakah penilaian kinerja mempengaruhi hasil yang dicapai

Skala	Tanggapan Responden	Jumlah	%
5	Sangat mempengaruhi	8	16,0
4	Mempengaruhi	17	34,0
3	Cukup mempengaruhi	25	50,0
2	Tidak mempengaruhi	0	0
1	Sangat tidak mempengaruhi	0	0
	Total	50	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari hasil jawaban responden mengenai penilaian kinerja menunjukkan bahwa 8 responden atau 16,0% menjawab sangat mempengaruhi, 17 responden atau 34,0% menjawab mempengaruhi, 25 responden atau 50,0% menjawab cukup mempengaruhi.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan cukup mempengaruhi atas penilaian kinerja terhadap hasil yang dicapai. Hal ini berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dengan standar yang ditetapkan.

Tanggapan responden terhadap indikator hasil dan tingkat pencapaian yang dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut ini.

Tabel 3.3.

Tanggapan responden, mengenai hasil yang diperoleh dengan pemenuhan target perusahaan.

Skala	Tanggapan Responden	Jumlah	%
5	Sangat memenuhi	9	18,0
4	Memenuhi	27	54,0
3	Cukup memenuhi	14	28,0
2	Tidak memenuhi	0	0,0
1	Sangat tidak memenuhi	0	0,0
	Total	50	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari hasil jawaban responden mengenai hasil yang diperoleh dengan pemenuhan target perusahaan menunjukkan bahwa 9 responden atau 18,0% menjawab sangat memenuhi, 27 responden atau 54,0% menjawab memenuhi, dan 14 responden atau 28,0% menjawab cukup memenuhi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memberi tanggapan memenuhi atas pemenuhan target dengan hasil yang diperoleh. Tanggapan responden demikian karena mereka bekerja maksimal untuk memenuhi target perusahaan.

Secara umum tanggapan responden tentang kinerja menunjukkan hasil yang baik. Hal ini berarti kinerja yang dihasilkan mendapat tanggapan yang positif dari karyawan.

## 4.2. Analisis Kuantitatif

### 4.2.1. Uji Validitas

Sebelum diaman dilakukan uji validitas Uji validitas digunakan untuk menguji indikator variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), upah ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ), dengan menggunakan rumus korelasi product moment hasilnya dapat dibandingkan dengan  $r$  kritis. Yang ketentuannya sebagai berikut :

- apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  kritis, maka indikatornya dinyatakan valid
- apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  kritis, maka indikatornya dinyatakan tidak valid,
- $r$  kritis = 0,275 ( sampel = 50,  $\alpha = 0,05$  )

Adapun hasil uji validitas  $r$  hitung dan indikator pada tabel berikut :

Tabel 4.2.1

(Hasil perhitungan validasi menggunakan Excel 4,500)

Validitas dengan indikatornya	Korelasi	Keterangan
1. Kepemimpinan ( $X_1$ )		
- $X_{11}$	0,686	Valid
- $X_{12}$	0,897	Valid
- $X_{13}$	0,841	Valid
2. Upah ( $X_2$ )		
- $X_{21}$	0,801	Valid
- $X_{22}$	0,742	Valid
- $X_{23}$	0,854	Valid
3. Kinerja karyawan ( $Y$ )		
- $Y_1$	0,630	Valid
- $Y_2$	0,812	Valid
- $Y_3$	0,856	Valid

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2.1 dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator mempunyai nilai lebih besar dari pada  $t_{kritik}$  (0,273) (Lampiran 8) sehingga dapat dikatakan indikator valid.

### 4.2.2. Uji Reliabilitas

Setelah diadakan uji validitas maka dilakukan uji reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui tingkat reliabel suatu data atau dengan menggunakan rumus alpha cronbach dalam uji reliabilitas ini hanya dilakukan pada instrumen yang reliabel.

Tabel 4.2.2 hasil uji reliabilitas dengan rumus 4, 5, 6)

Variabel dengan indikatornya	Koefesien	Ketunggalan
1. Kepemimpinan	0,7382	Reliabel
2. Upah	0,7117	Reliabel
3. Kinerja karyawan	0,6134	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah

Dari tabel 4.2.2 dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel diatas 0,60 (Lantieri, Ghazali, 2007) maka dapat disimpulkan variabel benar-benar reliabel.

### 4.2.3. Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (kepemimpinan dan upah) Samara Lee et al. sertahadap variabel dependen (kinerja karyawan). Perhitungannya analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan program SPSS. Hasil perhitungan dari data penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2.3

Variabel	B	t	Sigt	Kesimpulan
Konstanta	4,853			
Kepernipimian	0,342	2,891	0,012	Menerima H <sub>0</sub>
Upah	0,295	2,031	0,048	Menerima H <sub>0</sub>
R <sup>2</sup>	0,448			
Adjusted R <sup>2</sup>	0,424			
F	19,071			
Sig F	0,000			Menerima H <sub>0</sub>

Sumber: Data primer yang diolah, (2025/2026, hal. 7)

Persamaan regresi dari hasil tersebut dapat ditulis dalam bentuk persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 4,853 + 0,342(X_1) + 0,295(X_2)$$

Hasil persamaan regresi tersebut menunjukkan adanya model mengenai keterkaitan variabel-variabel kepernipimian dan upah terhadap kinerja karyawan.

Model persamaan regresi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Kepernipimian ( $X_1$ ) dan upah ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).
- Nilai konstanta sebesar 4,853 berarti bahwa jika variabel kepernipimian ( $X_1$ ) dan upah ( $X_2$ ) diabaikan dan konstanta nol maka kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 4,853.



- c. Nilai koefisien  $X_1$  (Kepemimpinan) bernilai 0,342 dengan tanda koefisien positif. Hal ini berarti bahwa jika variabel  $X_1$  diasumsikan konstan, maka jika kepemimpinan lebih baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Philips Sea Food Indonesia di Pematang.
- d. Nilai koefisien  $X_2$  (Upah) bernilai 0,295 Hal ini berarti bahwa jika variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) diasumsikan konstan, maka jika terjadi peningkatan upah maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Philips Sea Food Indonesia di Pematang.

#### 4.2.4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS (11.0) dapat diketahui bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,448. Hal ini berarti 44,8% kinerja karyawan ( $Y$ ) dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan upah ( $X_2$ ) & sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.2.5 Pengujian Hipotesis

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai uji t-nya pengaruh variabel kepemimpinan PT dan upah ( $X_2$ ) terhadap kinerja

karyawan (Y) baik secara terpisah maupun secara bersama-sama (simultan). Pengujian hipotesis secara terpisah dilakukan dengan menggunakan Uji  $t$ , sedangkan pengujian hipotesis secara simultan akan dilakukan menggunakan Uji  $F$ .

#### 4.2.5.1 Uji $t$

Pengujian secara terpisah ( $d.f = 1$ ) dilakukan untuk masing-masing variabel bebas secara terpisah.

a. (paheX)

Hipotesis

$H_0 : \beta = 0$  (tidak ada pengaruh antara kepemimpinan IX<sub>1</sub> terhadap kinerja karyawan (Y))

$H_a : \beta \neq 0$  (Ada pengaruh antara kepemimpinan IX<sub>1</sub> terhadap kinerja karyawan (Y))

\* Kritis pengujian

Trafik:  $t_{\alpha/2; n-1}$

Derajat kebebasan  $d.f = n - K - 1 = 47$

- Uji statistik

Dari hasil pengujian dengan SPSS diperoleh untuk variabel X<sub>1</sub> (Kepemimpinan) diperoleh nilai  $t$  hitung = 2,594 dengan tingkat signifikansi 0,013 dengan menggunakan batas kritis  $t_{\alpha/2; n-1}$  (0,025, nilai  $t$  tabel dengan  $d.f = n - K - 1 = 47$ ) diperoleh sebesar 2,515

nyaka  $t_{hitung} (2,504) > t_{tabel} (2,315)$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_1$ .

Hasil nilai signifikansi pengujian ( $\alpha$ ) variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) diperoleh sebesar 0,013. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,025. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa di tingkat alpha pengaruh antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) secara parsial terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat diterima.

Grafik pengujian hipotesis dan ditunjukkan sebagai berikut :



Gambar 4.1 Uji variabel kepemimpinan

b. Uji  $t_2$  ( $X_2$ ):

Hipotesis:

$H_0 : \beta = 0$  : Tidak ada pengaruh antara upah ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ )

$H_1 : \beta \neq 0$  : Ada pengaruh antara upah ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ )

Kriteria pengujian

1. taraf nyata  $95\%$  ( $\alpha = 0,05$ )
2. derajat kebebasan dari tabel  $t_{(n-1)}$ ,  $K-1 = 50 - 1 = 47$
3. uji dua sisi

dari hasil pengujian dengan SPSS diperoleh untuk variabel  $X_2$  (pahlawan) diperoleh nilai  $t$  hitung = 2,031 dengan tingkat signifikansi 0,048 dengan menggunakan batas signifikansi 0,025 dan nilai  $t$  tabel  $t_{(n-1)}$   $K-1 = 47$  diperoleh sebesar 2,315 maka  $t$  hitung (2,031) <  $t$  tabel (2,315) yang berarti  $H_0$  diterima dan menolak  $H_1$ .

Hasil nilai signifikansi pengujian dengan variabel  $X_2$  (pahlawan) diperoleh sebesar 0,048. Nilai tersebut lebih besar dari 0,025, jadi hipotesis yang mengatakan bahwa diduga ada pengaruh antara variabel  $X_2$  secara parsial terhadap kinerja karyawan  $Y$  tidak dapat diterima. Grafik pengujian hipotesisnya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 12. Uji  $t$  Variabel pahlawan

### 4.2.5.2. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh ke penempatan ( $X_1$ ) dan upah ( $X_2$ ) secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

Hipotesis:

$H_0 = \beta_1 = \beta_2 = 0$ : Tidak ada pengaruh antara Ke penempatan dan upah ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan ( $Y$ )

$H_1 = \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$ : Ada pengaruh antara Ke penempatan dan upah ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan ( $Y$ )

Kriteria pengujian

1. taraf nyata 95% ( $\alpha = 0,05$ )

2. derajat kebebasan dari tabel  $F = (k - 1) \times (n - k - 1)$

Uji F dilakukan pengujian dengan SPSS dan hasil uji F menunjukkan

tingkat signifikansi 0,000 dengan menggunakan batas signifikansi 0,005,

nilai F tabel dengan  $df_1 = 2$  dan  $df_2 = 50 - 2 - 1 = 47$  diperoleh sebesar 3,20

(lampiran 10) jadi hasil nilai F hitung (19,671) > F tabel (3,20) dan nilai

signifikansi uji F sebesar 0,000 juga menunjukkan nilai yang lebih kecil

kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa

hipotesis yang menyatakan diduga ada pengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dan gaya ( $X_2$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat diterima. Hasil pengujian hipotesisnya dapat digambarkan sebagai berikut.



### 1.3. Pembahasan

Secara parsial variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pengawasan dan kontrol yang dilakukan oleh pimpinan tentu adalah wajar, karena memang hal yang dipikirkan harus benar-benar strict. tingkat kepercayaan pimpinan terhadap karyawan cukup percaya, karena pada umumnya karyawan bekerja sudah cukup lama sudah terbiasa melakukan pekerjaan itu. Ad pimpinan tidak perlu melakukan pengawasan yang sangat ketat, selagi pada masalah teknis. Disamping itu juga hubungan pimpinan dengan karyawan di tempat kerja cukup baik. kondisi tersebut akan dapat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

Secara parsial variabel upah pada penelitian yang dilakukan bahwa upah tidak pengaruh terhadap kinerja, mereka bekerja seperti halnya bermain-main untuk mengisi waktu luang, mereka bekerja dengan rasa senang hati tanpa paksaan dan mengharapkan upah yang tinggi. Karena upah tidak menjadi tujuan utama mereka dalam bekerja, namun tidak dapat dipungkiri bahwa upah yang akan mereka terima sesuai dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan.

Kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian. Dari penelitian yang dilakukan memperoleh hasil bahwa, kinerja yang dicapai sesuai dengan harapan karyawan, karena pengawasan dan kontrol yang ketat oleh pimpinan ini menyebabkan karyawan bekerja maksimal. Penilaian kinerja cukup mempengaruhi hasil yang dicapai, karena hal ini berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dengan standar yang ditetapkan, mereka bekerja maksimal untuk memenuhi target perusahaan.

Namun demikian pada penelitian secara bersama-sama (simultan) variabel kepemimpinan dan variabel upah memperoleh hasil signifikan. Artinya kepemimpinan dan upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik dan pemenuhan kebutuhan hidup dengan upah merupakan perwujudan perhatian perusahaan terhadap karyawannya. Sedangkan bagi karyawan pemberian upah dinilai sangat penting, karena karyawan akan merasa dihargai dan juga upah tersebut dapat digunakan sebagai pemenuhan kebutuhan hidup bagi diri dan keluarganya.

## BAB V

### PENUTUP

Melihat hasil penelitian pada Pt. Philips Sejahtera Dalamnegeri Ceprehang, maka dapat diambil beberapa kesimpulan dan saran yang mungkin berguna bagi para pengelola dan karyawan.

#### 5.1. Kesimpulan

1. Uji persamaan regresi berganda dengan menggunakan program SPSS 11.0 diperoleh persamaan regresi linear berganda 
$$Y = 4,853 + 0,52(X_1 + 0,005X_2)$$
2. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan SPSS 11.0 menunjukkan  $t_{hitung}$  (kepentingman) diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,594 > t_{tabel} = 2,315$  dengan signifikansi sebesar  $0,013 < 0,025$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_1$ . Ini berarti memberikan indikasi bahwa kepentingan  $t_{hitung}$  dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Hasil pengujian statistik dengan SPSS 11.0 yang  $F_{hitung} < F_{tabel}$  diperoleh nilai  $F_{hitung} = 2,031 < F_{tabel} = 2,315$  dengan signifikansi  $0,048 > 0,025$  yang berarti  $H_0$  diterima dan menolak  $H_1$ . Ini berarti memberi indikasi bahwa  $t_{hitung}$  tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Analisis uji signifikansi secara simultan (homogenitas) diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 19,071 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $0,05$ . Maka nilai  $F_{hitung}$  dengan  $df_1 = 2$  dan  $df_2 = 50$   $F_{hitung} = 19,071 > F_{tabel}$  sebesar 3,20 maka  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Dapat disimpulkan



bahwa variabel  $X_1$  (kepemimpinan) dan  $X_2$  (upah) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap  $Y$  (kinerja karyawan).

5. Besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,448 yang berarti bahwa 44,8% kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan upah, dan selebihnya 55,2% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

### 3.2 Saran

Saran-saran yang dapat dibenarkan berkenaan dengan hasil penelitian ini adalah

1. Perlu dikembangkan pola kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang memberikan kepercayaan terhadap bawahan didalam melaksanakan tugasnya, namun bukan berarti membenarkan kebebasan penuh terhadap bawahan, akan tetapi menciptakan suasana dimana pemimpin dalam melaksanakan fungsi pengawasan dan kontrol mampu dilaksanakan secara efektif dan efisien.
2. Agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan pimpinan tidak disibukkan oleh hal-hal yang bersifat teknis, maka perlu diadakan pengarahan serta pelatihan terhadap karyawan.
3. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa upah tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, Perusahaan harus tetap memperhatikan upah karyawan, karena bagaimanapun juga karyawan mempunyai kebutuhan, keinginan hidup layak, serta sebagai penghormatan atas pengabdian dan tenaga yang telah dikeluarkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi, 1998. *Prosedur Penelitian*. Penerbit RinekaCipta, IKAPI Jakarta.
- Djarwanto PS, Dan Andi Pangestu Subagya, 1990 *Statistik Induktif*. Edisi IV BPF, Yogyakarta.
- Es'ad Moh 1989 *Keperimpinan efektif dalam perusahaan*. Penerbit libertyt, yogyakarta.
- Elippo R Edwin 1994. *Manajemen Personalia*. Jilid II Edisi II, Erlangga, Jakarta.
- Hadj Poerwono, 1995, *Tata Personalia*, Penerbit Djambatan, Jakarta.
- Hasan Iqbal M, 2002, *Pokok-Pokok Materi Ktatsuka*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Heidjrachman dan Suad Husnah, 1990, *Manajemen Personalia*, BPH UGM, Yogyakarta.
- Keating J Charles, 1995 *Keperimpinan Teori Dan Pengembangannya*. Penerbit Kanisius IKAPI Yogyakarta.
- Ranupandjoto Heidjrachman, "Suad Husnah" 1990 *Manajemen Personalia*. BPF Yogyakarta.
- Ranupanjodo Heidjrachman dan Suad Husnah, 1993. *Manajemen Personalia*. Edisi IV Penerbit BPH, Yogyakarta.
- Saymad Gouzali, 1993 (soal jawab) *Manajemen Dan Keperimpinan*. Penerbit Djambatan IKAPI Jakarta.
- Siagian P Sondang, 1988, *Teori dan Praktek Keperimpinan*. Penerbit Dina Aksara, Jakarta.
- Simamora Henry, 1997, Edisi II, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit YKPN Yogyakarta.
- Sumarsono Somy, 2003, *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Ketenagakerjaan*. Penerbit Graha Ilmu Yogyakarta.
- Winardi, 2000, *Keperimpinan Dalam Manajemen*. Rineka, IKAPI, Jakarta.

No Rsp	Keragaman				Upah				Kinerja Karyawan			
	X1.1	X1.2	X1.3	Jml	X2.1	X2.2	X2.3	Jml	Y1	Y2	Y3	Jml
1	4	5	5	14	5	4	4	13	4	5	5	14
2	4	4	4	12	3	3	4	10	4	3	3	10
3	4	3	3	10	4	4	3	11	3	4	3	10
4	5	4	4	13	5	4	4	13	4	5	4	13
5	4	5	5	14	5	4	4	13	4	5	5	14
6	4	3	2	9	2	3	2	7	2	3	3	8
7	2	3	3	8	5	5	3	9	4	3	3	10
8	4	3	4	11	3	4	4	11	4	3	3	10
9	4	3	3	10	3	5	3	9	4	3	4	11
10	4	4	3	11	4	3	5	10	5	3	4	11
11	3	3	2	8	3	3	5	9	4	3	4	11
12	4	3	4	11	4	3	4	11	4	5	4	13
13	4	3	3	10	4	3	4	11	4	4	4	12
14	4	3	3	10	4	3	3	10	4	3	3	10
15	4	3	4	11	4	4	2	11	4	3	4	11
16	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	4	10
17	3	2	2	7	3	3	2	8	3	3	3	9
18	4	4	3	11	3	3	2	8	4	4	4	12
19	3	2	3	8	3	3	3	9	4	3	4	11
20	3	4	4	11	3	4	3	10	4	5	4	13
21	3	2	3	8	3	4	3	10	3	4	3	10
22	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10
23	3	2	2	7	2	3	3	7	3	3	3	9
24	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	4	11
25	3	3	4	10	4	4	5	11	4	4	3	11
26	3	3	2	8	4	3	4	11	4	3	3	10
27	3	4	4	11	3	4	4	11	4	4	4	11
28	4	3	3	10	3	4	4	11	3	4	4	11
29	3	2	3	8	4	3	3	10	4	3	3	10
30	3	2	2	7	2	3	3	9	2	3	3	8
31	4	4	4	12	4	4	3	11	4	5	5	14
32	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	4	11
33	4	4	3	11	4	4	3	11	4	5	5	14
34	4	5	4	13	4	5	3	14	4	4	5	13
35	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	5	13
36	3	3	3	9	3	3	4	10	4	4	4	12
37	3	4	3	10	3	4	3	10	3	3	4	10
38	3	4	4	11	4	3	3	10	4	3	4	11
39	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	4	11
40	4	4	4	12	4	4	5	13	4	5	4	13
41	3	3	4	10	3	4	3	10	4	4	4	12
42	3	3	4	10	3	3	3	9	3	3	4	10
43	2	4	3	11	3	4	4	11	4	4	5	13
44	4	4	4	12	3	3	4	10	3	4	4	11
45	4	3	3	9	2	3	2	8	4	4	5	13
46	3	2	2	7	3	5	2	9	3	3	4	10
47	3	2	3	8	3	4	4	11	3	4	4	11
48	5	2	2	7	2	3	3	8	4	4	5	13
49	3	4	3	10	4	3	4	11	3	4	4	11
50	5	3	4	10	3	3	3	9	4	4	4	12

P1

	Frequency	Percent
Valid tidak ketat	1	2.0
cukup ketat	24	48.0
ketat	24	48.0
sangat ketat	1	2.0
Total	50	100.0

P2

	Frequency	Percent
Valid tidak percaya	0	0.0
cukup percaya	25	50.0
percaya	15	30.0
sangat percaya	3	6.0
Total	43	100.0

P3

	Frequency	Percent
Valid kurang baik	9	18.0
cukup baik	23	46.0
baik	13	26.0
sangat baik	5	10.0
Total	50	100.0

P4

	Frequency	Percent
Valid tidak mencukupi	1	2.0
cukup mencukupi	27	54.0
mencukupi	16	32.0
sangat mencukupi	3	6.0
Total	47	100.0

P5

	Frequency	Percent
Valid cukup layak	30	60.0
layak	15	30.0
sangat layak	5	10.0
Total	50	100.0

P6

		Frequency	Percent
Valid	tidak adil	6	12,0
	cukup adil	21	42,0
	adil	18	36,0
	sangat adil	5	10,0
	Total	50	100,0

P7

		Frequency	Percent
Valid	tidak sesuai	3	6,0
	cukup sesuai	12	24,0
	sesuai	36	72,0
	Total	50	100,0

P8

		Frequency	Percent
Valid	cukup mempengaruhi	25	50,0
	mempengaruhi	17	34,0
	sangat mempengaruhi	9	18,0
	Total	50	100,0

		Frequency	Percent
Valid	cukup memenuhi	14	28,0
	memenuhi	27	54,0
	sangat memenuhi	9	18,0
	Total	50	100,0

Correlations

		Keperawatan
P1	Pearson Correlation	585**
	Sig. (2-tailed)	000
	N	50
P2	Pearson Correlation	812**
	Sig. (2-tailed)	000
	N	50
P3	Pearson Correlation	561**
	Sig. (2-tailed)	000
	N	50

\*\* Correlation is significant at the 0.001 level.



Correlations

		Upa <sup>a</sup>
P4	Pearson Correlation	.261**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
P5	Pearson Correlation	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
P6	Pearson Correlation	.054**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saved) will be used for data analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

Item	Mean	Std. Deviation	Corrected Item Total Correlation	Item-Mean Correlation Corrected	Alpha If Item Deleted
1	1.74	.74	.640	.640	.640
2	1.74	.74	.640	.640	.640
3	1.74	.74	.640	.640	.640
4	1.74	.74	.640	.640	.640
5	1.74	.74	.640	.640	.640
6	1.74	.74	.640	.640	.640
7	1.74	.74	.640	.640	.640
8	1.74	.74	.640	.640	.640
9	1.74	.74	.640	.640	.640
10	1.74	.74	.640	.640	.640
11	1.74	.74	.640	.640	.640
12	1.74	.74	.640	.640	.640
13	1.74	.74	.640	.640	.640
14	1.74	.74	.640	.640	.640
15	1.74	.74	.640	.640	.640
16	1.74	.74	.640	.640	.640
17	1.74	.74	.640	.640	.640
18	1.74	.74	.640	.640	.640
19	1.74	.74	.640	.640	.640
20	1.74	.74	.640	.640	.640
21	1.74	.74	.640	.640	.640
22	1.74	.74	.640	.640	.640
23	1.74	.74	.640	.640	.640
24	1.74	.74	.640	.640	.640
25	1.74	.74	.640	.640	.640
26	1.74	.74	.640	.640	.640
27	1.74	.74	.640	.640	.640
28	1.74	.74	.640	.640	.640
29	1.74	.74	.640	.640	.640
30	1.74	.74	.640	.640	.640

Reliability Coefficients

N of Cases = 50

Alpha = .840



Correlations

		Korelasi
P7	Pearson Correlation	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
P8	Pearson Correlation	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
P9	Pearson Correlation	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level.





## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Upah, Kepemimpinan		Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary<sup>a</sup>

	Model
R	.865 <sup>a</sup>
R Square	.448
Adjusted R Square	.424
Std. Error of the Estimate	1.5766
Change Statistics	
R Square Change	.448
F Change	19.271 <sup>b</sup>
df	2
Sig. F Change	.000

- a. Predictors: (Constant), Upah, Kepemimpinan  
 b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50675	2	25337	19.271	.000 <sup>a</sup>
	Residual	62445	47	1328.6		
	Total	113120	49			

- a. Predictors: (Constant), Upah, Kepemimpinan  
 b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4853	1164		4.169	.000
	Kepemimpinan	342	132	.434	2.694	.010
	Upah	285	145	.417	2.031	.048

- a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran

TABEL R PRODUCT MOMENT (PEARSON)

alfa n	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
1	0,988	0,997	0,999	0,999	0,999
2	0,900	0,950	0,980	0,990	0,999
3	0,805	0,878	0,934	0,959	0,994
4	0,729	0,811	0,882	0,917	0,974
5	0,669	0,755	0,833	0,875	0,951
6	0,622	0,707	0,788	0,834	0,925
7	0,582	0,666	0,750	0,798	0,899
8	0,549	0,632	0,718	0,766	0,872
9	0,521	0,602	0,685	0,735	0,847
10	0,497	0,576	0,659	0,708	0,823
11	0,476	0,553	0,634	0,689	0,801
12	0,458	0,532	0,612	0,664	0,780
13	0,441	0,514	0,592	0,641	0,760
14	0,426	0,497	0,574	0,623	0,742
15	0,412	0,482	0,559	0,608	0,725
16	0,400	0,468	0,546	0,593	0,709
17	0,389	0,456	0,525	0,574	0,695
18	0,378	0,444	0,516	0,561	0,679
19	0,369	0,433	0,503	0,549	0,665
20	0,360	0,423	0,492	0,537	0,652
25	0,323	0,381	0,445	0,487	0,597
30	0,296	0,349	0,408	0,449	0,554
35	0,275	0,325	0,381	0,415	0,519
40	0,257	0,304	0,358	0,393	0,480
45	0,243	0,288	0,338	0,372	0,445
50	0,231	0,273	0,322	0,354	0,413
60	0,211	0,250	0,295	0,325	0,403
70	0,195	0,232	0,274	0,302	0,360
80	0,183	0,217	0,257	0,283	0,357
90	0,173	0,205	0,242	0,267	0,338
100	0,164	0,195	0,230	0,254	0,322

Sumber

Taro Yamane. *Statistik An Introduction to Analysis*. Third Edition. Harper International. Inc. pp. 11/73

Lampiran

TABEL DISTRIBUSI

	001	0025	005	01
1	63658	25452	12706	6314
2	9925	6205	4303	2120
3	5841	4177	3182	2352
4	4604	3455	2775	2132
5	4032	3183	2571	2015
6	3707	2989	2447	1943
7	3499	2841	2365	1895
8	3353	2752	2306	1860
9	3253	2687	2262	1833
10	3189	2634	2228	1812
11	3108	2593	2201	1790
12	3055	2560	2179	1782
13	3012	2533	2160	1771
14	2977	2510	2145	1761
15	2947	2490	2131	1753
16	2921	2473	2120	1745
17	2899	2458	2110	1740
18	2879	2445	2101	1734
19	2861	2433	2093	1729
20	2845	2423	2086	1725
21	2831	2414	2080	1721
22	2819	2406	2074	1717
23	2807	2398	2069	1714
24	2797	2391	2064	1711
25	2787	2385	2060	1708
26	2779	2379	2056	1705
27	2771	2373	2052	1703
28	2763	2368	2048	1701
29	2756	2364	2045	1699
30	2750	2360	2042	1697
31	2744	2356	2040	1696
32	2738	2352	2037	1694
33	2733	2348	2035	1692
34	2728	2345	2032	1691
35	2724	2342	2030	1690
36	2719	2339	2028	1688
37	2715	2336	2025	1687
38	2712	2334	2024	1686
39	2708	2331	2023	1685
40	2704	2329	2021	1684
41	2701	2327	2020	1683
42	2698	2325	2018	1682
43	2695	2323	2017	1681
44	2692	2321	2015	1680
45	2690	2319	2014	1679
46	2687	2317	2013	1679
47	2685	2315	2012	1678
48	2682	2314	2011	1677
49	2680	2312	2010	1677
50	2678	2311	2009	1676

	001	0025	005	01
51	2676	2310	2008	1675
52	2674	2308	2007	1675
53	2672	2307	2006	1674
54	2670	2306	2005	1674
55	2668	2304	2004	1673
56	2667	2303	2003	1673
57	2665	2302	2002	1672
58	2663	2301	2001	1672
59	2662	2300	2001	1671
60	2660	2299	2000	1671
61	2659	2298	2000	1670
62	2657	2297	1999	1670
63	2656	2296	1999	1669
64	2655	2295	1998	1669
65	2654	2295	1997	1669
66	2652	2294	1997	1668
67	2651	2293	1996	1668
68	2650	2292	1995	1668
69	2649	2291	1995	1667
70	2648	2291	1994	1667
71	2647	2290	1994	1667
72	2646	2289	1993	1666
73	2645	2289	1993	1666
74	2644	2288	1993	1666
75	2643	2287	1992	1665
76	2642	2287	1992	1665
77	2641	2286	1991	1665
78	2640	2285	1991	1665
79	2639	2285	1990	1664
80	2639	2284	1990	1664
81	2638	2284	1990	1664
82	2637	2283	1989	1664
83	2636	2283	1989	1663
84	2636	2282	1989	1663
85	2635	2282	1988	1663
86	2634	2281	1988	1663
87	2634	2281	1988	1662
88	2633	2280	1987	1662
89	2632	2280	1987	1662
90	2632	2280	1987	1662
91	2631	2279	1986	1662
92	2630	2279	1986	1662
93	2630	2278	1986	1661
94	2629	2278	1986	1661
95	2629	2277	1985	1661
96	2628	2277	1985	1661
97	2627	2277	1985	1661
98	2627	2276	1984	1661
99	2626	2276	1984	1660
100	2626	2276	1984	1660

Sumber

Taro Yamane *Statistics: An Introductory Analysis*, Third Edition  
 Harard International Edition: 1973

Lampiran 9

Table F. Pro. 0.05

df	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
1	1.645	1.960	2.330	2.575	2.807	3.090
2	1.626	1.959	2.318	2.567	2.797	3.075
3	1.617	1.958	2.306	2.559	2.784	3.060
4	1.608	1.957	2.294	2.551	2.771	3.045
5	1.600	1.956	2.282	2.543	2.758	3.030
6	1.592	1.955	2.271	2.535	2.745	3.015
7	1.584	1.954	2.260	2.527	2.732	3.000
8	1.576	1.953	2.249	2.519	2.719	2.985
9	1.568	1.952	2.238	2.511	2.706	2.970
10	1.560	1.951	2.227	2.503	2.693	2.955
11	1.552	1.950	2.216	2.495	2.680	2.940
12	1.544	1.949	2.205	2.487	2.667	2.925
13	1.536	1.948	2.194	2.479	2.654	2.910
14	1.528	1.947	2.183	2.471	2.641	2.895
15	1.520	1.946	2.172	2.463	2.628	2.880
16	1.512	1.945	2.161	2.455	2.615	2.865
17	1.504	1.944	2.150	2.447	2.602	2.850
18	1.496	1.943	2.139	2.439	2.589	2.835
19	1.488	1.942	2.128	2.431	2.576	2.820
20	1.480	1.941	2.117	2.423	2.563	2.805
22	1.472	1.940	2.106	2.415	2.550	2.790
24	1.464	1.939	2.095	2.407	2.537	2.775
26	1.456	1.938	2.084	2.399	2.524	2.760
28	1.448	1.937	2.073	2.391	2.511	2.745
30	1.440	1.936	2.062	2.383	2.498	2.730
32	1.432	1.935	2.051	2.375	2.485	2.715
34	1.424	1.934	2.040	2.367	2.472	2.700
36	1.416	1.933	2.029	2.359	2.459	2.685
38	1.408	1.932	2.018	2.351	2.446	2.670
40	1.400	1.931	2.007	2.343	2.433	2.655
42	1.392	1.930	1.996	2.335	2.420	2.640
44	1.384	1.929	1.985	2.327	2.407	2.625
46	1.376	1.928	1.974	2.319	2.394	2.610
48	1.368	1.927	1.963	2.311	2.381	2.595
50	1.360	1.926	1.952	2.303	2.368	2.580
55	1.348	1.924	1.936	2.287	2.346	2.555
60	1.337	1.922	1.920	2.271	2.324	2.530
65	1.326	1.920	1.904	2.255	2.302	2.505
70	1.315	1.918	1.888	2.239	2.280	2.480
75	1.304	1.916	1.872	2.223	2.258	2.455
80	1.293	1.914	1.856	2.207	2.236	2.430
85	1.282	1.912	1.840	2.191	2.214	2.405
90	1.271	1.910	1.824	2.175	2.192	2.380
95	1.260	1.908	1.808	2.159	2.170	2.355
100	1.250	1.906	1.792	2.143	2.148	2.330



**SURAT KETERANGAN**

No. 316/16/ST-1311/VI/2016

Sehubungan dengan dibawanya hasil uji tuntas hasil uji (SMP) pada Plant Pemalang

- 1. Nama : JANTY SETYASTUTI, SH
- 2. Pekerjaan : Sekretaris
- 3. Jabatan : IPK / IPK sebagai Koordinator

Atas dasar itu maka diangkat sebagai

- 1. Nama : SUSATI
- 2. Pekerjaan : Sekretaris
- 3. Jabatan : Sekretaris
- 4. Pekerjaan : Sekretaris
- 5. Pekerjaan : Sekretaris
- 6. Pekerjaan : Sekretaris
- 7. Pekerjaan : Sekretaris

Sehubungan dengan diangkatnya sebagai Sekretaris

**UNISSULA**

جامعة سلطان ابي جوي الإسلامية

Sehubungan dengan



Handwritten Signature: Sriyastuti, SH

Manager HRD

## DAFTAR PERTANYAAN

### PENELITIAN: ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN TINGKAT UPAH TERHADAP KINEJIA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT.PHILLIPS SEA FOOD INDONESIA DI PEMALANG).

#### I. IDENTITAS RESPONDEN

Petunjuk Pengisian

Isilah identitas diri saudara sesuai dengan keadaan yang sebenarnya

1. Nomor
2. Nama
3. Alamat
4. Umur
5. Jenis Kelamin
6. Lama Bekerja
7. Pendidikan Terakhir

<input type="checkbox"/>	SD	<input type="checkbox"/>	ST	<input type="checkbox"/>	SLTA
<input type="checkbox"/>	DIII	<input type="checkbox"/>	SI		

#### II. PERIANYAAN PENELITIAN

Pilihlah pertanyaan berikut ini salah satu yang menurut saudara paling tepat, dengan cara memberikan tanda (x) pada angka yang tersedia, pilihlah sesuai dengan keadaan yang sebenarnya

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (ST)
3. Kurang Setuju (KS)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1	Menurut saudara sebagai karyawan disini, apakah pengawasan dan kontrol yang dilakukan pimpinan ketat?	1	2	3	4	5
2	Menurut saudara, bagaimana tingkat kepercayaan pimpinan dengan anda ditempat kerja?	1	2	3	4	5
3	Bagaimana hubungan pimpinan saudara dengan anda ditempat kerja?	1	2	3	4	5
4	Apakah besarnya upah yang saudara terima sudah dapat mencukupi kebutuhan hidup saudara?	1	2	3	4	5
5	Apakah upah yang saudara terima sudah layak pantas diberikan?	1	2	3	4	5
6	Apakah upah yang saudara terima sudah adil (sesuai dengan pengorbanan)?	1	2	3	4	5
7	Menurut saudara, apakah hasil kerja yang dicapai selama ini sesuai dengan harapan anda?	1	2	3	4	5
8	Menurut saudara, apakah penilaian kinerja mempengaruhi hasil yang dicapai?	1	2	3	4	5
9	Menurut saudara, apakah selama ini hasil yang diperoleh sudah memenuhi target perusahaan?	1	2	3	4	5