



TESIS

**PENGARUH UPAH BORONG, MOTIVASI, DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PABRIK
PENGOLAHAN KARET ZEELANDIA
PT PERKEBUNAN NUSANTARA I**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
(S2) pada Institut Teknologi Dan Sains Mandala Jember

Diajukan

Oleh :

HANDOKO

NIM 23150019

**PROGRAM PASCASARJANA S2
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER**

2024



TESIS

**PENGARUH UPAH BORONG, MOTIVASI, DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PABRIK
PENGOLAHAN KARET ZEELANDIA
PT PERKEBUNAN NUSANTARA I**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
(S2) pada Institut Teknologi dan Sains Mandala Jember

Diajukan

Oleh :

HANDOKO

NIM 23150019

PROGRAM PASCASARJANA S2

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER

2024

HALAMAN PENGESAHAN TESIS
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA

Judul

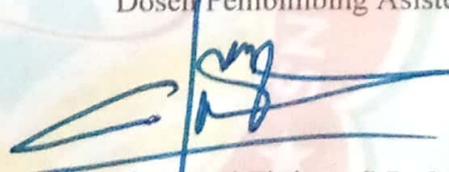
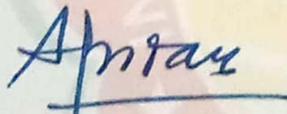
PENGARUH UPAH BORONG, MOTIVASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PABRIK PENGOLAHAN KARET
ZEELANDIA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA 1

Nama : Handoko
NIM : 23150019
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Asisten,

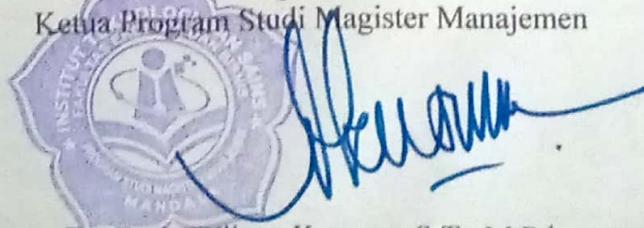


Dr. Yuniorita Indah Handayani, S.E., M.B.A.
NIDN: 0012056702

Dr. Muhammad Firdaus, S.P., M.M., M.P.
NIDN: 0008077101

Mengetahui,

A.n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala
Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd.
NIDN: 0721127404

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

Tesis Dengan Judul

PENGARUH UPAH BORONG, MOTIVASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PABRIK PENGOLAHAN KARET
ZEELANDIA PT PERKEBUNAN NUSANTARA I

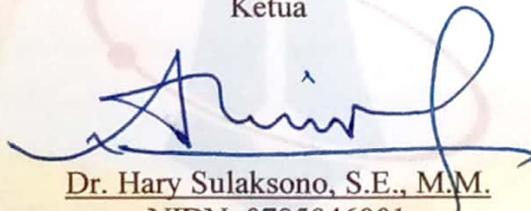
Yang disusun oleh :

Nama : Handoko
NIM : 23150019
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji pada 08 Juli 2024 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

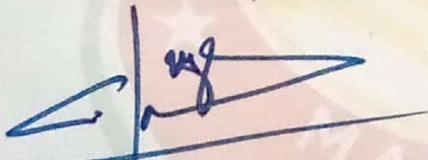
Tim Penguji

Ketua



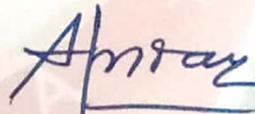
Dr. Hary Sulaksono, S.E., M.M.
NIDN. 0705046001

Sekretaris,



Dr. Muhammad Firdaus, S.P., M.M, M.P.
NIDN. 0008077101

Anggota,



Dr. Yuniorita Indah Handayani., S.E, M.B.A.
NIDN. 0702106701

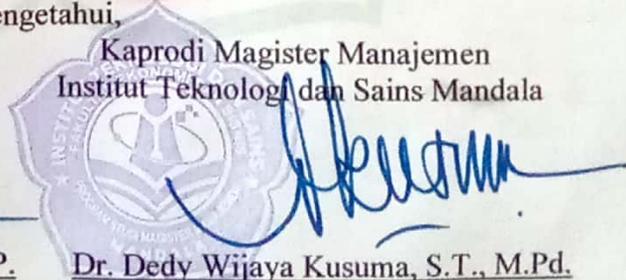
Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Muhammed Firdaus, S.P., M.M, M.P.
NIDN. 0008077101

Kaprodi Magister Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd.
NIDN. 0721127404

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Nama : Handoko
NIM : 23150019
Jurusan : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
Judul Tesis : **Pengaruh Upah Borong, Motivasi dan Gaya
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik
Pengolahan Karet Zeelandia PT. Perkebunan
Nusantara 1**

Menyatakan bahwa Tesis yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari Tesis ini merupakan hasil plagiat atau jiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya

Jember, Juli 2024

Yang menyatakan,



The stamp is a rectangular official seal with a blue border. It features the text 'INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER' at the top, a central emblem, and the words 'METERAI TEMPEL' at the bottom. A unique identification number '71672ALX115488438' is printed at the bottom of the stamp.

Handoko

(NIM: 23150019)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan segala rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Pengaruh Upah Borong, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PT Perkebunan Nusantara I.”** sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program magister (S2) pada Program Studi Manajemen. Proses penyelesaian tesis ini tidak terlepas bantuan dari berbagai kalangan. Penulis ucapkan terima kasih atas segala motivasi, bimbingan, arahan dan bantuan pemikiran yang konstruktif dari berbagai pihak, antara lain :

1. Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P.. Rektor Institut Teknologi dan Sains Mandala (ITSM) yang telah memberikan dukungan dan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan studi strata 2 di Program Magister Manajemen di Institut Teknologi dan Sains Mandala (ITSM).
2. Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd., Kepala Program Studi Magister Manajemen Institut Teknologi dan Sains Mandala (ITSM).
3. Dr. Yunionita Indah Handayani, S.E., M.B.A dan Dr. Muhammad Firdaus, S.P., M.M., M.P, dosen pembimbing yang senantiasa memotivasi dan memberikan arahan, bimbingan yang berkontribusi dalam penulisan Tesis khususnya, dan pelajaran bermakna yang tak terlupakan sepanjang hayat.
4. Semua dosen Porgram Pascasarjana Institut Teknologi dan Sains Mandala (ITSM) yang telah berkontribusi dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman akademik khususnya bagi penulis
5. Semua karyawan dan staff civitas akademika Institut Teknologi dan Sains Mandala (ITSM) penuh dengan keramahan, melayani, dan memfasilitasi kebutuhan sehingga terselesainya Tesis ini.

6. Kedua orang tua penulis, Ayahanda Sidik dan Ibunda Sarni, dan keluarga yang telah memberi dukungan dan do'a kepada penulis selama mengikuti pendidikan.
7. Istri tercinta, Titin Indriati, M.Pd, dan putri tercinta Namiyah Inara Labibah yang senantiasa memberi dukungan, dorongan, motivasi yang tiada henti kepada saya agar tesis diselesaikan, dan doa di setiap sholatnya agar penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Teman-teman seperjuangan di program pascasarjana, program studi Manajemen ITSM Jember yang telah membantu secara moril dan materil kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di Institut Teknologi dan Sains Mandala, Jember
9. Pihak-pihak yang tidak disebutkan satu persatu, ikut memberikan bantuan yang konstruktif selama menjalani perkuliahan di Institut Teknologi dan Sains Mandala (ITSM).

Penulis menyadari keterbatasan pada diri penulis dan naskah tesis ini masih jauh dari sempurna dan harapan dari berbagai pihak, karena itu masukan dan kritikan yang konstruktif sangat diperlukan untuk kesempurnaan Tesis ini. Kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, semoga mendapatkan pahala yang berlimpah dari Allah SWT. Akhirnya, penulis berharap tesis ini dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan dunia pendidikan dan ilmu pengetahuan, Aamiin.

Jember, 18 Juni 2024



Handoko

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA	v
HALAMAN KATA PENGANTAR	vi
HALAMAN DAFTAR ISI	vii
HALAMAN DAFTAR TABEL	xi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xiii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xiv
HALAMAN RINGKASAN EKSEKUTIF	xv
ABSTRAK	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Pembatasan Masalah	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Penelitian Terdahulu	14
2.2 Tinjauan Pustaka	22
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	22
2.2.2 Konsep Upah	26
2.2.3 Motivasi	29
2.2.4 Gaya Kepemimpinan	33
2.2.5 Kinerja Karyawan	38
2.3 Kerangka Konseptual	47

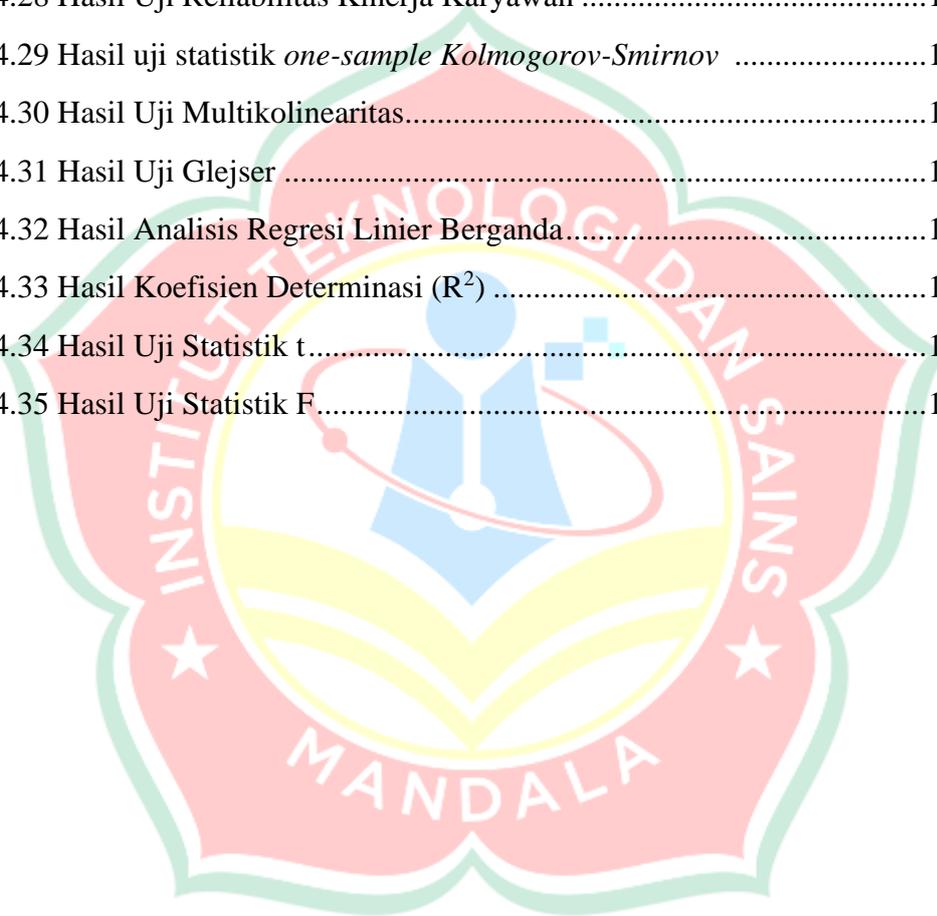
2.4 Hipotesis.....	50
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1 Tempat, Lokasi, dan Waktu Penelitian	55
3.2 Populasi, Sampel, dan Sampling.....	55
3.3 Jenis Penelitian.....	56
3.4 Identifikasi Variabel.....	57
3.4.1 Variabel independen.....	57
3.4.2 Variabel dependen.....	57
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	58
3.5.1.Upah borong.....	58
3.5.2 Motivasi.....	58
3.5.3 Gaya Kepemimpinan.....	59
3.5.4 Kinerja karyawan.....	59
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	61
3.6.1 Observasi	61
3.6.2 Dokumentasi.....	61
3.6.3 Kuesioner	61
3.6.4 Wawancara	63
3.7 Metode Analisis Data.....	63
3.7.1 Uji Instrumen.....	64
3.7.2 Uji Asumsi Klasik	68
3.7.3 Analisis Linier Berganda.....	71
3.7.4 Koefisien Determinasi.....	72
3.7.5 Uji T	73
3.7.5 Uji F.....	74
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	76
4.1 Hasil Penelitian	76

4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	76
4.1.2	Gambaran Responden Penelitian	80
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	89
4.1.4	Hasil Uji Validitas	95
4.1.5	Hasil Uji Reliabilitas	98
4.1.6	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	102
4.1.7	Hasil Regresi Linier Berganda	108
4.1.8	Hasil Uji Koefisien Determinasi	109
4.1.9	Hasil Uji T	110
4.1.10	Hasil Uji F	111
4.2	Interprestasi	111
4.2.1	Pengaruh Variabel X (Upah Borong, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan) secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan	112
4.2.2	Pengaruh Upah Borong terhadap Kinerja Karyawan	113
4.2.3	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	115
4.2.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	118
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		121
5.1	Kesimpulan	121
5.2	Implikasi.....	122
5.3	Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	19
Tabel 3.1 Jumlah Karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I.....	55
Tabel 3.2 Operasional Variabel Penelitian.....	59
Tabel 3.3 Deskripsi Rentang pada Skala Likert.....	62
Tabel 3.4 Skor Interval Tingkat Reliabilitas	67
Tabel 4.1 Karakteristik responden berdasarkan usia jenis kelamin	80
Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan usia.....	82
Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan jenis pendidikan.....	84
Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja.....	86
Tabel 4.5 Karakteristik responden berdasarkan status	87
Tabel 4.6 Karakteristik responden berdasarkan jumlah tanggungan	88
Tabel 4.7 Interval Kategori Penilaian	90
Tabel 4.8 Hasil Jawaban Responden Variabel Upah Borong	91
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Upah borong	92
Tabel 4.10 Hasil Jawaban Responden Variabel Motivasi.....	92
Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Motivasi	94
Tabel 4.12 Hasil Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan.....	94
Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan	95
Tabel 4.14 Hasil Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan	96
Tabel 4.15 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	97
Tabel 4.16 Hasil uji validitas variabel upah borong	98
Tabel 4.17. Hasil uji validitas variabel motivasi.....	99
Tabel 4.18 Hasil uji validitas variabel Gaya Kepemimpinan	100
Tabel 4.19 Hasil uji validitas variabel kinerja karyawan.....	100
Tabel 4.20 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas.....	101
Tabel 4.21 Hasil Uji Reliabilitas Upah Borong	102

Tabel 4.22 Hasil Uji Reliabilitas Upah Borong	102
Tabel 4.23 Hasil Uji Reliabilitas Motivasi.....	103
Tabel 4.24 Hasil Uji Reliabilitas Motivasi.....	103
Tabel 4.25 Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan.....	103
Tabel 4.26 Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan.....	104
Tabel 4.27 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan	104
Tabel 4.28 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan	104
Tabel 4.29 Hasil uji statistik <i>one-sample Kolmogorov-Smirnov</i>	106
Tabel 4.30 Hasil Uji Multikolinearitas.....	108
Tabel 4.31 Hasil Uji Glejser	109
Tabel 4.32 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	111
Tabel 4.33 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)	112
Tabel 4.34 Hasil Uji Statistik t.....	113
Tabel 4.35 Hasil Uji Statistik F.....	115



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konseptual.....	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kebun Zelandia.....	78
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia.....	79
Gambar 4.3. Grafik <i>Normal Probability Plot</i>	106
Gambar 4. Plot Hasil Uji Heterokadistisitas	110



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	136
Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Responden	144
Lampiran 3. Deskripsi Statistik Variabel Responden	152
Lampiran 4. Deskripsi Statistik Variabel Penelitian.....	154
Lampiran 5. Tabel R-hitung.....	156
Lampiran 6. Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 50)	158
Lampiran 7. Uji Instrumen.....	162
a. Hasil Uji Validitas	160
b. Hasil Uji Realibilitas.....	164
Lampiran 8. Uji Asumsi Klasik	168
a. Hasil Uji Normalitas	168
b. Hasil Uji Multikolinearitas	169
c. Hasil Uji Heteroskedastisitas	170
Lampiran 9. Hasil Analisis Regresi Linier.....	172
Lampiran 10. Koefisien Determinasi (R ²).....	173
Lampiran 11. Hasil Uji T	174
Lampiran 12. Hasil Uji F	175
Lampiran 13. Dokumentasi.....	176

RINGKASAN EKSEKUTIF

Adanya penggabungan PTPN dari Aceh sampai dengan Sulawesi menjadi satu entitas PTPN berdampak semakin kompleksnya pengelolaan MSDM yang dimana peraturan dan kebijakan pengelolaan Transformasi ini menyebabkan organisasi lebih kompleks dan dinamis dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas kinerja dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Berbagai faktor mempengaruhi kinerja karyawan antara lain seperti upah, motivasi, dan gaya kepemimpinan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh upah borong, motivasi dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I; Untuk menguji dan menganalisis pengaruh upah borong secara parsial terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I; Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I; dan Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I.

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan borong Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I yang berjumlah 49 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu

sampel jenuh. Sehingga, sampel dalam penelitian ini berjumlah 49 karyawan borong Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I. Dalam penelitian ini, data diperoleh langsung dari sumbernya yaitu karyawan borong Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I melalui kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini bersifat tertutup (*closed question*) dengan menggunakan *skala likert* dengan rentang skor 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju). Kemudian analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan analisis regresi dengan menggunakan SPSS (*Statistical Packet 42 for Social Science*) 26 for Windows. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1). secara simultan variabel upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia, 2). Secara parsial upah borong berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3). Secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, 4). Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh Upah Borong, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap
Kinerja Karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia
PT Perkebunan Nusantara I**

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan aspek yang sangat penting untuk kesuksesan sebuah perusahaan secara keseluruhan, sehingga perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja karyawan termasuk upah, motivasi, dan gaya kepemimpinan di perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PT Perkebunan Nusantara I. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah 49 karyawan di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PT Perkebunan Nusantara I. Metode penentuan sampel menggunakan sampel jenuh, dimana seluruh karyawan yang berjumlah 49 orang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Secara simultan upah borongan, motivasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) Secara parsial upah borong berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) Secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan, kinerja karyawan



***The Influence of Piece-Rate Wages, Motivation, and Leadership Style on the
Employees' Performance at Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia
PT Perkebunan Nusantara I***

Abstract

Employee performance is an essential aspect for the success of a company as a whole, so companies need employees who are able to complete work effectively and efficiently. Various factors can influence the employee performance including wages, motivation, and leadership style in the company. The objective of this study was to determine the influence of piece-rate wages, motivation, and leadership style on the employee's performance of Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PT Perkebunan Nusantara I. This study uses a quantitative approach with explanatory research. The population in this study was 49 employees at Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia- PT Perkebunan Nusantara I. The method of determining the sample used saturation sampling, in which all 49 employees were sampled in this study. The data in this study were obtained by using questionnaires. The data analysis technique used was multiple linear regression analysis using SPSS 26. The results show that: 1) Simultaneously, there is a significant influence of piece-rate wages, motivation, and leadership style on the employees' performance, 2) Partially, there is significant influence of piece-rate wages on the employees' performance, 3) Partially, there is significant influence of motivation on the employees' performance, 4) Partially, there is significant influence of leadership style on the employees' performance, 5) Leadership style is the variable that makes the greatest contribution to the performance of employees at Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PT Perkebunan Nusantara I.

Keywords: piece-rate wages, motivation, and leadership style, employees' performance

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Handoko, lahir pada 02 September 1993, di Jombang, Provinsi Jawa Timur. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan Sarni dan Sidik. Penulis pertama menempuh pendidikan formal SDN 1 Sukosari tahun 2000 dan lulus pada 2006. Selanjutnya penulis melanjutkan ke jenjang sekolah menengah pertama di SMPN 2 Jogoroto, Jombang pada 2006-2009. Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikannya di SMA Negeri 01 Jogoroto tahun 2009-2012.

Pada tahun 2012 penulis menyelesaikan studinya di Jurusan Teknik Pertanian di Institut Pertanian (STIPER) Yogyakarta. Di tahun 2016 penulis resmi menyandang gelar Sarjana Teknik Pertanian (S.T.P). Tahun 2023 penulis melanjutkan pendidikan S2 Magister Manajemen di Institut Teknologi dan Sains Mandala Jember, yang insyaAllah akan mengantarkan penulis untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen (M.M).

Penulis, Juli 2024

Handoko

NIM. 23150019

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk dapat mengoptimalkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan organisasional yang telah ditetapkan. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan faktor utama yang harus dipertimbangkan adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting karena peran sentralnya yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia berkaitan erat dengan produktivitas suatu perusahaan serta dapat memengaruhi efisiensi dan efektivitas suatu perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa kemampuan, keahlian, serta keterampilan yang mereka dimiliki. Sebagaimana apa yang kemukakan oleh Gibson (1996) bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu motor penggerak utama bagi setiap operasi perusahaan sehingga upaya dalam pengembangan SDM tersebut adalah strategi yang utama untuk menegakkan kompetisi global. Oleh karena itu, kinerja sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya.

Timpe (1992) mengungkapkan kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktivitas. Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin,

dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi dalam melaksanakan tugas, sehingga berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berfikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid, 2003).

Menurut Riyadi (2011) terdapat dua faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Dalam bidang ketenagakerjaan, pengupahan merupakan masalah yang sangat penting. Upah dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan merangsang karyawan untuk berperan aktif dalam peran pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu upah merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Bab 1 Pasal 1 angka 30 Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (UU 13/2003) menyebutkan bahwa upah adalah hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk

tunjangan bagi pekerja dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Lebih lanjut, pemerintah menetapkan kebijakan pengupahan sebagai salah satu upaya mewujudkan hak pekerja untuk memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan (Pasal 88 ayat (1) dan (2) UU 13/2003 jo. UU 11/2020 dan pasal 2 ayat (1) PP 36/2021).

Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat dikatakan bahwa upah adalah hak mutlak pekerja atau buruh karena mereka telah atau akan bekerja untuk sebuah organisasi atau perusahaan yang memberi mereka perintah, bukan hadiah yang diberikan pengusaha. Dengan demikian, upah bukan merupakan hadiah yang diberikan pengusaha, tetapi itu adalah hak pekerja atau buruh. Bagi sebuah organisasi atau perusahaan, upah dapat memengaruhi produktivitas melalui pemeliharaan sumber daya manusia yang ada, hal ini berarti peningkatan produktivitas organisasi tidak selamanya melalui cara pergantian karyawan namun dapat dilakukan dengan memperbaiki gaji pegawai.

Indonesia menerapkan beberapa sistem pengupahan untuk membayar upah dimana salah satunya adalah sistem upah borong. Sistem upah borong telah menjadi pilihan yang populer dalam industri manufaktur karena dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Dalam sistem ini, karyawan dibayar berdasarkan jumlah pekerjaan yang berhasil mereka selesaikan, bukan berdasarkan waktu kerja. Konsep ini memotivasi karyawan untuk bekerja lebih cepat dan efisien guna mencapai target produksi yang ditetapkan. Besarnya upah yang diterima dalam sistem borong ini ditentukan oleh jumlah barang yang yang dihasilkan oleh seorang karyawan (Martanti & Imanah, 2018). Untuk menjaga

kualitas hasil kerja, maka ketentuan barang yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama, termasuk ketentuan dan persyaratan kerja peralatan yang digunakan, dan cara kerja (Wibowo, 2007). Namun, masih terdapat perdebatan mengenai baik dampak positif atau negatif dari sistem upah borong terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa sistem ini dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Namun, ada juga penelitian yang menunjukkan bahwa sistem upah borong dapat menyebabkan stres, persaingan yang tidak sehat, dan penurunan kualitas kerja.

Salah satu komponen penting lainnya dalam mendorong karyawan untuk bekerja dalam konteks pekerjaan adalah motivasi mereka. Tiga elemen utama dalam motivasi yaitu upaya, tujuan, dan kebutuhan (Seo, Rumampuk, & Potolau, 2020). Upaya adalah persyaratan intensitas. Seseorang yang termotivasi akan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan mereka, tetapi upaya yang besar belum selalu menghasilkan kinerja yang baik. Untuk mencapai hal ini, kualitas dan intensitas upaya harus tinggi dan difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi yang menimbulkan keinginan dalam diri seseorang; kebutuhan yang tidak terpenuhi akan menimbulkan tegangan yang mendorong keinginan dari dalam. Dorongan ini mendorong orang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Berbagai faktor motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena pada umumnya manusia bekerja pada suatu perusahaan mempunyai tujuan untuk mendapatkan upah guna memenuhi

kebutuhan hidupnya dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan maka akan tercipta suasana kerja yang menyenangkan di lingkungan perusahaan.

Selain sistem upah borong dan motivasi, kepemimpinan adalah komponen penting dalam konteks sistem manajemen perusahaan. Kepemimpinan adalah bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin melalui tindakan sehingga dapat memengaruhi yang dipimpinnya (penganut) untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Koesmono (2007) mengungkapkan bahwa keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin harus mampu menciptakan dan memelihara hubungan kerja sehingga tujuan perusahaan sebagaimana yang telah dirumuskan dalam visi, misi, rencana dan strategi perusahaan dapat tercapai. Kemampuan karyawan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Holding Perkebunan yang bergerak di bidang pengelolaan, pengolahan dan pemasaran hasil komoditi perkebunan. Komoditi perkebunan yang diusahakan adalah kelapa sawit, karet, tebu, teh, kopi, kakao, tembakau, aneka kayuan, buah-buahan dan aneka tanaman lainnya. Pada Desember 2023, Holding Perkebunan Nusantara PTPN resmi mengumumkan penggabungan 13 perusahaan di bawah Holding Perkebunan Nusantara, menjadi dua Sub Holding, yakni PalmCo dan SupportingCo. Pembentukan Subholding PalmCo melibatkan

penggabungan PT Perkebunan Nusantara (PTPN) V, VI dan XIII ke dalam PTPN IV sebagai *surviving entity* dan pemisahan tidak murni PTPN III (Persero) ke dalam PTPN IV. Sementara itu, Subholding SupportingCo dibentuk melalui penggabungan PTPN II, VII, VIII, IX, X, XI, XII, dan XIV ke dalam PTPN I.

Pembentukan PalmCo (PTPN IV) dan SupportingCo (PTPN I) merupakan salah satu skema yang dijalankan oleh Kementerian BUMN sebagai implementasi dari Program Strategis Nasional (PS) yang bertujuan untuk mewujudkan kemandirian, khususnya di bidang ketahanan pangan dan energi serta sebagai efisiensi dan peningkatan berbagai indikator keuangan, serta operasional perseroan. Sebagaimana dinyatakan oleh Winardi (2008) bahwa perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Perubahan juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengaplikasikan sistem baru, mengadopsi teknologi baru, membuat prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadi peristiwa yang sifatnya mengganggu (*disruptive*) yang signifikan (Davidson 2005).

Salah satu unit usaha Supportingco (PTPN I) adalah Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia yang mengelola komoditas bahan getah karet (lateks) menjadi bahan baku setengah jadi (*Ribbed Smoked Sheet*) untuk bahan baku industri karet. Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia merupakan unit PTPN I yang berada di Wilayah 5. Lokasi perusahaan berada di Desa Kramat Sukoharjo, Kecamatan Tanggul, Kabupaten Jember. Adapun kapasitas produksi pabrik sebesar 4.000 kg

karet kering/hari dengan memperkerjakan dengan 49 karyawan borong dibagian produksi dan 37 karyawan harian dibagian non produksi dengan latar belakang usia, pendidikan, dan jenis kelamin yang berbeda-beda.

Dengan adanya pembentukan subholding di tubuh PTPN III holding maka mengakibatkan adanya transformasi dalam tubuh PTPN dalam beberapa aspek yang meliputi keuangan, MSDM dan organisasi. Dengan adanya transformasi tersebut maka setiap unit usaha dibawahnya termasuk PTPN I yang terus melakukan transformasi guna meningkatkan produktivitas dan menurunkan *cost*. Transformasi yang dilakukan dalam bidang keuangan adalah dengan menerapkan sistem upah borong. Sistem ini sebagai salah satu langkah tata kelola perusahaan yang semakin baik agar arah transformasi ini bisa berdampak pada operasional dan finansial perusahaan. Tenaga kerja yang dipergunakan dalam upah borong bertujuan agar lebih efektif dibandingkan menggunakan tenaga kerja upah harian. Karyawan akan dapat bekerja dengan baik apabila upah atas kinerjanya yang diberikan oleh perusahaan telah mampu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia diketahui bahwa sistem upah harian yang sebelumnya diterapkan oleh perusahaan ialah sebesar Rp38.500,00/ hari. Sehingga dalam satu bulan kerja (kurang lebih 26 hari) satu orang karyawan mendapat upah Rp.1.001.000,00. Sedangkan, melalui sistem upah borong, dalam satu hari tim karyawan borong mengolah bahan karet 3.000-4.000 ton per hari. Upah yang diberikan untuk 1 kg karet yaitu sebesar Rp 974,00. Rata-rata upah borong yang diterima oleh satu karyawan dalam masa kerja 26 hari mencapai Rp 1.788.979,00- 2.385.306,00. Jika dibandingkan dengan

upah harian, upah borong yang diterima oleh karyawan mencapai hampir dua kali lipat upah harian yang diterapkan sebelumnya.

Dalam aspek MSDM dengan adanya penggabungan PTPN dari Aceh sampai dengan Sulawesi menjadi satu entitas PTPN berdampak semakin kompleksnya pengelolaan MSDM yang dimana peraturan dan kebijakan pengelolaan MSDM akan diambil dari kolaborasi nilai-nilai eks PTPN lama yang dianggap paling baik. Dengan adanya kolaborasi peraturan dan kebijakan yang diambil dari entitas yang berbeda-beda sehingga berdampak terhadap motivasi karyawan dalam bekerja dan mencapai target kinerja yang telah ditentukan. Berbagai upaya peningkatan motivasi kerja bagi karyawan Pabrik Pengolahan Karet adalah dengan memberikan berbagai jasa seperti kartu sehat, bpjs dan pemeriksaan gratis oleh tenaga kesehatan khusus Kebun Zeelandia untuk menjamin agar fisik serta mental karyawan terjaga. Selain itu, perusahaan berupaya meningkatkan fasilitas di lingkungan kerja pabrik serta menyediakan alat perlengkapan pendukung seperti pemadam api apabila terjadi hal yang tak terduga. Untuk meningkatkan motivasi karyawan, karyawan juga diberikan kesempatan untuk mengikuti program pelatihan dengan tujuan untuk membimbing para karyawan dalam pekerjaannya, meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan serta memberikan motivasi kepada karyawan. Lebih lanjut, dalam agenda tahunan, perusahaan memberikan *reward* kepada karyawan terbaik sebagai upaya mengapresiasi kinerja karyawan.

Dari aspek keorganisasian, transformasi di PTPN berdampak pada integrasi kepemimpinan dimana antar eks PTPN lama memiliki gaya

kepemimpinan organisasi yang berbeda-beda dan dengan adanya transformasi tersebut maka akan saling mengisi kepemimpinan organisasi tanpa ada batas/sekat budaya kerja. Hal ini akan menyebabkan organisasi lebih kompleks dan dinamis dalam mencapai tujuan perusahaan. Adanya perubahan tersebut menuntut kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya memerlukan power, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra (Utami, 2007). Berdasarkan karakteristik setiap individu yang berbeda-beda dan cara pandang terhadap perubahan yang tidak sama pula, maka akan menimbulkan sikap perilaku yang tidak sama pula terhadap perubahan. Seiring perkembangan zaman, gaya kepemimpinan di Pabrik PTPN saat ini telah mengalami perubahan dari gaya kepemimpinan yang bersifat otokratis dan hirarkis bertransformasi menjadi gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kolaborasi, partisipasi, keterlibatan, pengembangan karyawan, dan fleksibilitas untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Perubahan ini mencerminkan evolusi dalam pemikiran manajemen dan nilai-nilai organisasi yang lebih modern dan adaptif terhadap perubahan zaman. Berdasarkan hasil observasi lapangan, ditemukan bahwa di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia, pimpinan seperti mandor serta Kepala Pabrik (Asisten Teknik dan Pengolahan) secara berkala melakukan evaluasi gaya kepemimpinan untuk mengidentifikasi tingkat keberhasilan sistem kerja. Selain itu, terdapat program pelatihan untuk kepala pabrik yaitu seperti *Planters Tangguh* dan *Experiential*

Learning Plantation Leadership Development Program (PLDP) yaitu salah satu kursus penjenjangan dalam Program Pengembangan Kepemimpinan BUMN Perkebunan yang diselenggarakan oleh Holding Perkebunan Nusantara bersama PT LPP Agro Nusantara, yang berfokus untuk meningkatkan kompetensi dalam aspek personal, *leadership* dan bisnis. Sebagaimana yang dilatalan oleh Sulaksono dan Hidayah (2020) bahwa kompetensi pemimpin ialah peta kapasitas pemimpin atas atribut pekerjaan yang diembannya mencakup kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, keefektifan, keefisienan, dan kesuksesan dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga melalui berbagai pelatihan, pemimpin diharapkan dapat mendapat gambaran *best practices* kepemimpinan dan manajemen.

Berdasarkan fenomena tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis *Pengaruh Upah Borong, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I*. Penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah secara simultan upah borong, motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I?

2. Apakah secara parsial upah borong berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I?
3. Apakah secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I?
4. Apakah secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, maka tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis secara simultan pengaruh upah borong, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I
2. Untuk menguji dan menganalisis secara parsial pengaruh upah borong terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I
3. Untuk menguji dan menganalisis secara parsial pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I
4. Untuk menguji dan menganalisis secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan. Adapun manfaat yang bisa diperoleh:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan sumbangan ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen, khususnya disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia
- b. Memberikan kontribusi dalam pengembangan keilmuan melalui hasil studi empirik yang menunjukkan pengaruh antar variabel yang diteliti yaitu upah borong, motivasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan.
- c. Memberikan kontribusi sebagai dasar berpikir agenda penelitian selanjutnya melalui bangunan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan dan wawasan mengenai masalah penerapan sistem upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I

b. Bagi Civitas Akademik

Melalui penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi penelitian lebih lanjut dalam bidang yang berkaitan dengan upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan memberikan referensi untuk bagian perpustakaan Teknologi dan Sains Mandala (ITSM).

c. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan bacaan yang menambah referensi terkait kinerja karyawan dan sistem upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan sehingga dengan menggunakan penelitian ini dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari langkah-langkah yang diambil perusahaan selama ini, sehingga dimasa datang perusahaan dapat menentukan kebijakan khususnya mengenai upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan PTPN I.

1.5 Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat terarah dan tidak menyimpang dari topik yang akan dibahas, maka penulis memberikan batasan terhadap masalah yang akan dibahas. Pembahasan tulisan ini dibatasi hanya pada pengaruh upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan borong di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PT. Perkebunan Nusantara 1. Dalam penelitian ini sampel dibatasi hanya karyawan borong Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PT. Perkebunan Nusantara 1.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tinjauan pustaka yang sudah dilakukan dari berbagai literatur, peneliti menemukan beberapa penelitian yang terkait dengan permasalahan serupa. Berikut ini adalah beberapa penelitian yang terkait.

- 1) Susanto (2016) meneliti tentang Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Palembang). Jenis penelitian ini ialah deskriptif kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 15 responden dari 35 karyawan. Metode sampling yang digunakan adalah dengan *purposive sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian dengan menggunakan uji t bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
- 2) Magfirani (2018) meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Camming Kabupaten Bone. Jenis penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner, studi kepustakaan terkait sesuai tujuan penelitian. Jumlah sampel sebesar 88 responden dengan menggunakan teknik sampling insidental. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh

positif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Camming Kabupaten Bone.

- 3) Kamal, Winarso, dan Sulistio (2018) menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT Agung Citra Tranformasi). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif (positivis). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 30 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
- 4) Erri, Lestari, & Asymar (2021) meneliti mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Padapt Melzer Global Sejahtera Jakarta. Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner dan studi dokumentasi. Sampel dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT Melzer Global Sejahtera, yang berjumlah 35 responden. Hasil penelitian menggunakan perhitungan uji koefisien korelasi menunjukkan hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang kuat.
- 5) Setiawan, Ali, dan Setiawan (2021) meneliti dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PKS PT. Perkebunan Nusantara V Tandun Tapung Hulu. Sampel dari penelitian ini yaitu 49 orang karyawan PKS PT. Perkebunan Nusantara V Tandun Tapung Hulu. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan file penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi

sederhana dengan taraf signifikan (α) 0,05. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PKS PT. Perkebunan Nusantara V Tandun Tapung Hulu, dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05.

- 6) Iqbal (2022) meneliti tentang pengaruh upah terhadap kinerja karyawan pada PT. Wilmar Food Jambi. Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PT. Wilmar Food Jambi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Wilmar Food Jambi yang berjumlah 18 orang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dengan menggunakan skor nilai, presentase, dan tabel. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik tingkat pemberian upah oleh perusahaan, maka semakin baik pula tingkat kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 7) Marsinah dan Hatidah (2022) menganalisis pengaruh upah terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Bersama Palembang. Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PT. Sejahtera Bersama Palembang. Pengambilan sampel dengan teknik sampling jenuh, dengan jumlah sampel 18 responden Metode pengumpulan data dalam penelitian

ini menggunakan kuisioner. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dengan menggunakan skor nilai, presentase, dan tabel. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, didapat kesimpulan bahwa upah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata persentase pada variabel upah sebanyak 85 % respon positif dan pada variabel kinerja karyawan sebanyak 97 % respon positif yang diberikan responden.

- 8) Nur (2022) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara XIV Kota Makassar. Penelitian ini ialah deskriptif kuantitatif. Penentuan sampel penelitian menggunakan probability sampling, dengan sampel berjumlah 67 orang pegawai. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi terkait dengan masalah yang diteliti. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Perkebunan Nusantara XIV Kota Makassar.
- 9) Shabrina dan Alam (2023) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan loyalitas terhadap kinerja karyawan unit bisnis PT Perkebunan Nusantara VII Rejosari. Metodologi kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Kuesioner digunakan sebagai metode pengumpulan data. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis data. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan unit usaha PTPN VII

Rejosari yang berjumlah 69 orang, dan penelitian ini menggunakan metode sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap bottom line unit bisnis PTPN VII Rejosari. Motivasi kerja berpengaruh baik dan cukup besar terhadap hasil unit usaha PTPN VII Rejosari. Di divisi PTPN VII Rejosari, loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap bottom line. Berdasarkan hasil penelitian ini, gaya kepemimpinan, motivasi dan loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Divisi PTPN VII Rejosari.

- 10) Wibowo dan Syafii (2023) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Deskriptif dan Kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode *survey* dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner. Sampel dalam penelitian ini adalah 68 orang karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kumpulan penelitian diatas, rangkuman penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Susanto (2016)	<ul style="list-style-type: none"> Hasil penelitian dengan menggunakan uji t bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan Hasil penelitian secara simultan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 	Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Motivasi Y : Kinerja Karyawan	Penelitian ini menambahkan satu variabel independent yaitu upah borong
2.	Magfirani (2018)	<ul style="list-style-type: none"> Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Camming Kabupaten Bone. 	Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah X1 : Motivasi Y : Kinerja Karyawan	Penelitian ini menambahkan dua variabel independent upah borong dan gaya kepemimpinan
3.	Kamal, Winarso, dan Sulistio (2019)	<ul style="list-style-type: none"> Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Agung Citra Transformasi Jakarta. 	Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah X1 : Gaya Kepemimpinan Y : Kinerja Karyawan	Penelitian ini menambahkan dua variabel independent upah borong dan motivasi
4.	Erri, Lestari, & Asymar (2021)	<ul style="list-style-type: none"> Hasil penelitian menggunakan perhitungan uji koefisien korelasi sebesar 0,703 menunjukkan hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang kuat. Hasil koefisien determinasi sebesar 49,5%. Pengaruh gaya kepemimpinan diketahui sebesar 49,5% sedangkan 	Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah X1 : Gaya Kepemimpinan Y: Kinerja Karyawan	Penelitian ini menambahkan dua variabel independent yaitu upah borong dan motivasi

No.	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		sisanya 50,5% dipengaruhi faktor lain yang mungkin bisa jadi bahan penelitian mendatang.		
5.	Setiawan, Ali, dan Setiawan (2021)	<ul style="list-style-type: none"> Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PKS PT. Perkebunan Nusantara V Tandun Tapung Hulu. 	Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah X1 : Motivasi Y : Kinerja Karyawan	Penelitian ini menambahkan dua variabel independent upah borong dan gaya kepemimpinan
6.	Iqbal (2022)	<ul style="list-style-type: none"> Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa upah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 	Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah X1 : Upah Y : Kinerja Karyawan	Penelitian ini menambahkan dua variabel independent motivasi dan gaya kepemimpinan
7.	Marsinah dan Hatidah (2022)	<ul style="list-style-type: none"> Hasil Penelitian menunjukkan bahwa upah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 	Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah X1 : Upah Y : Kinerja Karyawan	Penelitian ini menambahkan dua variabel independent motivasi dan gaya kepemimpinan
8.	Nur (2022)	<ul style="list-style-type: none"> Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Perkebunan Nusantara XIV Kota Makassar. Kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,572 setiap satuan gaya kepemimpinan bila variabel lain bernilai konstan. 	Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah X1 : Gaya kepemimpinan Y : Kinerja Karyawan	Penelitian ini menambahkan dua variabel independent yaitu upah borong dan motivasi

No.	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9.	Shabrina dan Alam (2023)	<ul style="list-style-type: none"> Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap bottom line unit bisnis PTPN VII Rejosari. Motivasi kerja berpengaruh baik dan cukup besar terhadap hasil unit usaha PTPN VII Rejosari. Di divisi PTPN VII Rejosari, loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap bottom line. Berdasarkan hasil penelitian ini, gaya kepemimpinan, motivasi dan loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Divisi PTPN VII Rejosari. 	Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Motivasi X3: Loyalitas Y : Kinerja Karyawan	Penelitian ini tidak menggunakan variable loyalitas namun menggunakan variabel independent yaitu upah borong
10.	Wibowo dan Syafii (2023)	<ul style="list-style-type: none"> Hasil penelitian ini menunjukan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 	Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah X1: Gaya Kepemimpinan X2: kompensasi Y : Kinerja Karyawan	Penelitian ini menambahkan variable upah borongh dan motivasi

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada lokasi penelitian, populasi, dan penentuan sampel. Selain itu, dalam penelitian ini, peneliti juga menambahkan variable yang akan diukur dimana akan meneliti pengaruh upah

Borong (X1), motivasi (X2), dan gaya kepemimpinan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I.

2.2 Tinjauan Pustaka

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi

Kiggundu (1989) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia, sebagai pengembangan dan pendayagunaan personil untuk mencapai tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, nasional dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional. Hal senada juga diungkapkan oleh Handoko (1995) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan penarikan, seleksi pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

Sastrohadiwiryono. (2002) menyatakan manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan merancang sistem formal yang menjamin pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan yang mencakup perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan efektif.

b. Isu Pokok dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bernardin dan Russel (1993), ada beberapa isu dan pilihan dalam manajemen sumber daya manusia antara lain

a) Desain organisasi

- Se jauh mana organisasi merumuskan atau merencanakan penyelesaian pekerjaan melalui berbagai prosedur pelaksanaan pekerjaan yang ditentukan (*standard operating procedures*), rantai komando yang jelas, peraturan dan regulasi fleksibel, dan uraian pekerjaan mendetail
- Se jauh mana perbedaan unit-unit organisasi memelihara kebebasan dan koresponsifan terhadap keunikan pasar, sambil mengintegrasikan pekerjaan dengan unit-unit lain melalui hubungan dengan berbagai team, organisasi matriks, dan sebagainya
- Mendesain pekerjaan agar para pegawai dalam organisasi dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik
- Proses yang biasa membentuk struktur organisasi (misalnya, bagaimana membuat keputusan, bagaimana akuntabilitas didistribusikan secara luas, bagaimana peranan yang tanggung jawab ditentukan secara jelas).

b) Staffing

- Type penerimaan pegawai baru (misalnya, jangka pendek atau jangka panjang, fulltime atau parttime, mengontrak pegawai

atau menyewa pegawai (outsourcing), berfokus pada pekerjaan atau pada karier, prespektif pelanggan),

- Prosedur merekrut dan mensosialisasikan pegawai baru (misalnya, orientasi, sosialisasi, dan memberikan nasehat),
- Mendesain jalan dan jenjang karier di dalam organisasi (misalnya, dengan satu fungsi atau beberapa fungsi yang berbeda),
- Proses rangkaian perencanaan (misalnya, penyusunan sistem, keterlibatan manajer senior, integrasi perencanaan yang strategis, keterkaitan program pengembangan, menekankan pada perencanaan internal atau perencanaan eksternal organisasi),
- Tipe-tipe program mengakhiri masa kerja pegawai (misalnya, memberhentikan, downsizing, pensiun lebih awal).

c) Pengembangan pegawai dan organisasi

- Hasil yang diinginkan dari pengembangan (misalnya, kemampuan konseptual, mengembangkan keterampilan, perubahan sikap, pengembangan tim, pemecahan masalah),
- Tipe-tipe partisipasi dalam program pengembangan (misalnya, pegawai baru, supervise pada tingkat pertama, manajer tingkat menengah, dan top eksekutif),
- Tipe-tipe pengembangan, dan bagaimana program diintegrasikan ke dalam strategi organisasi,

- Melakukan program latihan (misalnya staf pengajar dan fasilitas internal atau staf pengajar dan fasilitas eksternal, menggunakan manajer lini),
- Evaluasi program (untuk menilai perubahan pada kinerja pegawai atau kinerja organisasi),
- Alternatif-alternatif pengembangan yang biasa dilakukan dalam kompetisi organisasi (misalnya, mengarahkan kinerja pegawai secara fungsional, tugas khusus).

d) Kinerja manajemen

- Tipe-tipe standar sejumlah pegawai atau unit-unit organisasi (misalnya, yang berfokus pada perilaku atau berfokus pada hasil, jangka pendek atau jangka panjang, eksplisit atau implisit, berkaitan dengan individu atau kinerja yang strategis atau rencana-rencana organisasi),
- Tipe-tipe kinerja tinjauan umpan balik yang diberikan (misalnya, frekuensi umpan balik, jenis umpan balik, monitoring pembahasan umpan balik, bentuk yang dipakai, keberadaan sistem pelaporan formal, akuntabilitas manajerial),
- Proses-proses yang menjamin bahwa umpan balik terjadi secara kontinue (misalnya, tinjauan secara kuartil),
- Sumber data pengukuran dan kriteria pengembangan (misalnya, klien, pelanggan, sejawat, bawahan).

e) Sistem ganjaran, manfaat, pemenuhan kebutuhan pegawai

- Tipe-tipe yang insentif berupa uang (misalnya, jangka pendek dan jangka panjang, gaji pokok atau pembayaran insentif, membayar kinerja atau membayar ke senioran),
- Sejauhmana sistem ganjaran dikaitkan dengan rencanarencana strategis dan mendorong pegawai bekerja untuk memenuhi kebutuhan dan memenuhi persyaratan pelanggan,
- Sejauhmana ganjaran yang didasarkan pada individu atau kinerja kelompok/organisasi,
- Struktur ganjaran bukan dalam bentuk uang (misalnya, pengakuan terhadap bawahan, titel, simbol status informal).

f) Komunikasi dan hubungan masyarakat

- Tipe-tipe informasi yang diperoleh pegawai, bagaimana cara memperolehnya (misalnya, rahasia atau umum),
- Tipe-tipe saluran komunikasi; (survei pendapat; kebijakan-kebijakan yang terbuka),
- Desain program komunikasi (pertemuan masyarakat, mengelola forum diskusi, melalui video, komunikasi tertulis, dan bulletin).

2.2.2 Konsep Upah

a. Definisi Upah

Menurut Torrington, Hall dan Taylor (2005) upah adalah apa yang diberikan dalam bentuk finansial keuangan oleh pemberi kerja

sebagai imbalan atas waktu, dedikasi, usaha dan kemampuan yang diberikan oleh karyawan.

Boone dan Kurtz (2002) mendefinisikan upah sebagai kompensasi yang didasarkan atas tarif perjam, atau jumlah output yang dihasilkan. Semakin tinggi produktivitas kerja, secara teoritis semakin tinggi pula upah yang diterima buruh tani (Susilowati, 2005: 52). Departemen Tenaga Kerja melalui Keputusan Menteri Tenaga kerja Nomor 5 Tahun 1989 tentang upah minimum menjelaskan beberapa fungsi upah diantaranya:

1. Pertama, upah berfungsi memenuhi kebutuhan bagi tenaga kerja dan keluarganya sebagai hasil kerja yang telah diselesaikannya.
2. Kedua, pengusaha memberikan upah dihitung berdasarkan hasil produksi
3. Ketiga, dalam hubungan industrial Pancasila upah bukan hanya sekedar bagian dari produksi tetapi juga mempunyai fungsi sosial yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidup yang layak bagi karyawan dan keluarga.
4. Keempat, mewujudkan rasa keadilan dalam rangka memanusiakan manusia.
5. Kelima, sebagai upaya untuk pemerataan pendapatan.

Syarat Upah Syarat-syarat bagi suatu rencana dan sistem upah yang baik Nitisemito dalam Rani (2018) antara lain :

1. Adil bagi pekerja dan pemimpin perusahaan, artinya karyawan jangan dijadikan sebagai alat pemerasan dalam mengejar angka produksi karyawan.
2. Sistem upah sebaiknya bias mempunyai potensi untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam produktivitas kerja.
3. Selain upah dasar, perlu disediakan pula upah perangsang sebagai imbalan tenaga kerja yang dikeluarkan oleh karyawan.
4. Sistem upah itu sebaiknya harus mudah dimengerti, artinya jangan berbelit-belit sehingga karyawan akan sulit memahaminya.

b. Upah borong

Walsh (2005) mengatakan bahwa upah borong merujuk pada upah para pekerja yang dibayar dengan tarif tertentu untuk setiap 'potongan' output yang dihasilkan. Dia kemudian menambahkan bahwa sistem ini sederhana dan lugas serta mudah dioperasikan dan dipahami. Tarif per satuan mudah dikelola dan dapat diterapkan baik untuk individu maupun kelompok metode manufaktur. Konsekuensi negatif dari skema seperti ini adalah bahwa standar kualitas dan keselamatan dikompromikan oleh karyawan tertentu yang ingin mencapai output yang lebih tinggi untuk mendapatkan imbalan upah.

Neilson (2007) menyebutkan bahwa upah borong berarti membayar karyawan dalam jumlah yang tetap untuk setiap unit output yang dihasilkan. Borino (2018) juga menyatakan bahwa upah borong dapat didefinisikan

sebagai pekerjaan yang dibayar berdasarkan jumlah unit yang dihasilkan. Skelton Dan Yandle (1982) mengatakan jika melalui upah borong perusahaan dapat menyesuaikan biaya variabel mereka dengan mengubah standar kerja dan upah borong itu sendiri. Dalam studinya, mereka juga menemukan bahwa sistem upah borong dapat menghemat biaya pemantauan hasil kerja pekerja, sehingga sistem ini dapat menjadi pengganti manajemen.

Skema upah borong memberikan insentif yang sangat baik untuk peningkatan produktivitas, dan dalam manufaktur padat karya. Sistem upah borong ini merupakan jenis skema kompensasi populer di kalangan karyawan. Keuntungan dari skema upah borong dibandingkan dengan beberapa jenis skema upah lainnya, adalah terdapat pembayaran untuk jumlah produk yang dihasilkan.

Indikator-indikator Upah Menurut Nurbudiyani (2003), indikator-indikator upah adalah sebagai berikut:

1. Kesesuaian upah dengan pekerjaan yang dilakukan.
2. Kesesuaian upah dengan harapan karyawan.
3. Kesesuaian upah dengan kebutuhan hidup karyawan.
4. Kesesuaian upah dengan kemampuan kerja karyawan

2.2.3 Motivasi

a. Definisi Motivasi

Siagian (1995) menyatakan bahwa motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Menurut Kreitner (2003) motivasi ialah proses psikologis yang meningkatkan dan

mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. (Robbins and Judge, 2015: 127).

Hal senada juga disampaikan oleh Hasibuan (2012) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan suatu tingkat kegairahan kerja seseorang, supaya sehingga mereka mampu bekerjasama, bekerja dengan lebih efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya dalam mencapai kepuasan. Sedangkan, Duttweiler (2006) menyebutkan bahwa motivasi merupakan faktor yang menggerakkan, mengarahkan dan menyokong secara terus menerus hasil yang semakin meningkat.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa motivasi adalah suatu dorongan penggerak kemauan bekerja seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Hal ini mengimplikasikan bahwa motivasi menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi tingkat kualitas kinerja individu dalam mencapai tujuannya, sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan akhir sebuah organisasi atau perusahaan

Elliot et al. (2000) dan Howard (1999) dalam Nurdin (2018) mengungkapkan bahwa motivasi individu dapat ditimbulkan dan tumbuh berkembang melalui dirinya sendiri (intrinsik) dan dari lingkungan (ekstrinsik). Motivasi intrinsik diartikan sebagai keinginan dari diri sendiri untuk bertindak tanpa adanya rangsangan dari luar sedangkan motivasi

ekstrinsik merupakan motivasi yang datang dari luar individu dan tidak dapat dikendalikan oleh individu tersebut seperti nilai, hadiah, dan/atau penghargaan yang digunakan untuk merangsang motivasi individu.

Onanda (2015) juga mengatakan bahwa motivasi kerja akan memberikan dampak positif lainnya terhadap organisasi dimana karyawan akan memberikan usaha terbaiknya sehingga dapat meminimalisir konflik dalam organisasi, efisiensi sumber daya, tingkat *turn over* dan absensi yang rendah menghasilkan serta menciptakan harmonisasi serta persatuan di dalam organisasi atau perusahaan.

Pencapaian kinerja yang baik pada karyawan seringkali dihubungkan dengan motivasi seorang karyawan dalam bekerja. Hal ini dikarenakan oleh fungsi motivasi sebagai pendorong, pengarah, dan penyeleksi aktivitas atau tindakan dalam rangka mencapai suatu tujuan (Sulaksono dan Hidayah, 2020:118). Dengan adanya motivasi pada lingkungan kerja seseorang karyawan akan menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atas tujuan yang ingin dicapai. Motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya pun dapat beraneka ragam seperti dorongan agar tujuan yang diharapkan akan tercapai, adanya tuntutan untuk pemenuhan kebutuhan, kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan, status social dan sebagainya (Muhfizar, et.al, 2021). Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memahami motif dari karyawan dalam bertindak, agar setiap strategi yang diterapkan oleh suatu perusahaan dapat terserap dengan baik dan tepat sasaran.

b. Karakteristik Motivasi

Terdapat tiga macam karakteristik dasar dari motivasi kerja yang berkenaan dengan karyawan menurut Prinsa (2017), yaitu:

1) Usaha (*Effort*)

Merupakan kekuatan dari perilaku kerja seseorang atau seberapa besar upaya yang dikeluarkan seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaannya.

2) Ketekunan (*Persistence*)

Ketekunan yang dijalankan individu dalam menggunakan usahanya pada tugas-tugas yang diberikan.

3) Arah (*Direction*)

Karakteristik yang mengarah pada kualitas kerja seseorang dalam perilaku bekerjanya.

c. Indikator Motivasi

Sutrisno (2010) menyebutkan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi dalam sebuah organisasi sebagai berikut:

1. Pemberian gaji.
2. Pemberian bonus.
3. Fasilitas keamanan dan keselamatan kerja.
4. Diterima dalam kelompok.
5. Kebutuhan akan perasaan ikut serta.
6. Kebutuhan akan penghargaan diri.
7. Pengakuan akan prestasi.

8. Kemampuan.

9. Keterampilan.

Sedangkan menurut Maslow dalam Hosnawati (2016) Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut :

1. kebutuhan fisiologis
2. kebutuhan keselamatan
3. kebutuhan sosial
4. kebutuhan akan penghargaan
5. aktualisasi diri.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan. Pemimpin yang sukses tidak hanya memiliki kemampuan untuk mengelola atau mengatur organisasi dengan baik, tetapi mereka juga harus memiliki kemampuan untuk menerapkan fungsi kepemimpinannya. Menjadi pemimpin yang baik haruslah memenuhi persyaratan yang menyangkut beberapa aspek seperti fisik, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian (Marsuhin, Widagdo, dan Murtadlo, 2018). Oleh karena itu, seorang pemimpin sangat berperan penting untuk kemajuan suatu organisasi karena pemimpin bertanggung jawab atas setiap pengambilan keputusan organisasi. Nasution (1994) mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin bawahannya.

Kreitner dan Kinicki (2005) mengungkapkan bahwa kepemimpinan atau *leadership* didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Wahjosumidjo (2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Terry dalam Thoha (2010) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang memengaruhi orang lain untuk menjadi bawahan dalam mencapai tujuan bersama.

Hersey dan Blanchard dalam Simanjuntak dan Calam (2012) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Rivai dan Mulyadi (2015) adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan untuk bisa mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki

kelompok dan budayanya. Kepemimpinan bersumber dari dari kekuatan berdasarkan paksaan, kekuatan penghargaan, kekuatan keahlian, kekuatan referensi, dan kekuatan resmi (Sulaksono dan Hidayah, 2020: 213).

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

b. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Wahjosumidjo (1987:11) menyebutkan beberapa gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan konsultatif, adalah kemampuan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan masukan/saran dari bawahan.
2. Gaya kepemimpinan partisipatif, adalah kemampuan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.
3. Gaya kepemimpinan delegatif, adalah kemampuan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

4. Gaya kepemimpinan direktif, adalah kemampuan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.

House dalam Khairizah, Noor, dan Suprpto (2015), mengemukakan tipe-tipe gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin tergantung dari situasi. Gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan Direktif**

Pemimpin memberikan nasihat spesifik kepada kelompok dan memantapkan peraturan-peraturan pokok.

2. **Kepemimpinan Suportif**

Adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota.

3. **Kepemimpinan Partisipatif**

Pemimpin mengambil keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok, dan berbagi informasi dengan kelompok.

4. **Kepemimpinan Orientasi Prestasi**

Pemimpin menghadapkan anggota-anggota pada tujuan yang menantang, dan mendorong kinerja yang tinggi, sambil menunjukkan kepercayaan kepada kelompok.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Likert dalam Siswanti (2018) kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu:

1. Pelaksanaan tugas. Pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.
2. Memberi dukungan. Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.
3. Mengutamakan hasil dari pada proses. Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.
4. Memberi petunjuk. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan

Sedangkan, menurut Sudarmo dan Sudita dalam Sunyoto (2013: 35-36) kepemimpinan terdapat lima variabel, yaitu:

1. Cara berkomunikasi. Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas dan untuk itu harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar. Karena dengan komunikasi yang baik dan lancar, tentu hal ini akan memudahkan bagi bawahannya untuk menangkap apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin.

2. Pemberian motivasi. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang baik dan lancar tentu saja juga harus mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan-dorongan atau motivasi kepada bawahannya. Perhatian seorang pemimpin akan sangat berarti bagi bawahan, bahwa dari segi penghargaan ataupun pengakuan sangat memberikan makna yang sangat tinggi bagi karyawan atau bawahan.
3. Kemampuan memimpin. Tidak setiap pemimpin mampu memimpin, karena yang berkenaan dengan bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin adalah berbeda-beda. Hal ini dapat terlihat dalam gaya kepemimpinannya, apakah mempunyai gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif, atau bebas kendali.
4. Pengambilan keputusan. Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan serta keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi kemajuan dari perusahaan.
5. Kekuasaan yang positif. Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu saja harus memberikan rasa aman bagi karyawan(bawahan) yang bekerja.

2.2.5 Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas (Tangkilisan, 2005). Wirawan (2009) menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah performance. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Sedangkan kinerja karyawan ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada dirinya (Mangkunegara, 2000). Maryoto (2000) juga menyampaikan pengertian kinerja karyawan sebagai adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai faktor seperti standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Hal senada juga disampaikan oleh Amin (2020) bahwa kinerja karyawan ialah seberapa besar kontribusi karyawan kepada perusahaan termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Tika (2014) menyebutkan bahwa kinerja karyawan yaitu kinerja karyawan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang

di pengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dalam periode tertentu.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil seberapa baik seseorang karyawan dalam memenuhi permintaan pekerjaan baik dalam bentuk hasil yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

Kasmir (2016) juga mengatakan bahwa kinerja karyawan mempunyai ikatan atas pemberian kompensasi. Hal ini kemudian mengeskakan bahwa jika kompensasi diberikan dengan cara setimpal atau masuk akal maka akan selaras dengan kinerja pegawai yang akan semakin meningkat, serta berdampak untuk variabel lainnya dan ketika kompensasi yang diberikantidak dibayar secara masuk akal atau setimpal maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan (Rianda & Winarno, 2022).

b. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui indikarot-indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Standart ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (Standart kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kuantitas kerja

Standart ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

Menurut Robbins (2006:260) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dengan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

2. Kuantitas.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektifitas.

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja. (Bintoro & Daryanto, 2017). Sehingga, dalam indikator kemandirian akan merujuk pada kemampuan individu dalam menjalankan peran dan fungsinya tanpa harus bergantung pada bantuan, bimbingan, maupun pengawasan dari orang lain.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan individual, usaha yang ditingkatkan, dan dukungan organisasional. Dalam penelitian ini, indikator kinerja yang digunakan ialah mengacu pada Robbins (2006).

c. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja

Menurut Sidanti (2015) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi.

2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi; Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
3. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
4. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
5. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Menurut Kasmir (2016: 189-193) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut.

1. Kemampuan dan keahlian , yaitu kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan. Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan kerja, yaitu rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.
5. Motivasi kerja, yaitu merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi, yaitu kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.
9. Kepuasan kerja, yaitu perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan kerja disekitar Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja.

d. Penilaian kinerja

Dessler (1992) menyebutkan bahwa penilaian kinerja merupakan perbandingan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja sesuai yang diharapkan darinya. Kemudian, ia juga menyebutkan bahwa terdapat 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

1. Kualitas, yang mencakup akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi : kebutuhan akan saran, arahan dan perbaikan.
4. Kehadiran, antara lain regularitas, dapat dipercaya atau diandalkan dan tepat waktu.

5. Konservasi, yang mencakup pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan alat.

Rivai et al (2015) menyebutkan tujuan dari penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
2. Pemberian kompensasi yang sesuai, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, insentif dan lain sebagainya
3. Mendorong pertanggungjawaban karyawan
4. Untuk membedakan antar karyawan satu dengan yang lain
5. Meningkatkan motivasi kerja
6. Meningkatkan etos kerja
7. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka
8. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karir selanjutnya
9. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas
10. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karier dan keputusan perencanaan suksesi
11. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
12. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
13. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi maupun hadiah

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan tidak hanya berdasarkan hasil fisik saja namun juga mencakup pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang, seperti kemampuan kerja, kerajinan, keterampilan, disiplin, hubungan kerja dan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu dari kajian empiris. Penelitian ini berupaya membangun sebuah model yang menghubungkan variabel-variabel yang memengaruhi kinerja karyawan. Variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini meliputi upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang menjadi kajian dalam penelitian.

Upah merupakan salah satu hal yang paling utama dalam ketenagakerjaan, karena tujuan seseorang berkerja adalah untuk mendapatkan upah yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Beberapa penelitian seperti Iqbal (2022) dan Marsinah dan Hatidah (2022), menunjukkan bahwa upah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

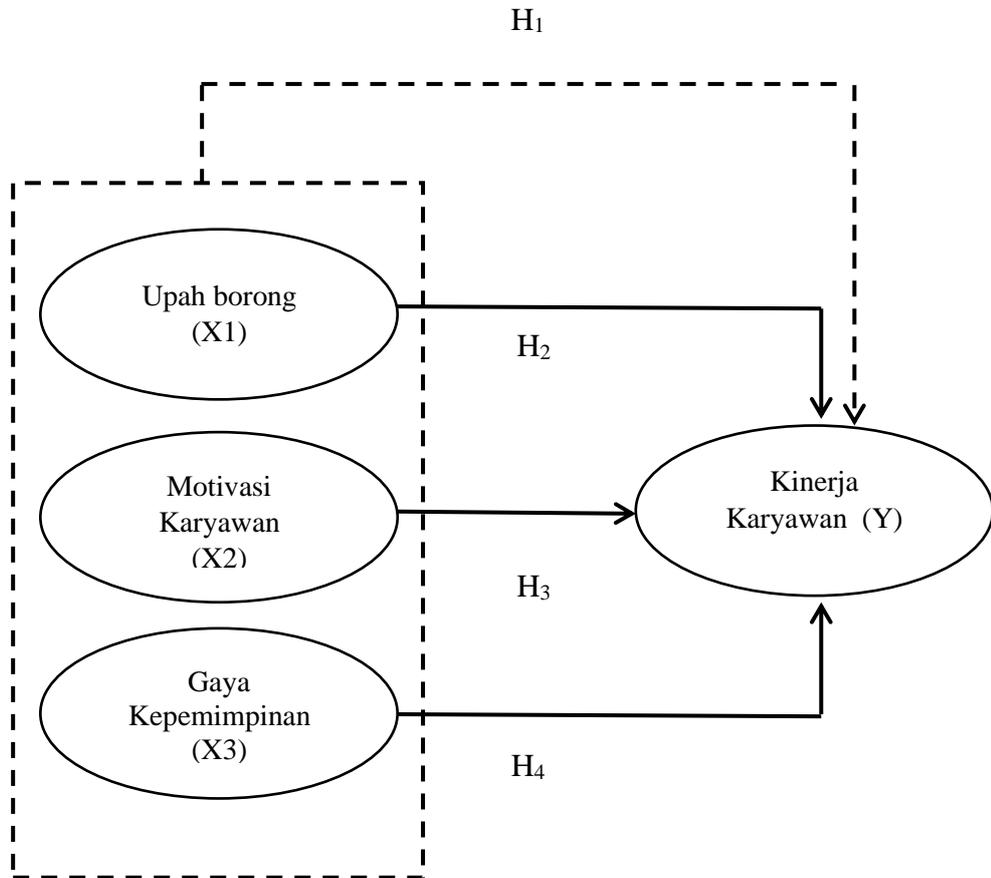
Pencapaian kinerja yang baik pada karyawan seringkali dihubungkan dengan motivasi seorang karyawan dalam bekerja. Gibson, et. al., (1995), mengatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Penelitian oleh Susanto (Susanto (2016), Magfirani (2018), Setiawan, Ali, dan Setiawan (2021), dan

Wibowo dan Syafii (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mengukur motivasi seseorang dapat menggunakan teori dari Mc Clelland yang berfokus pada tiga jenis, yaitu kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afliasi (Darmawan, 2013).

Selain itu, keberhasilan suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Guritno (2005) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian oleh Susanto (2016), Kamal, Winarso, dan Sulistio (2019), Nur (2022), Wibowo dan Syafii (2023).menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Lebih lanjut, suatu perusahaan dalam mencapai tujuan, kesuksesan, kemajuan, dan organisasinya sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Maksimal atau tidaknya kinerja karyawan dalam bekerja akan berpengaruh terhadap perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kinerja sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya.

Berdasarkan fenomena, teori yang mendasari serta penelitian yang telah dilakukan terdahulu, maka dalam penelitian ini diajukan kerangka konsep penelitian dengan tiga variabel independen berupa upah borong (X1), motivasi (X2), gaya kepemimpinan (X3), dan satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Secara visual model kerangka konseptual disajikan pada gambar berikut.



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konseptual

Keterangan:

- > : Pengaruh Secara Parsial
 -----> : Pengaruh Secara Simultan

Kerangka konseptual di atas di dasarkan dengan adanya kajian teori dan penelitian terdahulu, sebagai berikut :

1. Pengaruh upah borong (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) didasarkan oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iqbal (2022) dan Marsinah dan Hatidah (2022)

2. Pengaruh Motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) didasarkan oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Susanto (2016), Magfirani (2018), Setiawan, Ali, dan Setiawan (2021), dan Wibowo dan Syafii (2023)
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) didasarkan oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Susanto (2016), Kamal, Winarso, dan Sulistio (2019), Nur (2022), Wibowo dan Syafii (2023).

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Melalui SPSS *for Windows*, penulis menggunakan significant level $p = 0$, yang artinya tidak ada hubungan antara variabel. Kemudian *significant level* $p \neq 0$ berarti lebih besar atau kurang dari nol artinya ada hubungan antar variabel. Pada perhitungan ini penulis menetapkan p sebesar 5%. Berdasarkan kajian literatur, landasan teori dan hasil-hasil sebelumnya, maka Hipotesis yang akan diuji adalah:

1. Pengaruh upah, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuan, kesuksesan, kemajuan, dan organisasinya sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Maksimal atau tidaknya kinerja karyawan dalam bekerja akan berpengaruh terhadap perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kinerja sebuah organisasi

atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa kinerja karyawan ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada dirinya.

Berdasarkan teori yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa:

H₁ : Secara simultan, upah borong, motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I.

2. Pengaruh upah borong terhadap kinerja

Upah merupakan salah satu hal yang paling utama dalam ketenagakerjaan, karena tujuan seseorang berkerja adalah untuk mendapatkan upah yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Menurut Torrington, Hall dan Taylor (2005) upah adalah apa yang diberikan dalam bentuk finansial keuangan oleh pemberi kerja sebagai imbalan atas waktu, dedikasi, usaha dan kemampuan yang diberikan oleh karyawan. Salah satu sistem upah yang populer adalah sistem upah borong. Walsh (2005) mengatakan bahwa upah borong merujuk pada upah para pekerja yang dibayar dengan tarif tertentu untuk setiap 'potongan' output yang dihasilkan. Dalam beberapa penelitian ditemukan bahwa sistem upah borong menunjukkan bahwa sistem ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sistem upah borong juga dapat menghemat biaya

pemantauan hasil kerja pekerja, sehingga sistem ini dapat menjadi pengganti manajemen. Kasmir (2016) mengatakan bahwa kinerja karyawan mempunyai ikatan atas pemberian kompensasi. Hal ini kemudian menegaskan bahwa jika kompensasi diberikan dengan cara setimpal atau masuk akal maka akan selaras dengan kinerja pegawai yang akan semakin meningkat, serta berdampak untuk variabel lainnya dan ketika upah yang diberikan tidak dibayar secara masuk akal atau setimpal maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan (Rianda & Winarno, 2022). Berdasarkan penelitian mengenai upah borong berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2022) dan Marsinah dan Hatidah (2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa upah secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa:

H₂ : Secara parsial, upah borong berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I.

3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Pencapaian kinerja yang baik pada karyawan seringkali dihubungkan dengan motivasi seorang karyawan dalam bekerja. Gibson, et. al., (1995), mengatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi kerja sebagai pendorong timbulnya semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang akan

berpengaruh terhadap besar kecilnya prestasi kerja yang diraih. Dengan adanya motivasi pada lingkungan kerja seseorang karyawan akan menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atas tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memahami motif dari karyawan dalam bertindak, agar setiap strategi yang diterapkan oleh suatu perusahaan dapat terserap dengan baik dan tepat sasaran. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Susanto (2016), Magfirani (2018), Setiawan, Ali, dan Setiawan (2021), dan Wibowo dan Syafii (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa:

H₃ : Secara parsial Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I.

4. Pengaruh gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Agar menjadi pemimpin yang efektif, seorang pimpinan harus dapat memengaruhi seluruh karyawan yang dipimpinya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan organisasi. Wahjosumidjo (2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan

persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Rivai dan Mulyadi (2015) adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan untuk bisa mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin berbeda- beda sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat mendorong para bawahannya untuk memberikan kontribusi yang terbaik kepada perusahaan, dengan adanya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan. Guritno (2005) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian mengenai gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2016), Kamal, Winarso, dan Sulistio (2019), Nur (2022), Wibowo dan Syafii (2023). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa:

H₄ : Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tempat, Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia, PT. Perkebunan Nusantara I yang berada di Suko Barat, Kramat Sukoharjo, Kecamatan Tanggul, Kabupaten Jember, Jawa Timur. Pelaksanaan Penelitian ini akan dilaksanakan kurang lebih selama 1 bulan. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret-April 2024.

3.2 Populasi, Sampel, dan Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan borong Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I yang berjumlah 49 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2017:85) teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Sehingga, sampel dalam penelitian ini berjumlah 49 karyawan borong Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I. Dalam penelitian ini, karyawan borong dipilih sebagai sampel dikarenakan karyawan borong merupakan karyawan yang secara langsung berhubungan dengan produksi di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN 1. Adapun rincian karyawan borong di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN 1 adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I

No	Pekerjaan	Jumlah karyawan
1.	Pengolahan Karet RSS	7
2.	Penggilingan Karet RSS	14
3.	Pembalikan Karet RSS	3
4.	Penurunan Karet RSS	4
5.	Sortasi Karet RSS	13
6.	Pengemasan Karet RSS	7
7.	Angkut kayu bakar	1
Jumlah		49

Sumber: Data Sekunder Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia

3.3 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan digunakan oleh peneliti adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif digunakan untuk pencarian data atau informasi dari realitas permasalahan yang ada dengan mengacu pada pembuktian konsep atau teori yang digunakan. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan yang ada antara variabel-variabel penelitian. Penelitian tidak membuat perlakuan, karena peneliti dalam mengumpulkan data, yaitu berdasarkan dari sumber data, bukan pandangan peneliti. Penelitian ini adalah explanatory. Informasi diperoleh dengan mencari data-data yang berhubungan dengan masalah penelitian, maka dasar penelitian yang digunakan yaitu untuk mengetahui pengaruh sistem upah borongan, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I.

3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah sesuatu yang berbentuk atribut atau sifat dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai macam yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga didapatkan sebuah keterangan mengenai sesuatu tersebut, kemudian menarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Variabel adalah konsep yang mengandung variasi nilai. (Effendi, 1989). Variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diklasifikasikan menjadi dua variabel yaitu variabel independen (bebas), yaitu variabel yang menjelaskan dan memengaruhi variabel independen, dan variabel dependen (terkait), yaitu variabel yang dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel independen.

3.4.1 Variabel Independen

Variabel independen merupakan jenis variabel yang tidak akan terpengaruh kepada variabel yang lainnya. Variabel independen menyebabkan atau memengaruhi perubahan variabel dependen atau yang menyebabkan perubahan variabel dependen. Jika variabel independen berubah, variabel dependen juga berubah. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Upah Borong (X1), Motivasi (X2), dan Gaya Kepemimpinan (X3).

3.4.2 Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan jenis variabel yang dapat terpengaruh oleh variabel lainnya atau dihasilkan karena variabel independen.. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).

3.5 Definisi Operasional Variabel

Nazir (2005) mengatakan bahwa variable adalah objek yang berbentuk apa saja yang ditentukan oleh peneliti dengan tujuan memperoleh informasi agar dapat ditarik kesimpulan. Singarimbun, Masri, & Effendi (1989) mendefinisikan operasional sebagai unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variable. Adanya definisi operasional dapat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variable yang sama. Dengan adanya definisi operasional maka pembahasan tidak akan meluas.

3.5.1 Upah borong

Borino (2018) juga menyatakan bahwa upah borong dapat didefinisikan sebagai pekerjaan yang dibayar berdasarkan jumlah unit yang dihasilkan.

Indikator upah borong:

- Kesesuaian upah dengan pekerjaan yang dilakukan.
- Kesesuaian upah dengan harapan karyawan.
- Kesesuaian upah dengan kebutuhan hidup karyawan.
- Kesesuaian upah dengan kemampuan kerja karyawan

3.5.2 Motivasi

Duttweiler (2006) menyebutkan bahwa motivasi merupakan faktor yang menggerakkan, mengarahkan dan menyokong secara terus menerus hasil yang semakin meningkat. Indikator motivasi adalah sebagai berikut.

1. kebutuhan fisiologis
2. kebutuhan keamanan dan keselamatan
3. kebutuhan sosial

4. kebutuhan akan penghargaan

5. aktualisasi diri.

3.5.2 Gaya Kepemimpinan

Wahjosumidjo (2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Adapun indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut.

Indikator gaya kepemimpinan:

- Cara berkomunikasi.
- Pemberian motivasi.
- Kemampuan memimpin
- Pengambilan keputusan
- Kekuasaan yang positif

3.5.3 Kinerja karyawan

Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa kinerja karyawan ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada dirinya. Indikator pada variable kinerja karyawan dapat dilihat dari empat kategori ukuran indikator kinerja oleh Moheriono (2014), sebagai berikut:

- Kualitas
- Efektivitas
- Kuantitas
- Kemandirian
- Ketepatan Waktu

Tabel 3.2 Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Sumber
Upah borong (X1)	<ul style="list-style-type: none"> • Upah yang diterima sesuai dengan hasil pekerjaan saya • Besarnya pemberian upah sesuai dengan peraturan perusahaan • Upah setara dengan apa yang orang lain terima untuk pekerjaan yang sama di perusahaan • Perusahaan menggunakan prosedur pembayaran upah yang baik • Tingkat pembayaran upah tepat pada waktunya • Upah yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan semangat kerja • Upah dari perusahaan sebagian besar telah memenuhi kebutuhan hidup 	Nurbudiyani (2003)
Motivasi (X2)	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas tempat kerja tersedia sesuai kebutuhan dalam melaksanakan tugas • Kondisi di tempat kerja membuat aman dan nyaman dalam bekerja • Perusahaan memperhatikan keamanan dalam bekerja • Terdapat jaminan kesehatan dari perusahaan • Rekan kerja yang lain bersedia membantu menyelesaikan pekerjaan saya bila diperlukan • Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan • Terdapat pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. • Perusahaan mengakui prestasi kerja • Perusahaan memberikan kebebasan 	Atqiya (2017)

Variabel	Indikator	Sumber
	<ul style="list-style-type: none"> • mengemukakan pendapat bagi karyawan. • Pekerjaan yang diberikan perusahaan dapat menambah pengalaman kerja karyawan. 	
Gaya Kepemimpinan (X3)	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan berkomunikasi dengan baik dengan pihak-pihak terkait • Pimpinan berkomunikasi dengan baik dengan bawahan • Pimpinan memperhatikan kesejahteraan bawahan • Pelaksanaan pekerjaan dari pimpinan berdasarkan prioritas • Pimpinan peka terhadap situasi yang terjadi di tempat kerja • Pimpinan memiliki arah yang jelas terhadap visi dan misi organisasi • Pimpinan bertanggung jawab terhadap pekerjaan bawahan • Pimpinan objektif dalam memberikan reward/ punishment kepada bawahan • Pimpinan menilai objektif pekerjaan bawahan 	Sudarmo dan Sudita dalam Sunyoto (2013)
Kinerja karyawan (Y1)	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan menangani pekerjaan sebagaimana yang ditugaskan. • Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. • Karyawan bekerja sama dengan baik dengan karyawan lainnya. • Karyawan tidak pernah menunda pekerjaan. • Karyawan teliti dalam melaksanakan pekerjaan. • Karyawan memiliki tanggung jawab. • Karyawan disiplin waktu. • Menciptakan ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan • Mengerjakan pekerjaan sesuai standar • Mampu menyelesaikan sendiri masalah yang dihadapi dalam pekerjaan 	Khairizah, Noor, & Suprpto (2015)

3.6 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

3.6.1 Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Kegiatan pengamatan terhadap objek penelitian ini untuk memperoleh keterangan data yang lebih akurat mengenai hal-hal yang diteliti serta untuk mengetahui relevansi antara jawaban responden dengan kenyataan yang terjadi dilapangan. Khususnya hubungan antara upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

3.6.2 Dokumentasi

Dokumentasi adalah menganalisis dokumen atau data-data yang terdapat pada lokasi penelitian. Penulis menggunakan dokumen untuk menganalisis data yang bisa mendukung data yang diperoleh dari kuesioner dan observasi.

3.6.3 Kuesioner

Dalam penelitian ini, data diperoleh langsung dari sumbernya yaitu karyawan borong Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I melalui kuesioner yang diajukan kepada responden. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Tujuan penyebaran kuesioner secara langsung adalah agar tingkat pengembalian kuesioner tinggi. Pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini bersifat tertutup (*closed question*), artinya responden diminta untuk membuat pilihan di antara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Pertanyaan tertutup ini disebut juga dengan pertanyaan berstruktur (*structured questions*) yang memberikan seperangkat pilihan yang tetap kepada responden (Cooper dan Schindler, 2001). Langkah yang dilakukan adalah menyebarkan daftar pernyataan kepada responden yang terpilih kemudian mereka diminta untuk memberikan penilaian atas pernyataan yang diajukan, dengan pilihan jawaban yang disediakan. Variabel diukur dengan menggunakan metode kuesioner dengan menggunakan *skala likert* dengan rentang skor 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju). Deskripsi setiap rentang skor dijelaskan pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 3.3 Deskripsi Rentang pada Skala Likert

Skor	Mewakili	Deskripsi
1	Sangat Tidak Setuju	Responden sepenuhnya atau hampir sepenuhnya tidak menyetujui suatu pernyataan/pertanyaan. Artinya pernyataan/pertanyaan tersebut sepenuhnya atau hampir sepenuhnya tidak benar menurut pendapat responden.
2	Tidak Setuju	Responden cukup atau kuat sikapnya tidak menyetujui suatu pernyataan/pertanyaan. Artinya pernyataan/pertanyaan tersebut tidak ada kebenarannya menurut pendapat responden namun tidak cukup kuat alasan untuk bersikap sangat tidak menyetujui suatu pernyataan/pertanyaan atau sikap netral.
3	Netral	Sikap responden adalah tidak menyatakan setuju ataupun tidak setuju terhadap suatu pernyataan/pertanyaan. Artinya responden bersikap netral terhadap pernyataan/pertanyaan tersebut.

Skor	Mewakili	Deskripsi
4	Setuju	Responden cukup atau kuat sikapnya menyetujui suatu pernyataan/pertanyaan. Artinya pernyataan/pertanyaan tersebut ada kebenarannya menurut pendapat responden tetapi tidak cukup kuat alasan untuk bersikap sangat menyetujui suatu pernyataan/ pertanyaan.
5	Sangat Setuju	Responden sepenuhnya atau hampir sepenuhnya menyetujui suatu pernyataan/pertanyaan. Artinya pernyataan/pertanyaan tersebut sepenuhnya atau hampir sepenuhnya benar menurut pendapat responden.

3.6.4 Wawancara

Dalam penelitian ini, wawancara terbatas untuk beberapa karyawan untuk menilai kinerja karyawan. Karyawan yang diwawancarai akan dianonimkan dan rincian identitasnya tidak disertakan dalam tesis penelitian. Semua wawancara dilakukan di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I. Selama proses wawancara, responden diberi *follow-up questions* jika diperlukan untuk mendorong informasi lebih lanjut untuk diberikan, dan pewawancara memberikan waktu kepada peserta untuk mengembangkan tanggapan mereka atau memberikan ide-ide baru.

3.7 Metode Analisis Data

Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan adalah menganalisis secara deskriptif kuantitatif data yang diperoleh dari hasil penyebaran angket. Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan metode *Likert*. Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden ditampilkan dalam bentuk persentase yang dimuat dalam tabel yang berisi jawaban-jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan, data dari penyebaran kuesioner inilah yang

diolah dan dianalisis, sehingga peneliti dapat mengetahui bagaimana pengaruh upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I.

Selain itu, Sedangkan analisis kuantitatif yaitu untuk uji pengaruh dengan menggunakan analisis regresi dengan menggunakan tools SPSS (*Statistical Packet 42 for Social Science*) 26 for Windows, karena analisis regresi cocok digunakan untuk variabel-variabel yang memiliki hubungan linier dan dapat digunakan sebagai dasar analisis untuk membuktikan hipotesis. Untuk mengetahui prosedur analisis data dalam penelitian ini yang akan dilakukan dengan menggunakan asumsi bahwa penggunaan model regresi linier berganda memenuhi asumsi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

3.7.1 Uji Instrumen

Berikut ini dikemukakan cara pengujian validitas dan reliabilitas instrument yang akan digunakan untuk penelitian.

a. Uji validitas

Menurut Sahir (2021) uji validitas merupakan uji coba pertanyaan penelitian dengan tujuan untuk melihat sejauh mana responden mengerti akan pertanyaan yang diajukan peneliti. Sugiyono (2012:348) menyatakan bahwa uji validitas dilakukan untuk menunjukkan derajat ketepatan antara data yang dikumpulkan oleh peneliti. Uji validitas digunakan untuk benar-benar mengukur apa yang di ukur dan mengetahui bahwa suatu kuesioner di anggap valid ataupun tidak. Suatu instrumen dari kuesioner dikatakan valid bila

instrumen tersebut dapat dengan tepat mengukur apa yang hendak diukur. Sehingga dapat dikatakan bahwa validitas berhubungan dengan “ketepatan” dengan alat ukur. Total item yang diuji berjumlah 45 item yang dilakukan terhadap 49 orang responden dengan menggunakan perangkat lunak komputer (*software*) program Excel for windows dan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 26 for windows. Berikut ini disajikan rumus korelasi untuk mencari koefisien korelasi hasil uji instrumen dengan uji kriterianya.

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

Keterangan :

- r xy = Koefisien korelasi
- n = Banyaknya sampel
- $\sum XY$ = Jumlah perkalian variabel x dan y
- $\sum X$ = Jumlah nilai variabel x
- $\sum Y$ = Jumlah nilai variabel y
- $\sum X^2$ = Jumlah pangkat dari nilai variabel x
- $\sum Y^2$ = Jumlah pangkat dari nilai variabel y

Menurut Ghazali (2016) mengukur validitas dapat dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.

Degree of freedom (df) = n – 2

Kriteria yang digunakan untuk menentukan valid atau tidak kuesioner dalam instrumen yaitu sebagai berikut :

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan tingkat signifikan 5% maka item-item pernyataan yang terdapat dalam instrument berkorelasi signifikan terhadap skor total, maka item pernyataan dalam instrumen dinyatakan valid.
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ dengan tingkat signifikan 5% maka item-item pertanyaan yang terdapat dalam instrumen tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total, maka item pernyataan dalam instrumen dinyatakan tidak valid.

b. Uji reliabilitas

Sugiyono (2012:354) menyatakan bahwa uji reliabilitas merupakan alat uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten apabila pengukuran dilakukan dengan berulang-ulang. Sehingga uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Dalam hal ini, hasil pengukuran kuesioner konsisten atau tetap bila dilakukan pengukuran berulang dan dapat digunakan lebih dari satu kali. Dengan kata lain uji reliabilitas dapat diartikan sebagai tingkat kepercayaan terhadap hasil pengukuran.

Rumus Alpha Cronbach:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

- α / r = koefisien reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan dalam instrumen
- $\sum \sigma_i^2$ = jumlah varians butir instrumen
- σ_t^2 = varians skor total.

Untuk mempermudah perhitungan reliabilitas, maka digunakan perangkat lunak komputer (*software*) program Excel for windows dan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 26 for windows. Jika koefisien reliabilitas Alfa Cronbach telah dihitung (r_i), nilai tersebut kemudian dibandingkan dengan kriteria koefisien reliabilitas Alfa Cronbach untuk instrumen yang reliabel. Untuk menginterpretasikan tingkat reliabilitas dari instrumen, digunakan pedoman dari Arikunto (2008:75), yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.4. Skor Interval Tingkat Reliabilitas

Skor Interval	Kategori
Antara 0.80 sampai dengan 1.00	Sangat Reliabel
Antara 0.60 sampai dengan 0.80	Reliabel
Antara 0.40 sampai dengan 0.60	Cukup Reliabel
Antara 0.20 sampai dengan 0.40	Agak Reliabel
Antara 0.00 sampai dengan 0.20	Kurang Reliabel

Apabila nilai alpha 0,6 atau lebih maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat reliabel yang cukup, sebaliknya apabila nilai alpha dibawah 0, 6maka dikatakan item tersebut kurang reliable.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi empat tahapan sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Siregar, 2015:49). Model regresi yang baik adalah yang memiliki residual yang terdistribusi secara normal.

$$KS = 1.36 \sqrt{\frac{n_1 + n_2}{n_1 \times n_2}}$$

Keterangan:

KS = Harga kolmogorov-smirnov yang dicari

n1 = Jumlah sampel yang diobservasi/diperoleh

n2 = Jumlah sampel yang diharapkan

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov Smirnov dan uji *normal probability plot* (P-P Plot). diolah dengan SPSS versi 26. Adapun pedoman pengambilan keputusan tentang data tersebut mendekati atau merupakan distribusi normal berdasarkan uji Kolmogorov Smirnov dapat dilihat dari:

- 1) Bila nilai signifikan $> 0,05$ maka data berdistribusi normal
- 2) Bila nilai signifikan $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal

Adapun kriteria dalam uji *normal probability plot* sebagai berikut:

- 1) Jika titik-titik atau data berada di dekat atau mengikuti garis diagonalnya maka dapat dikatakan bahwa nilai residual berdistribusi normal.
- 2) Jika titik-titik menjauh atau tersebar dan tidak mengikuti garis diagonalnya maka hal ini menunjukkan bahwa nilai residual tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan hubungan linear yang sempurna antara variabel independen di dalam regresi berganda (Widarjono, 2010). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi yang sempurna atau mendekati satu. Pengujian dapat dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Perhitungan VIF secara manual dapat dilakukan dengan rumus 1 sebagai berikut :

$$\text{VIF} = \frac{1}{(1 - R^2_j)} ; j = 1, 2, \dots k$$

Keterangan :

VIF = Angka Variance Inflation Factor (VIF).

j = Jumlah sampel 1,2, ... k

R^2_j = Koefisien determinasi variabel bebas ke- j dengan variable lain.

Kriteria pengambilan keputusan terkait uji multikolinearitas adalah sebagai berikut (Ghozali, 2016) :

- 1) Jika nilai VIF < 10 atau nilai Tolerance > 0,01, maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.
- 2) Jika nilai VIF > 10 atau nilai Tolerance < 0,01, maka dinyatakan terjadi multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varians yang sama atau tidak (Suliyanto, 2011). Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika berbeda disebut Heterokedastisitas. Untuk memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pendekatan *Glejser*. Uji *Glejser* dilakukan dengan meregresikan variabel-variabel bebas terhadap nilai absolut residualnya. Nilai absolut residual diperoleh dengan cara menghitung nilai residual melalui perhitungan regresi antara variabel independen dengan variabel dependen. Rumus Uji Glejser sebagai berikut:

$$|U_t| = a + BX_t + vt$$

Dasar pengambilan keputusan :

- 1) Jika nilai Sig > 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika nilai Sig < 0,05 maka terjadi heteroskedastisitas.

Penelitian ini juga menggunakan uji Scatterplot. Dasar uji heteroskedastitas dengan menggunakan uji Scatterplot adalah sebagai berikut:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis regresi berganda. Analisis regresi linear ganda adalah salah satu metode statistika yang digunakan untuk mengetahui hubungan fungsional sebuah variabel tidak bebas (*dependent variable*) dengan dua atau lebih variabel bebas (*independent variable*) (Neter, 1997). Model regresi linier berganda menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel bebas/ *predictor* (X_1, X_2, \dots, X_n) dan satu variabel tak bebas/ *response* (Y). Tujuan dari analisis regresi linier berganda adalah

untuk memprediksi nilai variabel tak bebas/ response (Y) jika nilai variabel-variabel bebas/ predictor (X_1 , X_2 , ..., X_n) diketahui. Disamping itu juga untuk mengetahui arah hubungan antara variabel tak bebas dengan variabel-variabel bebas. Analisis regresi berganda dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y	: Kinerja Karyawan
X_1	: Upah borong
X_2	: Motivasi
X_3	: Gaya Kepemimpinan
α	: Konstanta
$\beta_1 \dots \beta_2 \dots \beta_3$: Koefisien Regresi

3.7.4 Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Sujarweni (2015:164) Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui prosentasi perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X). Dalam penelitian ini, analisis determinasi digunakan untuk mengetahui presentase sumbangan pengaruh variabel independen (X_1 , X_2 , dan X_3) upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara serentak terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase

variasi variable independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R^2 akan berkisar 0 sampai 1. Apabila nilai $R^2 = 1$ menunjukkan bahwa 100% total variasi diterangkan oleh varian persamaan regresi. Dalam analisis ini digunakan analisis regresi linier berganda. Y yang dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada pengaruh atau tidak antara pengaruh upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinan dihitung dengan rumus, yaitu:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Dimana:

KD = Koefisien Determinasi
 r^2 = Koefisien Korelasi

3.7.5 Uji t-statistik

Menurut Sugiyono (2017) Uji t atau uji parsial adalah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah secara parsial variabel independen berpengaruh secara signifikan atau tidaknya terhadap variabel dependen. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

b_i = koefisien regresi variabel i

S_{b_i} = standar error variabel i

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian adalah: menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) dengan taraf nyata (α) yang biasa digunakan adalah 5% atau 0,05. Pengambilan kesimpulannya adalah dengan melihat nilai sig α (5%) dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika sig > 0,05 maka H_0 diterima
- b. Jika sig < 0,05 maka H_0 ditolak.

3.7.6 Uji F-Statistik

Menurut Sujarweni (2015:162) Uji F adalah pengujian signifikansi persamaan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas (Y). Pengujian ini dilakukan untuk membandingkan nilai F-hitung dengan F-tabel.

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

Keterangan:

R^2 = koefisien determinasi

n = jumlah data atau kasus

k = jumlah variabel independen

Adapun ketentuan dari uji F yaitu sebagai berikut (Ghozali, 2016) :

1. Jika nilai signifikan $F < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya semua variabel independent/bebas memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen/terikat.
2. Jika nilai signifikan $F > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 Artinya, semua variabel independent/bebas tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen/terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

a. Lokasi

PT Perkebunan Nusantara Kebun Zeeandia berada di Suko Barat, Kramat Sukoharjo, Kecamatan Tanggul, Kabupaten Jember, Jawa Timur. Kebun Zeelandia yang merupakan salah satu kebun milik PTPN I Regional 5 terbagi ke dalam wilayah-wilayah yang secara administrasi berada di Kabupaten Jember dalam wilayah-wilayah sebagai berikut :

Sebelah Selatan : Desa Patemon KecamatanTanggul.

SebelahBarat : Desa Karang Bayat, Kecamatan Sumber Baru.

Sebelah Timur : Desa Darungan KecamatanTanggul.

Sebelah Utara : Perhutani.

VISI: "Menjadi perusahaan agribisnis nasional yang tangguh dan berdaya saing kelas dunia serta berkontribusi secara berkesinambungan bagi kemajuan bangsa".

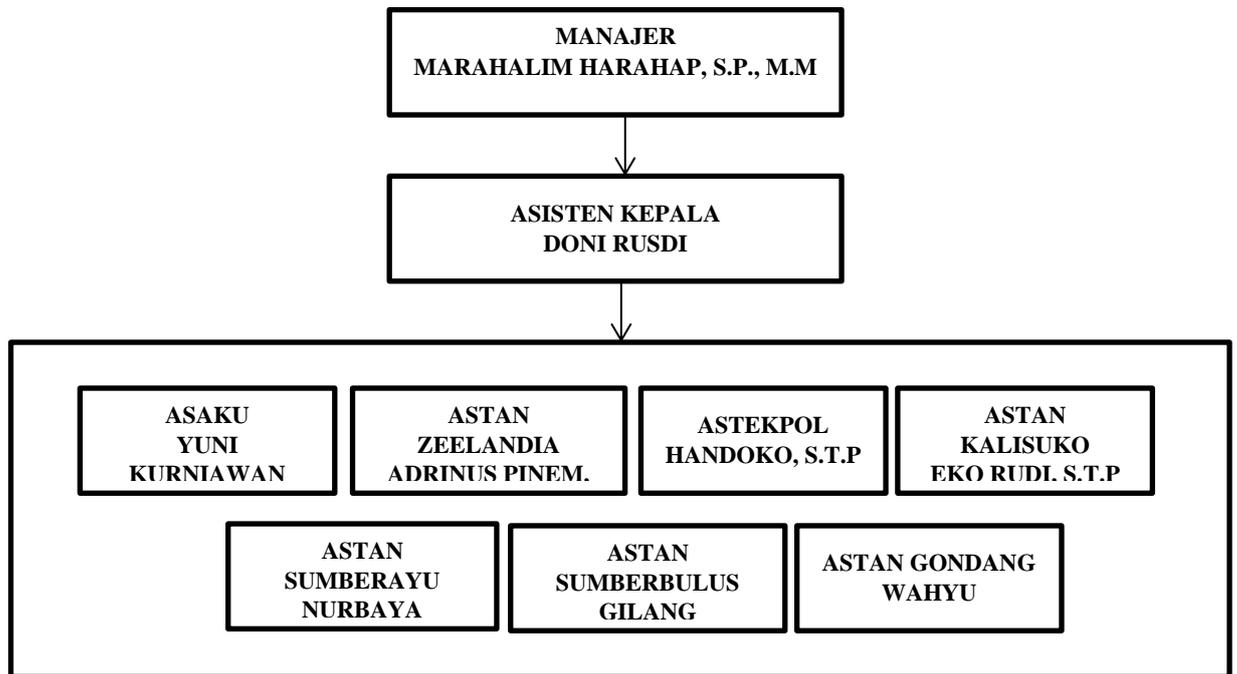
MISI

1. Menghasilkan produk yang berkualitas tinggi bagi pelanggan.
2. Membentuk kapabilitas proses kerja yang unggul melalui perbaikan dan inovasi berkelanjutan dengan tata kelola perusahaan yang baik.

3. Mengembangkan organisasi dan budaya yang prima serta SDM yang kompeten dan sejahtera dalam merealisasi potensi setiap insani.
4. Melakukan optimalisasi pemanfaatan aset untuk memberikan imbal hasil terbaik.
5. Turut serta dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menjaga kelestarian lingkungan untuk kebaikan generasi masa depan

b. Struktur Organisasi

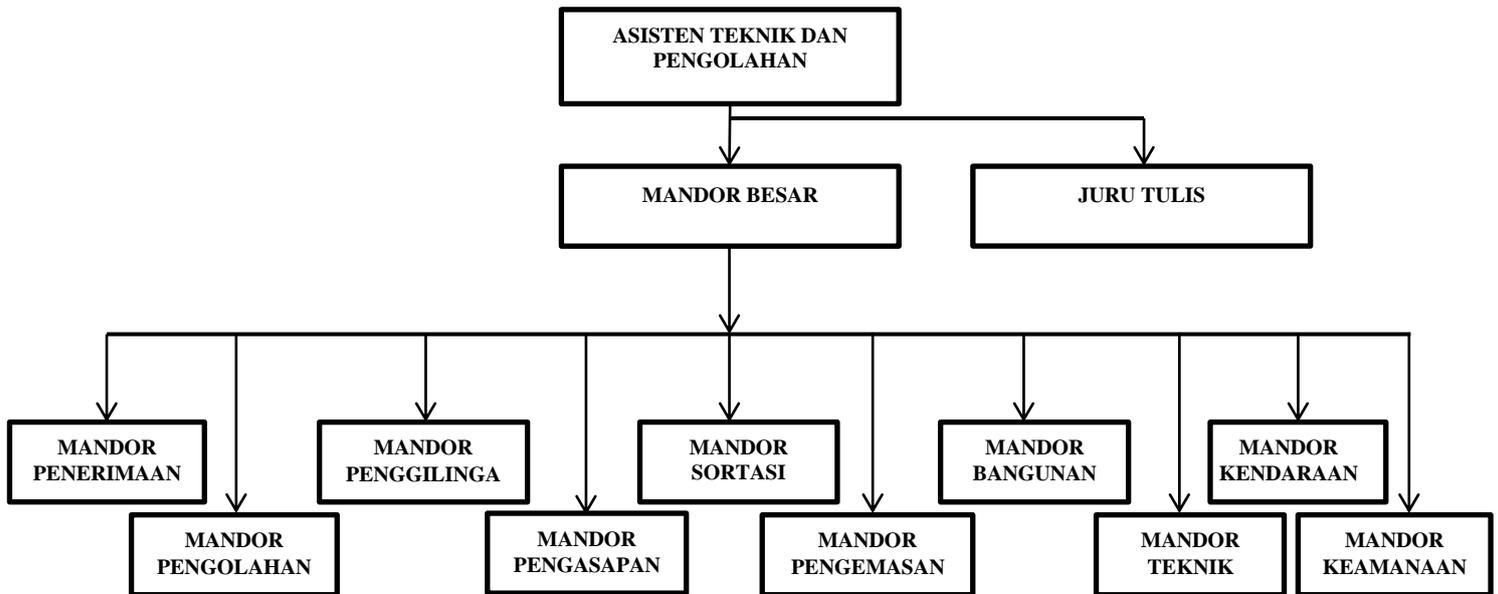
Struktur organisasi di Kebun Zeelandia dengan pimpinan tertinggi berada pada seorang Manajer Kebun PTPN XII Kebun Zelandia (Administratur). Tugas Manajemen Kebun dibantu oleh beberapa orang meliputi, Asisten Kepala, Asisten Tanaman (Astan), Asisten Teknik dan Pengolahan (Astekpol), Asisten Akutansi dan Umum (Ass Aku), Mantri Kesehatan dan Mandor dari berbagai pos pekerjaan serta karyawan di PTPN XII Kebun Zeelandia (PTPN XII Kebun Zeelandia, 2015). Gambar struktur organisasi di Kebun Zeelandia dapat dilihat pada bagan dibawah ini:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kebun Zelandia

Struktur organisasi kebun diatas merupakan struktur organisasi yang menggambarkan jabatan-jabatan pada suatu kebun secara umum. Struktur organisasi dapat dilihat pada masing-masing posisi (jabatan) memiliki tugas dan wewenang tersendiri. Hal tersebut bertujuan untuk memudahkan dalam pemberian perintah dan menghindari ketidaktepatan penanganan tugas tertentu. Jabatan yang ada di Kebun Zeelandia terstruktur secara hierarkis yang berarti dimulai dari jabatan tertinggi hingga jabatan terbawah. Jabatan tertinggi dimulai dari Manajer Kebun dan dibawahnya adalah Asisten Kepala (Askep). Jabatan Asisten Kepala membawahi beberapa Asisten Tanaman (sinder kebun), Asisten Teknik dan Pengolahan (Astekpol atau sinder pabrik), asisten akutansi dan umum (Asaku). Asisten tanaman tersebar di masing-masing afdelling, sedangkan Asisten Teknik dan Pengolahan berada di pabrik. Asisten Tanaman dan Astekpol memiliki

beberapa mandor yang bertanggung jawab pada suatu pos pekerjaan tertentu. Berikut adalah struktur organisasi pada Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia:



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia

Bagian teratas dari struktur organisasi yang ada di pabrik pengolahan Karet adalah Asisten Teknik dan Pengolahan yang bertanggung jawab terhadap Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia. Pekerjaan Astekpol dibantu oleh juru tulis yang bertugas menghimpun data dan melaporkan semua hasil kerja pada. Mandor besar bertugas untuk membantu teknis kerja Astekpol serta mengatur semua mandor. Tugas dari kepala keamanan yaitu mengkoordinasi dan mengatur keamanan di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia.

Karyawan Pabrik pengolahan karet Kebun Zeelandia terdiri dari tenaga kerja harian lepas dan tenaga kerja borong. Tenaga kerja di Kebun Zeelandia memiliki hak untuk menempati rumah dinas karyawan. Penempatan rumah dinas

tersebut tidak dikenakan biaya sewa dan kondisi rumah dinas tersebut layak huni. Rumah dinas karyawan tidak jauh dari lokasi Pabrik pengolahan karet, sehingga untuk menuju Pabrik Pengolahan Karet tenaga kerja sebagian besar berjalan kaki. Sistem pengupahan pada tenaga kerja Pabrik yaitu borongan yang dibayar setiap 2 minggu sekali.

4.1.2 Gambaran Responden Penelitian

Subyek penelitian adalah karyawan borong yang bekerja di Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia. Karakteristik responden dalam instrumen (kuesioner) pernyataan yang disebarkan terdiri atas jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jumlah tanggungan dalam keluarga, dan masa kerja. Jumlah responden yang mewakili sebanyak 49 orang/responden, dengan demikian instrumen (kuesioner) pernyataan yang akan dianalisis dalam pembahasan ini adalah 49 responden. Dari hasil penyebaran kuesioner yang didapat menunjukkan bahwa terdapat kuesioner yang kembali sebanyak 49 kuesioner, kuesioner rusak dan tidak lengkap 0, dan kuesioner yang diolah adalah 49 responden.

1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan penelitian, maka gambaran mengenai jenis kelamin responden dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	19	38.8
Perempuan	30	61.2
Jumlah	49	100

Sumber: Lampiran 3 Data Primer yang diolah, 2024

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terlihat mayoritas responden adalah perempuan yaitu sejumlah 30 karyawan atau 61.2 %. Sedangkan, jumlah karyawan borong laki-laki adalah sebanyak 19 orang atau sekitar 38.8%. Data tersebut menunjukkan posisi sebagai karyawan borong lebih banyak dikerjakan oleh perempuan. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa kaum perempuan bekerja untuk membantu perekonomian keluarga sebagai karyawan borong di pengolahan lateks, penggilingan, maupun sortasi. Selain itu, alasan perempuan yang bekerja dibagian tersebut yaitu wanita memiliki keahlian dalam memantau proses kegiatan, lebih sabar dalam mengerjakan pekerjaan yang rumit, dan ketelitian dalam proses pengerjaan agar hasil dari pekerjaan yang dikerjakan mendapatkan hasil yang memuaskan. Lebih lanjut, umumnya perempuan dan ibu rumah tangga di area perkebunan Zeelandia berpendidikan rendah (tamatan SD), sehingga mereka tidak mempunyai pilihan selain bekerja sebagai buruh.

2. Karakteristik responden berdasarkan usia

Identifikasi responden penelitian dapat ditinjau dari tingkat umur yang dimiliki karena konsepsi umur merupakan faktor yang turut mempengaruhi cara berfikir dan bertindak seseorang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari berdasarkan kematangan dan pengalaman yang telah dijalani selama ini. Semakin tua umur seseorang semakin tinggi tingkat kematangan berpikirnya dalam proses pencapaian tujuan yang hendak dicapai. Pada usia produktif sangat memungkinkan seseorang untuk mencapai kinerja dan meningkatkan kinerja kerja

karena masih didukung oleh kekuatan fisik dan energi yang menunjang untuk menjalankan aktivitas. Secara lebih rinci gambaran usia responden dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan usia

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
20-30 tahun	6	12.2
31-40 tahun	9	18.4
41-50 tahun	22	44.9
51-60 tahun	12	24.5
Jumlah	49	100

Sumber: Lampiran 3 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2, data menunjukkan bahwa dari 49 responden yang diteliti, dapat diketahui bahwa mayoritas responden (44,9 %) berada dalam rentang usia 41-50 tahun. Sebanyak 12 karyawan atau sekitar 24.5% berada dalam usia rentang 51-60 tahun. Karyawan yang berada dalam rentang usia 30-40 tahun adalah sebanyak 9 orang (18.4%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi umur responden dalam penelitian ini berada dalam kategori usia produktif. Menurut Badan Pusat Statistik (2022) penduduk yang berpotensi sebagai modal dalam pembangunan yaitu penduduk usia produktif atau yang berusia 15- 64 tahun. Selain itu, ketika berada di usia 40-44 tahun, seseorang sudah memasuki kategori usia senior (Susilowati dan Budiwinarto, 2021).

3. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Pendidikan adalah sarana untuk mengembangkan diri, karena pendidikan dapat mengukur kemampuan seseorang dalam memecahkan masalah. Tingkat tingginya pendidikan dapat menjadi acuan indikasi kapasitas pengetahuan seseorang yang pada akhirnya akan mencerminkan kualitas seseorang.

Selanjutnya diuraikan tingkat pendidikan responden yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SD	36	73.5
SMP/MTS	7	14.3
SMA/SMK/MA	6	12.2
S1	0	0.00
Jumlah	49	100

Sumber: Lampiran 3 Data Primer yang diolah, 2024

Dari Tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden yang berpendidikan terakhir SD yaitu berjumlah 73.5% atau 36 orang. Sementara yang berpendidikan terkakhir SMP yaitu berjumlah 14.3% atau 7 orang. Sementara yang berpendidikan terakhir SMA/SMK yaitu berjumlah 12.2 atau 6 orang. Sementara itu, data menunjukkan bahwa tidak responden yang berpendidikan terakhir S1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir sebagian besar termasuk pada kategori SD yaitu sebanyak 36 orang (73.5%). Hal ini dikarenakan ketiadaan biaya serta akses lokasi yang tidak mendukung, serta karena pendidikan bukan hal penting dan prioritas menurut responden. Sehingga, rata-rata pendidikan berhenti hanya sampai jenjang SD. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang semakin banyak pula pengetahuan yang dimiliki. Sebaliknya semakin pendidikan yang kurang akan menghambat perkembangan sikap seseorang terhadap nilai-nilai yang baru diperkenalkan (Nursalam, 2011).

4. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Pengalaman kerja merujuk pada tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan selama periode waktu tertentu. Deskripsi karakteristik karyawan berdasarkan lama kerja disajikan pada Tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1-3 tahun	0	0.0
4-6 Tahun	0	0.0
7-9 Tahun	5	10.2
Lebih dari 9 Tahun	44	89.8
Jumlah	49	100.0

Sumber: Lampiran 3 Data Primer yang diolah, 2024

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa tidak ada karyawan dengan masa kerja 1 s/d 3 tahun dan 4 s/d 6 tahun. Mayoritas yang menjadi karyawan borong di Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia dengan lama kerja lebih dari 9 tahun (89.80% atau 44 orang). Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat dilihat bahwa dari segi pengalaman bekerja sudah memadai. Parengkuan (2019) menyebutkan bahwa pengalaman kerja seseorang dalam melakukan hal yang sama secara terus-menerus akan meningkatkan kemampuannya dalam hal tersebut. Hal ini berarti bahwa karyawan borong telah mempunyai pengalaman yang cukup maka karyawan borong tersebut akan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya karena telah mengetahui dengan baik tentang pekerjaannya.

5. Karakteristik responden berdasarkan status

Berdasarkan status, responden dibagi dalam tiga kelompok, yaitu belum menikah, sudah menikah, dan janda/duda. Dari hasil analisis data ini, diperoleh jumlah dan persentase data seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.5 Karakteristik responden berdasarkan status

Status	Jumlah	Persentase (%)
Belum menikah	0	0.0
Menikah	44	89.8
Janda/Duda	5	10.2
Jumlah	49	100.0

Sumber: Lampiran 3 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa dari 49 responden yang diteliti tidak ada responden yang belum menikah, yang sudah menikah sebanyak 44 orang atau sekitar 89.8% sedangkan sebanyak 5 orang atau sekitar 10.2% adalah berstatus janda atau duda. Dapat dilihat dari data diatas responden terbanyak adalah yang sudah menikah yaitu sebanyak 44 responden.

6. Karakteristik responden berdasarkan jumlah tanggungan

Responden juga diidentifikasi melalui jumlah tanggungan yang dimiliki. Simanjuntak (1985) dalam Azizi & Hidayatullah (2021) mengatakan bahwa setiap anggota keluarga memiliki jumlah tanggungan yang berbeda-beda, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin banyak jumlah tanggungan keluarga yang ditanggung maka jumlah kebutuhan yang terpenuhi semakin banyak, sehingga dibutuhkan waktu yang banyak untuk bekerja sehingga penghasilan yang

diperoleh juga semakin banyak. Deskripsi karakteristik karyawan berdasarkan jumlah tanggungan yang dimiliki disajikan pada Tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6 Karakteristik responden berdasarkan jumlah tanggungan

Tanggungan	Jumlah	Persentase (%)
Tidak ada	0	0.0
1-3	44	79.6
4-6	10	20.4
Jumlah	49	100.0

Sumber: Lampiran 3 Data Primer yang diolah, 2024

Karakteristik responden berdasarkan jumlah tanggungan dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu tidak ada tanggungan, 1-3 tanggungan, dan 4-6 tanggungan. Data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner memperlihatkan bahwa proporsi yang terbanyak responden memiliki jumlah tanggungan 1-3 orang sebesar 39 orang (79.6%), responden dengan jumlah tanggungan 4-6 yaitu sebesar 10 orang (20.4%), dan tidak ada responden yang tidak memiliki tanggungan.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis Statistik Deskriptif Statistik deskriptif merupakan suatu analisis yang dapat memberikan suatu gambaran karakteristik data hasil penelitian sebagai dasar pengambilan keputusan. Statistik deskriptif dapat menggambarkan nilai rata-rata, nilai minimum, nilai maksimum, dan standar deviasi dari data hasil penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah upah borong, motivasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Sebelum melakukan analisis statistik deskriptif maka terlebih dahulu harus menentukan kategori penilaian

responden dari masing-masing variabel penelitian yang dihitung berdasarkan perumusan. Perumusannya yaitu:

$$i = \frac{\text{score maksimum} - \text{score minimum}}{\text{kategori}}$$

$$i = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan interval di atas yaitu 0,8 maka selanjutnya menentukan kategori dari nilai 1 sampai dengan nilai 5 yang menghasilkan keterangan sebagai berikut:

Tabel 4.7 Interval Kategori Penilaian

Interval	Keterangan
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 - 2,59	Rendah
2,60 - 3,39	Sedang
3,40 - 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

Berikut merupakan hasil dari statistik deskriptif dari masing-masing variabel penelitian yaitu:

1. Deskripsi Variabel Upah Borong (X1)

Hasil jawaban reponden pada variable independen upah borong yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 49 responden atau sampel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Jawaban Responden Variabel Upah Borong

No.	Pernyataan	Jawaban					
			STS	TS	N	S	SS
1.	Upah yang diterima sesuai dengan hasil pekerjaan saya	F	0	0	0	34	15
		%	0	0	0	69.4	30.4
2.	Besarnya pemberian upah saya sesuai dengan peraturan perusahaan	F	0	0	0	27	22
		%	0	0	0	55.1	44.9
3.	Perusahaan menggunakan prosedur yang baik dalam pembayaran upah saya	F	0	0	0	36	13
		%	0	0	0	73.5	26.5
4.	Upah saya setara dengan apa yang orang lain terima untuk pekerjaan yang sama di perusahaan	F	0	0	0	35	14
		%	0	0	0	71.4	28.6
5.	Tingkat pembayaran upah saya tepat pada waktunya	F	0	0	0	34	15
		%	0	0	0	69.4	30.6
6.	Upah yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan semangat kerja saya	F	0	0	0	28	21
		%	0	0	0	57.1	42.9
7.	Upah dari perusahaan sebagian besar telah memenuhi kebutuhan hidup saya	F	0	0	0	27	22
		%	0	0	0	55.1	44.9

Sumber: Lampiran 4 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 jawaban reponden diatas pernyataan yang terbesar pada jawaban setuju terdapat pada pernyataan 3, yaitu “Perusahaan menggunakan prosedur yang baik dalam pembayaran upah saya” Dengan jumlah responden sebanyak 36 atau 73,5%. Berdasarkan hasil table diatas juga diketahui bahwa mayoritas karyawan setuju dan sangat setuju jika upah borong telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, harapan karyawan. kebutuhan hidup karyawan, dan kemampuan kerja karyawan.

Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Upah Borong

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item1	49	4	5	4.31	.466
item2	49	4	5	4.45	.503
item3	49	4	5	4.29	.456
item4	49	4	5	4.27	.446
item5	49	4	5	4.31	.466
item6	49	4	5	4.43	.500
item7	49	4	5	4.45	.503
Rata-rata	4.35				

Sumber: Lampiran 4 Data Primer yang diolah, 2024

Dapat diketahui dari table di atas bahwa variabel upah borong memiliki nilai rata-rata sebesar 4,35 di mana hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden termasuk dalam kategori sangat tinggi.

2. Deskripsi Variabel Motivasi (X2)

Tabel 4.10 Hasil Jawaban Responden Variabel Motivasi

No	Pernyataan		Jawaban				
			STS	TS	N	S	SS
1.	Fasilitas tempat kerja tersedia sesuai kebutuhan dalam melaksanakan tugas saya	F	0	0	0	26	23
		%	0	0	0	53.1	46.9
2.	Kondisi di tempat kerja membuat saya aman dan nyaman dalam bekerja	F	0	0	0	35	14
		%	0	0	0	69.4	30.6
3.	Perusahaan memperhatikan keamanan saya dalam bekerja	F	0	0	0	26	23
		%	0	0	0	53.1	46.9

No	Pernyataan		Jawaban				
			STS	TS	N	S	SS
4.	Terdapat jaminan kesehatan dari perusahaan bagi saya	F	0	0	0	27	22
		%	0	0	0	55.1	44.9
5.	Rekan kerja yang lain bersedia membantu menyelesaikan pekerjaan saya bila diperlukan	F	0	0	0	27	22
		%	0	0	0	55.1	44.9
6.	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya	F	0	0	0	21	28
		%	0	0	0	57.1	42.9
7.	Terdapat pemberian penghargaan dari perusahaan jika saya berprestasi.	F	0	0	0	21	28
		%	0	0	0	57.1	42.9
8.	Perusahaan mengakui prestasi kerja saya	F	0	0	0	28	21
		%	0	0	0	42.9	57.1
9.	Perusahaan memberikan kebebasan mengemukakan pendapat bagi saya.	F	0	0	0	20	29
		%	0	0	0	40.8	59.2
10	Pekerjaan yang diberikan perusahaan dapat menambah pengalaman kerja saya.	F	0	0	0	25	24
		%	0	0	0	51.0	49.0

Sumber: Lampiran 4 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.10 jawaban responden diatas pernyataan yang terbesar pada jawaban setuju terdapat pada pernyataan 2, yaitu “Kondisi di tempat kerja membuat saya aman dan nyaman dalam bekerja” Dengan jumlah responden sebanyak 35 atau 69,4%. Dari hasil tersebut juga disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dan sangat setuju bahwa aspek motivasi dari segi indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan social, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri telah mereka dapatkan.

Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Motivasi

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item1	49	4	5	4.47	.504
item2	49	4	5	4.45	.503
item3	49	4	5	4.47	.504
item4	49	4	5	4.45	.503
item5	49	4	5	4.57	.500
item6	49	4	5	4.59	.497
item7	49	4	5	4.57	.500
item8	49	4	5	4.43	.500
item9	49	4	5	4.31	.466
item10	49	4	5	4.49	.505
Rata-rata :4,48					

Sumber: Lampiran 4 Data Primer yang diolah, 2024

Dari table di atas, diketahui bahwa variabel motivasi memiliki nilai rata-rata sebesar 4.48. Hal ini menjelaskan bahwa penilaian responden mengenai variabel motivasi termasuk dalam kategori sangat tinggi. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi karyawan terbilang sangat tinggi.

3. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X3)

Tabel 4.12 Hasil Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Pernyataan		Jawaban				
			STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan berkomunikasi dengan baik dengan pihak-pihak terkait	F	0	0	0	21	28
		%	0	0	0	42.9	57.1
2.	Pimpinan berkomunikasi dengan baik dengan karyawan	F	0	0	0	28	21
		%	0	0	0	57.1	42.9
3.	Pimpinan memperhatikan kesejahteraan karyawan	F	0	0	0	24	25
		%	0	0	0	49.0	51.0

No.	Pernyataan	Jawaban					
			STS	TS	N	S	SS
4.	Pimpinan peka terhadap situasi yang terjadi di tempat kerja	F	0	0	0	30	19
		%	0	0	0	61.2	38.8
5.	Pimpinan memiliki arah yang jelas terhadap visi dan misi organisasi	F	0	0	0	27	22
		%	0	0	0	44.9	57.1
6.	Pimpinan bertanggung jawab terhadap pekerjaan karyawan	F	0	0	0	27	22
		%	0	0	0	44.9	57.1
7.	Pimpinan objektif dalam memberikan <i>reward/ punishment</i> kepada karyawan	F	0	0	0	23	26
		%	0	0	0	46.9	53.1
8.	Pimpinan menilai objektif pekerjaan karyawan	F	0	0	0	26	23
		%	0	0	0	53.1	46.9

Sumber: Lampiran 4 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.12, pernyataan yang terbesar pada jawaban setuju terdapat pada pernyataan 4 “Pimpinan peka terhadap situasi yang terjadi di tempat kerja” dengan jumlah responden sebanyak 30 atau 61,2%

Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item1	49	4	5	4.57	.500
item2	49	4	5	4.43	.500
item3	49	4	5	4.51	.505
item4	49	4	5	4.39	.492
item5	49	4	5	4.45	.503
item6	49	4	5	4.45	.503
item7	49	4	5	4.53	.504
item8	49	4	5	4.47	.504
Valid N (listwise)	49				
Rata-rata	4.47				

Sumber: Lampiran 4 Data Primer yang diolah, 2024

Dari Table 4.13, diketahui bahwa variable gaya kepemimpinan memiliki nilai rata-rata sebesar 4.47. Hal ini menjelaskan bahwa penilaian responden mengenai variabel gaya kepemimpinan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini didukung oleh hasil mean pada setiap item pernyataan serta respon jawaban responden pada aspek cara berkomunikasi, pemberian motivasi, kemampuan memimpin, pengambilan keputusan, dan kekuasaan yang positif

4. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 1.14 Hasil Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan		Jawaban				
			STS	TS	N	S	SS
1.	Saya menangani pekerjaan sebagaimana yang ditugaskan.	F	0	0	0	18	31
		%	0	0	0	36.7	63.3
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.	F	0	0	0	29	20
		%	0	0	0	59.2	40.8
3.	Saya bekerja sama dengan baik dengan karyawan lainnya.	F	0	0	0	31	19
		%	0	0	0	61.2	38.8
4.	Saya tidak pernah menunda pekerjaan.	F	0	0	0	23	26
		%	0	0	0	46.9	53.1
5.	Saya teliti dalam melaksanakan pekerjaan.	F	0	0	0	28	21
		%	0	0	0	57.1	42.9
6.	Saya memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan	F	0	0	0	28	21
		%	0	0	0	57.1	42.9
7.	Saya disiplin waktu.	F	0	0	0	21	28
		%	0	0	0	42.9	57.1
8.	Saya berupaya menciptakan ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan	F	0	0	0	26	23
		%	0	0	0	53.1	46.9

No.	Pernyataan	Jawaban					
			STS	TS	N	S	SS
9.	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai standar	F	0	0	0	27	22
		%	0	0	0	55.1	44.9
10.	Saya mampu menyelesaikan sendiri masalah yang dihadapi dalam pekerjaan	F	0	0	0	20	29
		%	0	0	0	40.8	59.2

Sumber: Lampiran 4 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.14, pernyataan yang terbesar pada jawaban sangat setuju terdapat pada pernyataan 1 “Saya menangani pekerjaan sebagaimana yang ditugaskan” dengan jumlah responden sebanyak 31 atau 63,3%.

Tabel 4.15. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item1	49	4	5	4.37	.492
item2	49	4	5	4.41	.487
item3	49	4	5	4.61	.497
item4	49	4	5	4.53	.504
item5	49	4	5	4.43	.500
item6	49	4	5	4.43	.500
item7	49	4	5	4.57	.500
item8	49	4	5	4.47	.504
item9	49	4	5	4.45	.503
item10	49	4	5	4.59	.497
Valid N (listwise)	49				

Sumber: Lampiran 4 Data Primer yang diolah, 2024

Dari table di atas, diketahui bahwa variable kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata sebesar 4.48. Hal ini menjelaskan bahwa penilaian

responden mengenai variabel kinerja karyawan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

4.1.4 Uji Validitas

Tujuan uji validitas secara umum adalah untuk mengetahui apakah angket yang digunakan benar-benar valid untuk mengukur variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan korelasi bivariate Pearson (korelasi *pearson product moment*) yaitu salah satu rumus yang dapat digunakan untuk melakukan uji data dengan SPSS. Uji validitas disini dilakukan dengan cara mengorelasikan skor pada item dengan skor totalnya. Sebuah butir pertanyaan dianggap valid bila koefisien korelasi *product moment pearson* di mana $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ ($\alpha = 5\%$; $n-2$) dan $n =$ jumlah sampel, atau dalam penelitian ini $df = 49 - 2 = 47$ dengan tingkat signifikansi 5% maka didapat nilai $r\text{-tabel}$ yaitu 0.2816. Item pertanyaan semua variabel bisa dikatakan valid karena $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ seperti yang disyaratkan.

1. Upah borong

Tabel 4,16 Hasil uji validitas variabel upah borong

No	Item	r-hitung	r-tabel	Kesimpulan
1.	X1.1	0.625	0.2816	Valid
2.	X1.2	0.747	0.2816	Valid
3.	X1.3	0.542	0.2816	Valid
4.	X1.4	0.713	0.2816	Valid
5.	X1.5	0.562	0.2816	Valid
6.	X1.6	0.583	0.2816	Valid
7.	X1.7	0.668	0.2816	Valid

Sumber: Lampiran 7 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.16 hasil uji validitas variabel upah borong (X1) dengan menampilkan seluruh item pernyataan yang bersangkutan mengenai upah borong. Hasil yang didapatkan yaitu nilai rhitung lebih besar dari rtabel 0,2816, dimana nilai rhitung paling tinggi yaitu 0,747 dan paling rendah 0,542. Dengan demikian seluruh item upah borong dinyatakan valid.

2. Motivasi

Tabel 4.17. Hasil uji validitas variabel motivasi

No	Item	r-hitung	r-tabel	Kesimpulan
1.	X2.1	0.781	0.2816	Valid
2.	X2.2	0.628	0.2816	Valid
3.	X2.3	0.533	0.2816	Valid
4.	X2.4	0.739	0.2816	Valid
5.	X2.5	0.607	0.2816	Valid
6.	X2.6	0.808	0.2816	Valid
7.	X2.7	0.788	0.2816	Valid
8.	X2.8	0.296	0.2816	Valid
9.	X2.9	0.493	0.2816	Valid
10.	X2.10	0.342	0.2816	Valid

Sumber: Lampiran 7 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.16 hasil uji validitas variabel motivasi (X2) dengan menampilkan seluruh item pernyataan yang bersangkutan mengenai motivasi. Hasil yang didapatkan yaitu nilai rhitung lebih besar dari rtabel 0,2816, dimana nilai rhitung paling tinggi yaitu 0,808 yaitu pada item pertanyaan nomor 6 dan paling rendah 0,296 pada item nomor 8. Dengan demikian seluruh item motivasi dinyatakan valid.

3. Gaya Kepemimpinan

Tabel 4.18 Hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan

No	Item	r-hitung	r-tabel	Kesimpulan
1.	X3.1	0.780	0.2816	Valid
2.	X3.2	0.344	0.2816	Valid
3.	X3.3	0.637	0.2816	Valid
4.	X3.4	0.360	0.2816	Valid
5.	X3.5	0.807	0.2816	Valid
6.	X3.6	0.648	0.2816	Valid
7.	X3.7	0.536	0.2816	Valid
8.	X3.8	0.826	0.2816	Valid

Sumber: Lampiran 7 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.18 hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan (X3) dengan menampilkan seluruh item pernyataan yang bersangkutan mengenai upah borong. Hasil yang didapatkan yaitu nilai r hitung lebih besar dari rtabel 0,2816, dimana nilai r hitung paling tinggi yaitu 0,826 dan paling rendah 0,344. Dengan demikian seluruh item gaya kepemimpinan dinyatakan valid.

4. Kinerja Karyawan

Tabel 4.19 Hasil uji validitas variabel kinerja karyawan

No	Item	r-hitung	r-tabel	Kesimpulan
1.	Y1.1	0.675	0.2816	Valid
2.	Y1.2	0.406	0.2816	Valid
3.	Y1.3	0.659	0.2816	Valid
4.	Y1.4	0.317	0.2816	Valid
5.	Y1.5	0.715	0.2816	Valid
6.	Y1.6	0.715	0.2816	Valid
7.	Y1.7	0.634	0.2816	Valid
8.	Y1.8	0.713	0.2816	Valid
9.	Y1.9	0.740	0.2816	Valid
10.	Y1.10	0.627	0.2816	Valid

Sumber: Lampiran 7 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.19 hasil uji validitas variabel kinerja karyawan (Y) dengan menampilkan seluruh item pernyataan yang bersangkutan mengenai kinerja karyawan. Hasil yang didapatkan yaitu nilai rhitung lebih besar dari rtabel 0,2816, dimana nilai rhitung paling tinggi yaitu 0,740 dan paling rendah 0,406. Dengan demikian seluruh item kinerja karyawan dinyatakan valid.

Dari keempat table di atas, dapat diketahui bahwa masing-masing butir pernyataan dari variabel upah borong (X1), motivasi (X2), gaya kepemimpinan (X3), dan variabel kinerja karyawan (Y) mempunyai rhitung > rtabel dan bernilai positif. Dengan demikian butir-butir pernyataan tiap variabel dikatakan valid.

4.1.5 Uji Reliabilitas

Tingkat reliabel suatu variabel penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Variabel atau konstuk dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha > 0,6. Semakin nilai alpahnya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya. Hasil rangkuman pengujian reliabilitas pada variable upah borong, motivasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.20 dibawah ini :

Tabel 4.20 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Batas	Status
1.	Upah Borong	0.753	0.6	Reliabel
2.	Motivasi	0.805	0.6	Reliabel
3.	Gaya Kepemimpinan	0.798	0.6	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan	0.822	0.6	Reliabel

Sumber: Lampiran 7 Data Primer yang diolah, 2024

Dilihat dari nilai *cronbach's alpha* pada variabel upah borong (X1) sebesar 0.753, variabel motivasi (X2) sebesar 0.805, variabel kinerja karyawan (X3) sebesar 0.798, dan variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0.822. Artinya masing-masing variabel nilainya berada di atas 0.600, maka dapat dikatakan instrumen mempunyai reliabilitas yang tinggi.

a. Upah borong

Tabel 4.21 Hasil Uji Reliabilitas Upah Borong

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.753	7

Tabel 4.22 Hasil Uji Reliabilitas

No	Item	Nilai Cronbach Alpha	Batas	Status
1.	X1.1	0.725	0.6	Reliabel
2.	X1.2	0.691	0.6	Reliabel
3.	X1.3	0.744	0.6	Reliabel
4.	X1.4	0.700	0.6	Reliabel
5.	X1.5	0.742	0.6	Reliabel
6.	X1.6	0.741	0.6	Reliabel
7.	X1.7	0.716	0.6	Reliabel

Sumber: Lampiran 7 Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.22 terlihat bahwa semua item pada variable Upah Borong semuanya reliabel, hal ini terlihat dari nilai *cronbach alpha* yang memiliki nilai diatas 0,6. Item yang memiliki nilai cronbach alpha pada variable upah borong ialah item nomor 3 yaitu 0.744. sedangkan, item yang memiliki nilai cronbach alpha terendah pada variable upah borong ialah item nomor 2 yaitu sebesar 0.691.

b. Motivasi

Tabel 4.23 Hasil Uji Reliabilitas Motivasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.805	10

Tabel 4.24 Hasil Uji Reliabilitas

No	Item	Nilai Cronbach Alpha	Batas	Status
1.	X2.1	0.761	0.6	Reliabel
2.	X2.2	0.784	0.6	Reliabel
3.	X2.3	0.797	0.6	Reliabel
4.	X2.4	0.768	0.6	Reliabel
5.	X2.5	0.787	0.6	Reliabel
6.	X2.6	0.757	0.6	Reliabel
7.	X2.7	0.760	0.6	Reliabel
8.	X2.8	0.825	0.6	Reliabel
9.	X2.9	0.800	0.6	Reliabel
10.	X2.10	0.820	0.6	Reliabel

Sumber: Lampiran 7 Data Primer yang diolah, 2024

Hasil dari uji reliabilitas pada variabel motivasi (X2) dapat dilihat bahwa *cronbach's alpha* pada variabel ini lebih tinggi dari pada nilai dasar yaitu $0,805 > 0,60$ sehingga hasil tersebut membuktikan bahwa semua pernyataan dalam kuesioner variabel motivasi (X2) dinyatakan reliabel.

c. Gaya Kepemimpinan

Tabel 4.25 Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.798	8

Tabel 4.26 Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

No	Item	Nilai Cronbach Alpha	Batas	Status
1.	X3.1	0.750	0.6	Reliabel
2.	X3.2	0.828	0.6	Reliabel
3.	X3.3	0.764	0.6	Reliabel
4.	X3.4	0.805	0.6	Reliabel
5.	X3.5	0.744	0.6	Reliabel
6.	X3.6	0.762	0.6	Reliabel
7.	X3.7	0.793	0.6	Reliabel
8.	X3.8	0.740	0.6	Reliabel

Sumber: Lampiran 7 Data Primer yang diolah, 2024

Hasil dari uji reliabilitas pada variabel gaya kepemimpinan (X3) dapat dilihat pada tabel 4.26. Berdasarkan data yang tertera di Tabel 30 menunjukkan bahwa *cronbach's alpha* sebesar 0,678, sehingga $0,678 > 0,60$. Dari hasil tersebut bisa disimpulkan bahwa semua pernyataan pada variabel ini dinyatakan reliabel atau bisa dipercaya.

d. Kinerja Karyawan

Tabel 4.27 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.822	10

Tabel 4.28 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

No	Item	Nilai Cronbach Alpha	Batas	Status
1.	Y1.1	0.799	0.6	Reliabel
2.	Y1.2	0.830	0.6	Reliabel
3.	Y1.3	0.801	0.6	Reliabel
4.	Y1.4	0.840	0.6	Reliabel
5.	Y1.5	0.794	0.6	Reliabel
6.	Y1.6	0.794	0.6	Reliabel

No	Item	Nilai Cronbach Alpha	Batas	Status
7.	Y1.7	0.804	0.6	Reliabel
8.	Y1.8	0.794	0.6	Reliabel
9.	Y1.9	0.790	0.6	Reliabel
10.	Y1.10	0.805	0.6	Reliabel

Sumber: Lampiran 7 Data Primer yang diolah, 2024

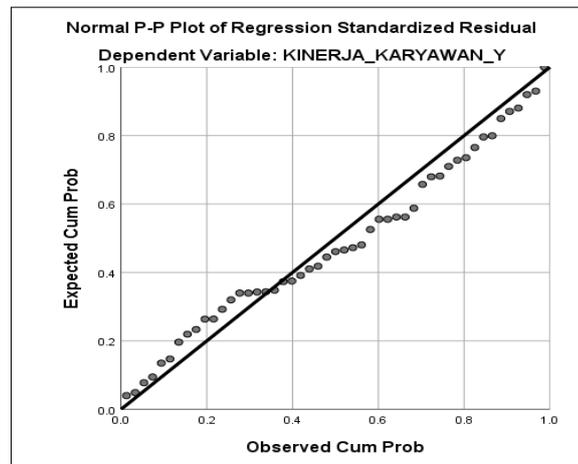
Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada variabel kinerja karyawan (Y) seperti tabel 4.27 diatas bahwa *cronbach's alpha* sebesar $0,822 > 0,60$. Bisa disimpulkan bahwa pernyataan pada variabel Y semuanya bisa dipercaya atau reliabel.

Dengan demikian seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan memenuhi kriteria atau layak untuk digunakan dalam pengukuran keseluruhan variabel yakni: upah borong, motivasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan, karena memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

4.1.6 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas berfungsi menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2013). Peneliti menguji normalitas dengan analisis grafik dan uji statistik *one-sample Kolmogorov-Smirnov*. Hasil uji analisis grafik *Normal Probability Plot* ditunjukkan pada gambar 3 dibawah ini.



Gambar 4.3 Grafik *Normal Probability Plot*

Pada gambar 4.9 terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan tidak ada yang menjauhi garis diagonal. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2013:163). Dengan demikian model regresi penelitian ini memenuhi asumsi normalitas. Selain itu, pernyataan ini didukung dengan hasil uji statistik *one-sample Kolmogorov-Smirnov* pada tabel 4.29.

Tabel 4.29 Hasil uji statistik *one-sample Kolmogorov-Smirnov p*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		49
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.23505351
Most Extreme Differences	Absolute	.110
	Positive	.110
	Negative	-.073
Test Statistic		.110

Asymp. Sig. (2-tailed)	.192 ^c
a. Test distribution is Normal.	
b. Calculated from data.	
c. Lilliefors Significance Correction.	

Sumber: Lampiran 8 Data Primer yang diolah, 2024

Dari Tabel 4.29 One Sample Kolmogorov-Smirnov Test diperoleh angka probabilitas atau asymp. Sig. (2-tailed). Nilai ini dibandingkan dengan 0,05 (dalam kasus ini menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% atau $\alpha = 5\%$). Nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* dengan signifikansi adalah 0,192 adalah lebih besar dari signifikansi 0,05 maka data penelitian terdistribusi secara normal.

Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan gambar 4.1 dan 4.2 diatas, dapat disimpulkan bahwa Kolmogorov-Smirnov dan P-P Plots menunjukkan pola distribusi normal.

2. Hasil Uji Multikolonieritas

Pengujian multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2013). Model regresi yang baik seharusnya tidak ditemukan korlasi antara variabel independen. Kriteria pengambilan keputusan terkait uji multikolonieritas adalah sebagai berikut (Ghozali, 2016) :

- 1) Jika nilai VIF < 10 atau nilai Tolerance $> 0,01$, maka dinyatakan tidak terjadi multikolonieritas.
- 2) Jika nilai VIF > 10 atau nilai Tolerance $< 0,01$, maka dinyatakan terjadi multikolonieritas.

Hasil pengujian multikolinearitas tampak pada tabel 4.30 berikut ini.

Tabel 4.30 Hasil Uji Multikolinearitas

No	Variabel	Collinearity Statistics		Kesimpulan
		Tolerance	VIF	
1.	Upah borong	0.928	1.077	Tidak ada multikolonieritas
2.	Motivasi	0.312	3.204	Tidak ada multikolonieritas
3.	Gaya Kepemimpinan	0.316	3.160	Tidak ada multikolonieritas

Sumber: Lampiran 8 Data Primer yang diolah, 2024

Hasil uji multikolinearitas seperti ditunjukkan pada tabel 4.30 di atas diketahui nilai *tolerance* masing-masing variabel lebih besar dari 0,01 dimana nilai tolerance upah borong yaitu 0.928, motivasi 0.312, dan gaya kepemimpinan sebesar 0.316. Selain itu, berdasarkan *Coefficients* pada Tabel di atas maka dapat diketahui bahwa nilai VIF adalah 1.077 (variabel upah borong), variable motivasi sebesar 3204, dan 3.160 untuk variable gaya kepemimpinan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas dalam semua variabel independen pada model penelitian ini.

3. Uji heteroskedastisitas

Pengujian heterokadistisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2013:139). Model regresi yang baik diharapkan tidak terjadi heterokadistisitas. Peneliti melakukan uji Grafik Plot untuk mendeteksi adanya heterokadistisitas. Untuk

memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada model penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan *Glejser*. Uji *Glejser* dilakukan dengan meregresikan variabel-variabel bebas terhadap nilai absolut residualnya. Nilai absolut residual diperoleh dengan cara menghitung nilai residual melalui perhitungan regresi antara variabel independen dengan variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan :

- 1) Jika nilai Sig > 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika nilai Sig < 0,05 maka terjadi heteroskedastisitas.

Hasil uji *Glejser* ditunjukkan pada gambar 19 berikut ini.

Tabel 4.31 Hasil Uji *Glejser*

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.755	2.233		2.130	.039
	UPAH_BORONG	.050	.058	.122	.858	.395
	MOTIVASI	-.079	.072	-.268	-1.088	.282
	GAYA_KEPEMIMPINAN	-.053	.084	-.153	-.629	.533

a. Dependent Variable: Abs_RES

Sumber: Lampiran 8 Data Primer yang diolah, 2024

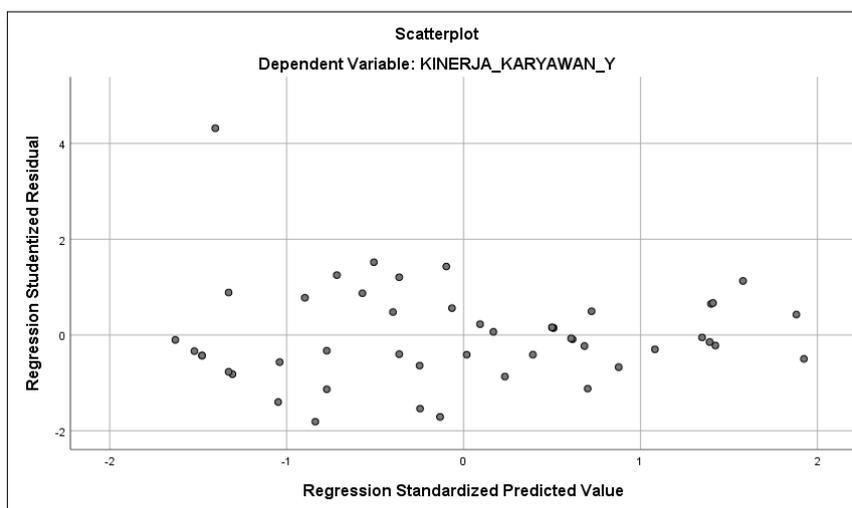
Dari Tabel 4.31 terlihat bahwa nilai sig secara berturut-turut untuk upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan adalah 0.395, 0.282 dan 0.533. Hal ini menunjukkan bahwa semua variable memiliki nilai signifikansi lebih dari 0.05, sehingga pada variabel upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Selain itu, peneliti juga melakukan uji Grafik Plot untuk mendeteksi adanya heterokadistisitas. Ada tidaknya gejala

heteroskedastisitas dapat diketahui dengan dua hal, antara lain :

1. Jika pencarian data yang berupa titik-titik membentuk pola tertentu dan beraturan, maka terjadi masalah heteroskedastisitas.
2. Jika pencarian data yang berupa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar diatas dan dibawah sumbu Y, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Adapun grafik hasil pengujian heterokedastisitas menggunakan SPSS dapat dilihat pada Gambar di bawah ini:



Gambar 4.4. Plot Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil analisis pada Gambar 4.10 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi adanya heterokedastisitas pada model penelitian sehingga model regresi yang baik dan ideal telah terpenuhi.

4.1.7 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Perhitungan regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi besarnya hubungan antara variabel terikat (dependen) yaitu kinerja karyawan (Y), dengan variabel bebas (independen) yaitu variabel upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan (X1, X2, X3). Hasil regresi linier berganda dapat dilihat dibawah ini :

Tabel 4.32 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.286	3.460		.083	.935
	UPAH_BORONG	.201	.090	.145	2.231	.031
	MOTIVASI	.287	.112	.287	2.558	.014
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.710	.130	.607	5.444	.000

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN_Y

Sumber: Lampiran 9 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada tabel 4.32 diatas maka diperoleh model persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 0.286 + 0.201 X1 + 0,287 X2 + 0,710 X3$$

Dari hasil persamaan regresi diatas maka dapat diketahui bahwa :

1. Y = Kinerja Karyawan Variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas upah borong (X1), motivasi (X2), dan gaya kepemimpinan (X3)

2. Konstanta bernilai positif mengindikasikan bahwa variabel independen (upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan) bersifat konstan maka variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai positif.
3. Koefisien Regresi X1 sebesar 0,201 artinya jika upah borong meningkat maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, jika upah borong menurun, maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan juga.
4. Koefisien regresi (X2) sebesar 0,287 artinya jika motivasi mengalami peningkatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dan sebaliknya, jika motivasi menurun, maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan juga.
5. Koefisien regresi (X3) sebesar 0,710 artinya jika gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dan sebaliknya, jika gaya kepemimpinan menurun, maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan juga.

4.1.7 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi berganda (R^2) dapat digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi dari keseluruhan variabel bebas pengaruhnya terhadap variabel terikat (Y), sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Tabel 4.33 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.907 ^a	.823	.811	1.276
a. Predictors: (Constant), GAYA_KEPEMIMPINAN, UPAH_BORONG, MOTIVASI				

Sumber: Lampiran 10 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.33 dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (R^2) atau *Adjusted R Square* sebesar 0,823 atau 82,3 %. Artinya variabel Y dijelaskan sebesar 82,3 % oleh variabel Upah borong (X1), Motivasi (X2), dan Gaya Kepemimpinan (X3) sedangkan sisanya sebesar 17,7 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.1.9 Hasil Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian ini yaitu dengan membandingkan nilai probabilitas atau p-value (sig-t) dengan taraf signifikansi 0,05. Jika nilai p-value lebih kecil dari 0,05 maka H_a diterima, dan sebaliknya jika p-value lebih besar dari 0,05 maka H_a ditolak.

Tabel 4.34 Hasil Uji Statistik t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.286	3.460		.083	.935
	UPAH BORONG	.201	.090	.145	2.231	.031
	MOTIVASI	.287	.112	.287	2.558	.014
	GAYA KEPEMIMPINAN	.710	.130	.607	5.444	.000

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN_Y

Sumber: Lampiran 11 Data Primer yang diolah, 2024

Dari persamaan tabel 4.34 maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil uji t pengaruh variabel upah borong terhadap kinerja karyawan yang tersaji pada tabel 4.13 diperoleh nilai t hitung sebesar 2,231 > dari t tabel 1,67793 dan nilai signifikansi sebesar 0,031. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=0,05$), maka H_0

ditolak dan H1 diterima. Artinya upah borong berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hasil uji t pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan yang tersaji pada tabel 4.13 diperoleh nilai t hitung sebesar 2,558 > dari t tabel 1,67793 dan nilai signifikansi sebesar 0,014. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=0,05$), maka H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Hasil uji t pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang tersaji pada tabel 4.13 diperoleh nilai t hitung sebesar 5,444 > dari t tabel 1,67793 dan nilai signifikansi sebesar .000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=0,05$), maka H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.1.10 Hasil Uji Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk menilai kelayakan model regresi apakah variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik. Kriteria yang digunakan dalam pengujian ini adalah, apabila signifikansi < 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa model penelitian layak untuk digunakan sebagai model pengujian dalam penelitian. Sebaliknya, apabila signifikansi > 0,05 maka model tidak layak untuk digunakan sebagai

model pengujian dalam penelitian. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.35 Hasil Uji Statistik F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	340.987	3	113.662	69.858	.000 ^b
	Residual	73.217	45	1.627		
	Total	414.204	48			
a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN_Y						
b. Predictors: (Constant), GAYA_KEPEMIMPINAN, UPAH_BORONG, MOTIVASI						

Sumber: Lampiran 12 Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 4.35 diperoleh nilai Fhitung 69.858 dan nilai probabilitas (Sig.) 0.00. Dimana Fhitung $69.858 > F_{tabel}$ 1.67793 dan nilai probabilitas (Sig.) $0.00 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia.

4.2 Interpretasi

4.2.1 Pengaruh Variabel X (Upah Borong, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan) secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil seberapa baik seseorang karyawan dalam memenuhi permintaan pekerjaan baik dalam bentuk hasil yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Berdasarkan hasil uji F pada tabel 4.7 diperoleh nilai Fhitung 69.858 dan nilai probabilitas (Sig.) 0.00. Dimana Fhitung $69.858 > F_{tabel}$ 1.67793 dan nilai probabilitas (Sig.) $0.00 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel upah

borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia.

Penelitian ini mendukung penelitian oleh Wibowo (2019) yang menyatakan hasil penelitiannya bahwa Motivasi Kerja, Upah, dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.2.2 Pengaruh Upah Borong terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama yang diajukan bahwa upah borong berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil uji parsial menunjukkan diperoleh nilai t hitung sebesar $2,231 >$ dari t tabel $1,67793$ dan nilai signifikansinya sebesar $0,031$ lebih kecil dari $0,05$ ($\alpha=0,05$). Artinya upah borong berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis pertama yang menyatakan bahwa upah borong berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini menunjukkan apabila penerapan sistem upah borong di Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Upah borong adalah penempatan upah berdasarkan banyaknya hasil yang diperoleh tidak tergantung dari waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa karyawan yang bekerja di Pabrik pengolahan Karet Kebun

Zeelandia menjadikan bentuk pendistribusian upah borong sebagai suatu hal yang mendorong adanya peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas setuju pada butir pernyataan 3 yaitu “Perusahaan menggunakan prosedur yang baik dalam pembayaran upah saya”. Hal ini menjelaskan bahwa dalam penerapan sistem upah borong di Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia, semua kebijakan diatur dengan jelas. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, diketahui bahwa pemberian upah borong yang diberlakukan sudah sesuai dengan sistem pemberian upah yakni adil dan layak. Perubahan sistem dari upah harian ke upah borongan telah mengantarkan karyawan kepada sistem upah yang lebih baik dan adil. Upah yang diberikan juga jelas dan transparan, jelas berdasarkan akan dan nominal yang telah disepakati serta selalu tepat waktu serta sebanding dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan berdasarkan jabatan dan tingkat pekerjaan, sehingga karyawan tidak merasa dirugikan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Iqbal (2022) dan Marsinah dan Hatidah (2022) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Pendapatan (pengupahan) terhadap Kinerja Karyawan. Artinya bahwa Pendapatan (pengupahan) seseorang mempunyai korelasi dengan kinerja karyawan yang dilakukannya.

4.2.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian pada hipotesis ketiga, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia. Hal ini terbukti dengan ditunjukkannya pengaruh positif dan signifikan, dimana nilai thitung sebesar $2,558 >$ dari t tabel $1,67793$ dengan tingkat signifikan $0,014$ lebih kecil dari $0,05$. Berdasarkan pada hal tersebut berarti motivasi yang dimiliki oleh seorang karyawan akan membantu dalam peningkatan kinerja mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai koefisien dari motivasi kerja berpengaruh lebih besar dibandingkan variabel upah borong.

Pencapaian kinerja yang baik pada karyawan seringkali dihubungkan dengan motivasi seorang karyawan dalam bekerja. Dengan adanya motivasi pada lingkungan kerja seseorang karyawan akan menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atas tujuan yang ingin dicapai. Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia diantaranya adalah fasilitas yang diberikan, kesempatan untuk maju dan berkembang, penghargaan atau reward yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga berbagai hal tersebut turut serta dalam peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sebagaimana dengan yang dikemukakan oleh Maslow dalam Hosnawati (2016) Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi

kerja seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa jawaban responden pada variabel motivasi kerja dengan indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri mayoritas sangat setuju dan setuju. Pada item pernyataan “Kondisi di tempat kerja membuat saya aman dan nyaman dalam bekerja” memperoleh nilai 4,59 menunjukkan bahwa indikator tersebut dalam kategori sangat tinggi serta item tersebut dinilai paling tinggi diantara indikator yang lain dalam variable motivasi. Jawaban responden pada variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata 4,48.

Hal ini mengimplikasikan bahwa kondisi di tempat kerja yang aman dan nyaman membuat karyawan akan bekerja lebih bergairah dan bersemangat untuk mencapai kinerja yang lebih baik jika kondisi tersebut aman dan nyaman. Kondisi tempat kerja non fisik yang kondusif merupakan syarat wajib untuk terus membina kualitas pemikiran karyawan yang akhirnya bisa membina kinerja mereka secara terus-menerus (Prakoso, Astuti, Ruhana, 2014). Berdasarkan hasil observasi dan wawancara juga diketahui bahwa tempat dimana mereka bekerja dapat mempengaruhi emosional mereka. Jika karyawan menyukai lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan akan melakukan aktivitasnya dengan baik dan optimal sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Jika produktivitas kerja karyawan yang tinggi maka secara

otomatis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Selain itu, berdasarkan hasil observasi, karyawan borongan berinteraksi dalam kelompok saat bekerja, dimana hubungan yang baik satu sama lain terjalin dan mampu bekerja sesuai Standar Operasional, meskipun setiap karyawan bersaing untuk menghasilkan kinerja namun karyawan-karyawan tersebut tetap solid dalam memajukan Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia.

Dari aspek kebutuhan akan penghargaan, mayoritas karyawan sangat setuju dan setuju jika perusahaan mengakui prestasi kerja dan terdapat pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi (butir pernyataan nomor 7 dan 8). Hal ini sejalan dengan fakta di lapangan bahwa setiap tahun terdapat penghargaan untuk karyawan yang berprestasi. Manajemen perusahaan menerapkan *reward* agar mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk mencapai tingkat yang tinggi. Adanya penghargaan terhadap pekerjaan, dapat menimbulkan timbulnya rasa cinta dan bangga terhadap pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Hal ini kemudian memungkinkan para karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan segala keikhlasan dan tanggung jawab.

Selain itu, perusahaan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan sosial sebagai motivasi yang dapat kinerja kerja karyawan. Dalam perihal pekerjaan karyawan setuju bahwa mereka dapat mengemukakan pendapat serta pekerjaan yang diberikan perusahaan dapat menambah pengalaman kerja mereka. Sebagaimana yang disampaikan oleh Rahayu, Putri, dan

Wahyuni (2023) bahwa setiap individu membutuhkan aktualisasi diri untuk mewujudkan dan mengembangkan semua potensi dan kemampuan yang ada pada dirinya dan untuk menunjukkan jati dirinya yang lebih kompleks serta untuk menjadi manusia yang dicita-citakan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Susanto (2016), Magfirani (2018), Setiawan, Ali, dan Setiawan (2021), dan Wibowo dan Syafii (2023) yang menyatakan hasil penelitiannya motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji t pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang tersaji pada tabel 4.13 diperoleh nilai t hitung sebesar $5.444 >$ dari t tabel $1,67793$ dan nilai signifikansi sebesar $.000$. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari $0,05$ ($<\alpha=0,05$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa mayoritas responden setuju (61.2%) pada pernyataan 4 yaitu “Pimpinan peka terhadap situasi yang terjadi di tempat kerja” Pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil kerja karyawan karena merekalah yang bertanggung jawab untuk membimbing organisasi atau perusahaan menuju tujuan yang sudah ditetapkan, bukan hal yang mudah. Dalam

upaya meningkatkan kinerja karyawan, penting bagi seorang pemimpin untuk peka terhadap situasi di tempat kerja. Misalnya ketika melihat ada masalah tentu para pemimpin harus mengetahuinya dan harus segera menyelesaikan. Hal ini dikarenakan jika tidak peka maka masalah bisa menumpuk dan dibiarkan begitu saja. Selain itu, pemimpin harus peka terhadap lingkungan sekitar dan peka terhadap kemampuan dan motivasi karyawannya agar dapat mengambil keputusan yang efektif dalam sebuah organisasi perusahaan.

Dalam segi komunikasi, para karyawan atau responden setuju jika pimpinan berkomunikasi dengan baik dengan pihak-pihak terkait maupun dengan bawahan. Seorang pemimpin yang baik akan selalu berusaha dalam menjalin hubungan yang baik dengan para anggotanya. Tidak hanya hubungan baik yang dibina, namun para pemimpin ini juga akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya. Komunikasi yang efektif dan terjalin dengan baik dalam organisasi akan membantu para pemimpin dan karyawan berada dalam hubungan yang harmonis sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil kuesioner juga menunjukkan bahwa pemimpin telah menjalankan fungsi kepemimpinannya yaitu memiliki arah yang jelas terhadap visi dan misi organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh mayoritas responden menjawab sangat setuju (57.1%). Hal ini didukung oleh fakta di lapangan yang menunjukkan bahwa setiap pagi terdapat rol pagi sebelum memulai aktivitas kerja yang berfungsi sebagai wadah untuk

mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan serta memberi motivasi karyawan untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi kerja agar karyawan bekerja sesuai dengan harapan perusahaan. Gaya kepemimpinan pimpinan Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia peka, demokratis dan menerima saran dari karyawan yang bersifat membangun.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Susanto (2016), Kamal, Winarso, dan Sulistio (2019), Nur (2022), dan Wibowo dan Syafii (2023) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Besarnya sampel yang dapat mewakili populasi untuk diteliti adalah 49 orang responden. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan metode regresi, hasil penelitian mendukung keseluruhan hipotesis yang telah diajukan. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dikaitkan dengan kajian teori yang ada maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara simultan variabel upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia.
2. Secara parsial upah borong berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia. Dengan prosedur pemberian upah borong yang tepat, jelas serta tepat waktu dan sesuai maka karyawan akan semangat dan betah dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan akan meningkat.
3. Secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia. Dengan pemberian motivasi yang tepat terhadap setiap karyawan maka kinerja yang dihasilkan akan semakin tinggi.

4. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang tercipta semakin meningkat pula kinerja karyawan, dan demikian pula sebaliknya semakin buruk kepemimpinan maka kinerja karyawan juga semakin turun. Hasil olah kuesioner penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, jika dibandingkan dengan upah borong dan motivasi.

5.2 Implikasi

Implikasi dari temuan penelitian ini disajikan dalam dua pokok bahasan yaitu implikasi teoritis dan implikasi praktis, yang dijelaskan sebagai berikut.

1) Implikasi Teoritis

- a. Penelitian ini memberikan kontribusi ilmu pengetahuan mengenai pentingnya pengetahuan dalam penerapan sistem upah borong. Melalui strategi sistem upah borong yang tepat, adil, dan sesuai kontribusi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena adanya timbal balik yang sesuai dengan harapan mereka, sehingga hal tersebut menjadikan motivasi tersendiri bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja kerja.
- b. Motivasi mempengaruhi kinerja kerja pada karyawan Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia. Dengan meningkatkan motivasi

kerja pada karyawan melalui berbagai cara yang sesuai dan tepat akan meningkatkan kinerja kerja karyawan tersebut. Melalui penelitian ini ditemukan bahwa motivasi sangat penting akan kelangsungan dan kelancaran perusahaan, karena tanpa adanya motivasi kerja maka berpengaruh juga terhadap kinerja karyawan.

- c. Gaya kepemimpinan yang tepat memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan besarnya peran pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang memberikan inspirasi, memotivasi, dan memperhatikan kebutuhan karyawan dapat berdampak positif terhadap kinerja. Dengan demikian, pemimpin harus menyadari dampak perilaku mereka atau gaya kepemimpinan yang dipersepsikan oleh karyawan memiliki efek kinerja karyawan di tempat kerja, dan bahwa keberhasilan kinerja juga tergantung bagaimana pimpinan bertindak dan bersikap. Oleh karena itu, untuk meningkatkan efektivitas kinerja, para pemimpin dapat mempertimbangkan perubahan gaya kepemimpinan berdasarkan situasi yang ada.
- d. Secara teoritis, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori motivasi dan kepemimpinan dengan memperdalam pemahaman tentang hubungan antara upah borong, motivasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini dapat menjadi dasar untuk pengembangan teori-teori baru

atau penyempurnaan teori-teori yang sudah ada dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2). Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memiliki sejumlah implikasi praktis yang signifikan:

- Hasil penelitian mengungkapkan bahwa upah borong berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajemen dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk merancang sistem upah borong yang lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dengan memahami bagaimana upah borong dapat memengaruhi motivasi karyawan, manajemen dapat menyesuaikan struktur upah borong agar lebih mendorong karyawan untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan.
- Hasil penelitian mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengetahuan mengenai hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan program motivasi yang lebih efektif. Perusahaan dapat menggunakan informasi ini untuk merancang program motivasi yang sesuai dengan preferensi dan kebutuhan individu maupun tim.
- Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dapat

membantu manajemen dalam memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik karyawan dan situasi kerja tertentu. Dengan memahami bagaimana berbagai gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan, manajemen dapat mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang lebih efektif dan memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan. Selain itu, pimpinan harus memahami dan mengetahui kesulitan karyawan dalam melaksanakan tugas serta melibatkan karyawan untuk membuat berbagai kebijakan. Implikasi penelitian ini juga memberikan panduan bagi pemangku jabatan untuk merancang kebijakan gaya kepemimpinan yang efektif.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa rekomendasi atau saran yang bisa membantu pihak-pihak terkait, yaitu:

1. Civitas Akademika

Untuk Civitas Akademik disarankan untuk dapat memperdalam konsep upah borong dan bagaimana sistem ini dapat memengaruhi motivasi karyawan. Identifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau menurunkan motivasi karyawan dalam sistem upah borong, meninjau literatur terkait teori-teori motivasi seperti teori hierarki kebutuhan Maslow, teori motivasi higiene Herzberg, dan teori harapan Vroom untuk memahami bagaimana motivasi mempengaruhi kinerja

karyawan, mempelajari berbagai gaya kepemimpinan yang ada, seperti kepemimpinan transaksional dan transformasional, serta bagaimana gaya kepemimpinan tersebut dapat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan serta menyelidiki hubungan antara upah borong, motivasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan dengan menggunakan metode penelitian yang tepat, seperti studi kasus, survei, atau eksperimen. Dengan memperdalam pemahaman tentang hubungan antara upah borong, motivasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan, civitas akademik dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif di berbagai organisasi.

2. Bagi Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PTPN I

- Perusahaan dapat menggunakan temuan ini untuk merancang pengimplementasi sistem upah borong yang terstruktur, adil, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan.
- Perusahaan dapat mengembangkan kebijakan yang mendukung dan merancang program motivasi karyawan yang mencakup *sharing session*, *coaching*, promosi, pengakuan atas prestasi, penghargaan, pengembangan karir, dan insentif lainnya yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja.
- Pengembangan gaya kepemimpinan yang demokratis dan inspiratif menjadi langkah strategis untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan

mencapai sasaran produksi serta keuntungan perusahaan. Sehingga, para pemimpin perlu dilatih untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang mendukung motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan kepada pimpinan pabrik untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam memimpin tim dengan baik. Hal ini dapat mencakup keterampilan komunikasi, pengakuan atas kontribusi karyawan, dan memberikan dukungan dalam pencapaian tujuan.

- Pada variabel kinerja karyawan, saran yang dapat diberikan yaitu perusahaan dapat melanjutkan penilaian kinerja karyawan sesuai aturan perusahaan dan perusahaan harus terus mengevaluasi segala aspek yang berkaitan dengan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan yang lebih baik lagi dari sebelumnya.

3. Bagi Peneliti selanjutnya

- Peneliti dapat menggunakan hasil temuan ini untuk mengembangkan model konseptual yang lebih komprehensif tentang hubungan antara upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat membantu dalam memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja di tempat kerja.
- Dalam upaya untuk meningkatkan generalisasi hasil disarankan penelitian mendatang untuk melakukan penelitian di beberapa perusahaan.

- Peneliti juga dapat mengembangkan alat ukur atau instrumen penelitian yang lebih baik untuk mengukur upah borong, motivasi, dan gaya kepemimpinan. Hal ini dapat membantu dalam penelitian masa depan untuk mendapatkan data yang lebih akurat dan relevan.
- Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor lain dimana dengan mengembangkan variabel maka dapat mengembangkan penelitian ini, serta menambah wawasan informasi yang berkaitan dengan hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan.
- Peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) atau SEM-PLS (*Structural Equation Modeling – Partial Least Square*) untuk menganalisis pola hubungan diantara variable.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, S. 2020. The Role of Job Satisfaction in Mediating the Effect of Leadership on Employee Performance. *Journal of Management and Business Application*, 3(2), 343-350
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT Asadi Mahasatya
- Arikunto, S. 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Karya.
- Atqiya, M. N. 2017. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Kepuasan Kerja pada PT. Pindad Malang. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Azizi, dan Hidayatullah, A. 2021. Curahan Waktu Tenaga Kerja Wanita Pabrik Pengolahan Sheet (Studi Kasus PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Kebun Danau Salak) Di Kecamatan Mataraman Kabupaten Banjar. *Rawa Sains: Jurnal Sains STIPER Amuntai*, 11(2) 92-101
- Bernardin, H., John, Joyce E,A., Russel. 1993. *Human Resource Manajement:an Experiantial Approach*. Singapore : McGraw-Hill Inc
- Boone, L.E., & Kurtz, D.L. 2002. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Borino, F. 2018. *Piece Rate Pay and Working Conditions in the Export Garment Sector*. International Labour Organization (ILO) and International Finance Corporation (IFC)
- Cooper, D,R, dan Schindler, P.S. 2001. *Business Research Methods*. USA: McgrawHill College
- Departemen Tenaga Kerja RI, 1991, *Data Mengenai Upah Minimum dan Kebutuhan Fisik Minimum Regional*, Jakarta: Depnaker
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I (9th ed,) Jakarta: Prenhallindo
- Duttweiler, P.C. 2006. Educational Excellence and Motivating Teachers. *Eric Journal the Clearinghouse*.
- Effendi, S. 1989. *Unsur-Unsur Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES
- Erri, D., Lestari, A., & Asymar, H. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Melzer Global Sejahtera Jakarta. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(9), 1897-1906, <https://doi.org/10.47492/jip.v1i9.348>

- Gibson, James L. et al. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I, 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 2. Edisi 8*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hamid, E,S, & Budiman, R. 2003. *Membangun profesional Muhammadiyah*. Yogyakarta: LPTP Muhammadiyah dan UAD PRESS
- Handoko, T. H. 1995. *Manajemen*. BPFE: Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hosnawati, H. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 4(3).
- Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 36 tahun 2021 tentang Pengupahan
- Iqbal, M. 2022. Pengaruh Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wilmar Food. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 1(4), 130-141.
- Kamal, F., Winarso, W., & Sulistio, E, 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT Agung Citra Transformasi). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen (JIAM)*, 15(2), hal, 38-49
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Kiggundu, Moses N. 1989. *Managing Organization in Developing Countries: An Operation and Strategies Approach*. West Harford: Kumarian Press Inc.
- Khairizah, A. Irwan, N., & Suprpto, A. 2015, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang), *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3(7), Hal, 1268-1272
- Koesmono, H.T. 2007. Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat

- Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1):30-40
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. 2005. *Perilaku organisasi*, Jakarta: Salemba Empat,
- Magfirani, R, 2018. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Camming Kabupaten Bone. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Makassar
- Mangkunegara, A.P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT, Refika Aditama
- Marsinah, dan Hatidah. 2022. Pengaruh Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sejahtera Bersama. *MAMEN (Jurnal Manajemen)*, 1(4), 554-566.
- Mathis, R, L. dan Jackson, J,H, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa*. Jakarta: Salemba Empat
- Marsuhin, Widagdo, S., dan Murtadlo. 2018. Leadership, Discipline and Motivation Affecting to the Performance. *MBA: Journal of Management and Business Application*, 1 (1), 55-64.
- Martanti, D,E,, & Imanah, E,S. 2019. Analysis Of Employee Wage SYSTEM, *JARES (Journal of Academic Research and Sciences)*, 4(1), 1-12, <https://doi.org/10.30957/jares.v4i1.685>
- Maryoto, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*. Jakarta; Grafindo Persada
- Muhfizar, Saryanto., Andria, N., Mohammad, R., Fitri, N., Nurhikmah., Yuan, B., Novia, S, D., Ria, K., Aditya, W., Hariyanto, R, D, D., dan Alfi, R. 2021. *Pengantar Manajemen (Teori dan Konsep)*. Bandung: Media Sains Indonesia, Bandung.
- Nasution, M. 1994. *Manajemen Personalialia: Aplikasi dalam Perusahaan*. Jakarta: Djambatan.
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Neilson, W,S. 2007. *Personnel Economics*. Upper Saddle River: NJ

- Neter, J. 1997. *Model Linear Terapan* (B. Sumantri, Penerjemah). Bandung: IPB
- Nur, K. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara XIV Kota Makassar. *YUME : Journal of Management*, 5(1), 490-499
- Nurbudiyani, E,M, 2003. Analisis Hubungan Persepsi Karyawan Mengenai Kompensasi dan Perencanaan Karir dengan Produktivitas Kerja Karyawan Jakarta: Studi Kasus di Kantor Pusat PT X. Tesis. Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen (MM) Universitas Indonusa Esa Unggul
- Nurdin, I. 2018. Faktor-Faktor Motivasi Kerja pada Karyawan Lembaga Huda Group di Kecamatan Tamansari Kabupaten Bogor. *Islamic Management; Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), pp 70-97
- Nursalam, 2011. Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan. Jakarta: Salemba Medika.
- Onanda, B. 2015. The Effects of Motivation on Job Performance A Case Study of KCB Coast Region. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1), 2250–3153.
- Parengkuan, E.A. 2019. Produktivitas Kerja yang Dilihat dari Faktor Usia dan Pengalaman Kerja. *Jurnal Manajemen* 02(02),145-153
- Prakoso, R.D., Astuti, R.S., dan Ruhana, I. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Axa Financial Indonesia Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 14(2), 1-10.
- Pratama,S.A, dan Permatasari, R.I. 2021. Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Ekspor PT. Dua Kuda Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 38- 47.
- Priansa, D. 2017. *Manajemen Pelayanan Prima*. Bandung: Alfabeta.
- Rahayu, Putri, dan Wahyuni. 2023. Pengaruh aktualisasi diri dan reward terhadap prestasi kerja karyawan PT. Multisarana Agro Lestari Pekanbaru. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia (JRMI)*, 5(1), 46-55.
- Ratnasari, I., & Mahmud, A. 2020, Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Uniplastindo Interbuana Pandaan, *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 2(2), 66–79

- Rianda,S, & Winarno, A. 2022, Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Rajasaland Bandung, PUBLIK: *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitasi dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo*, IX(2)
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2015, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- Riyadi, S. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1), pp, 40-45
- Robbins, S.P, & Judge T.A. 2015. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Sahir, S.H. (2021). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit KBM Indonesia
- Sastrohadwiryo, S, 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Seo, N, Joost L Rumampuk, & Potolau, M.J.J.N. 2020. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Kota Tomohon. *KINERJA* 17(1): 52–58.
- Setiawan, A., Ali, A., dan Setiawan, A. 2021. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PKS PT. Perkebunan Nusantara V Tandun Tapung Hulu. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia*, 3(1), 169-176.
- Shabrina, S.Z., dan Alam, I.A. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Loyalitas Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara VII Unit Usaha Rejosari. *JAMBURA*, 6(2), 844-851.
- Siagian, & Sondang, P, 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sidanti, H. 2015. Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negri sipil disekretariat DPRD kabupaten Madiun”. *Jurnal manajemen*, 9(1)
- Singarimbun, Masri, & Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES

- Siregar, S. 2015. *Statistika Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siswanti, Y. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi. *Tesis*. Universitas Lampung
- Skelton, B,R., dan Yandle, B. 1982. Piece rate pay. *Journal of Labor Research* 3, 201–209, <https://doi.org/10.1007/BF02685183>
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung : Alfabeta
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sulaksono, H. dan Hidayah, T. 2020. *Perilaku Organisasi*. Jember: Mandala Press.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan-Teori dan Aplikasi dengan SPSS*, Yogyakarta: Andi Offset
- Susanto, Y. 2016. Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Palembang), *ECONOMICA SHARIA*, 1(2), 67- 78
- Susilowati dan Budiwinarto. K. 2021. Analisis Pengaruh Usia dan Status Pernikahan terhadap Kinerja Karyawan PT. Glofin Kebakkramat Kabupaten Karanganyar. *Surakarta Management Journal*, 3(1), 1-10
- Susilowati, Sri Hery. 2005, Gejala Pergeseran Kelembagaan Upah pada Pertanian Padi Sawah. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*, 3
- Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua*. Jakarta: Prenada Media Group
- Thoha. 2010. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers

- Tika, M.P. 2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Timpe, A, D. 1992. *The Art and Science of Business Management Performance*. Mumbai: Jaico Publishing House
- Torrington, D., Hall, L, and Taylor, S. 2004. *Human Resource Management (6th Ed.)*. Harlow, Essex: Prentice Hall
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan
- Utami, S, S. 2007. Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 7(2), pp, 124 – 129
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada
- Walsh, A. 2005. The Impact Of A Piece Rate Incentive Scheme on Employee Output at a Selected Automotive Company. A Thesis. Durban Institute of Technology
- Wahjosumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja. Edisi ketiga*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Prasada
- Wibowo, M.P., dan Syafii, M. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen Indonesia-JEAMI*, 1(2), 54-64.
- Widarjono, A. 2010. *Analisis Statistika Multivaria Terapan*. UPP STIM YKPN
- Winardi. 2008. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat

LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Bapak/Ibu yang saya hormati, perkenalkan nama saya Handoko, Mahasiswa Magister Manajemen Institut Teknologi dan Sains Mandala, Jember. Saat ini saya sedang melakukan penelitian tugas akhir (Tesis) dengan judul “Pengaruh Upah Borong, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Pengolahan Karet Zeelandia PT Perkebunan Nusantara I”.

Mohon Bapak/Ibu berkenan untuk mengisi kuesioner di bawah ini. Bapak/Ibu dapat memilih jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya Bapak/Ibu. Kuesioner ini dibuat murni untuk kepentingan akademik. Oleh karena itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini.

Perlu diketahui bahwa kerahasiaan data diri Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini akan terjamin. Kuesioner ini tidak menyertakan keterangan nama instansi untuk diisi pada bagian identitas, sehingga identitas diri tidak akan tersebar ke pihak yang tidak berwenang. Atas kesediaan Bapak/ibu, peneliti ucapkan terimakasih

Peneliti

Handoko

KUESIONER MENGENAI DATA PRIBADI**I. DATA PRIBADI RESPONDEN**

1. Nama :
2. Umur : tahun
3. Jenis Kelamin* : Pria Wanita
4. Pendidikan Terakhir* : SD/SLTA / D3 / S1 / S2 / S3/lainnya
5. Status perkawinan* : Belum Menikah/ Menikah/ Duda/janda
6. Jumlah tanggungan keluarga* : Tidak ada
 1 s/d 3 orang
 4 s/d 6 orang
 Lebih dari 6 orang
7. Lama Bekerja* : 1 s/d 3 tahun
 4 s/d 6 tahun
 7 s/d 9 tahun
 Lebih dari 9 tahun

***Berilah tanda Check list (√) pada jawaban yang sesuai dengan**

Bapak/Ibu/Saudara/i

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda centang (✓) pada kolom yang telah tersedia. Pilih jawaban yang dirasa paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu. Terdapat lima alternatif jawaban yang dapat Bapak/Ibu pilih:

- STS : jika jawaban sangat tidak setuju dengan diri Bapak/Ibu.
 TS : jika jawaban tidak setuju dengan diri Bapak/Ibu.
 N : jika jawaban netral dengan diri Bapak/Ibu.
 S : jika jawaban setuju dengan diri Bapak/Ibu.
 SS : jika jawaban sangat setuju dengan diri Bapak/Ibu

Apabila Bapak/Ibu merasa jawaban yang telah dipilih kurang tepat, maka dapat diperbaiki dengan memberi tanda sama dengan (=) pada jawaban yang dirasa kurang tepat tersebut, kemudian berilah tanda (✓) pada jawaban yang tepat.

Contoh :

SS	S	N	TS	STS
G	✓			

1. Variabel Upah Borong

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Upah yang diterima sesuai dengan hasil pekerjaan saya					
2.	Besarnya pemberian upah saya sesuai dengan peraturan perusahaan					
3.	Upah saya setara dengan apa yang orang lain terima untuk pekerjaan yang sama di perusahaan					
4.	Perusahaan menggunakan prosedur yang baik dalam pembayaran upah saya					
5.	Tingkat pembayaran upah saya tepat pada waktunya					
6.	Upah yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan semangat kerja saya					
7.	Upah dari perusahaan sebagian besar telah memenuhi kebutuhan hidup saya					

2. Variabel Motivasi Kerja

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Fasilitas tempat kerja tersedia sesuai kebutuhan dalam melaksanakan tugas saya					
2.	Kondisi di tempat kerja membuat saya aman dan nyaman dalam bekerja					
3.	Perusahaan memperhatikan keamanan saya dalam bekerja					
4.	Terdapat jaminan kesehatan dari perusahaan bagi saya					
5.	Rekan kerja yang lain bersedia membantu menyelesaikan pekerjaan saya bila diperlukan					
6.	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya					
7.	Terdapat pemberian penghargaan dari perusahaan jika saya berprestasi.					
8.	Perusahaan mengakui prestasi kerja saya					
9.	Perusahaan memberikan kebebasan mengemukakan pendapat bagi saya.					
10.	Pekerjaan yang diberikan perusahaan dapat menambah pengalaman kerja saya.					

3. Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan berkomunikasi dengan baik dengan pihak-pihak terkait					
2.	Pimpinan berkomunikasi dengan baik dengan karyawan					
3.	Pimpinan memperhatikan kesejahteraan karyawan					
4.	Pimpinan peka terhadap situasi yang terjadi di tempat kerja					
5.	Pimpinan memiliki arah yang jelas terhadap visi dan misi organisasi					
6.	Pimpinan bertanggung jawab terhadap pekerjaan karyawan					
7.	Pimpinan objektif dalam memberikan reward/ punishment kepada karyawan					
8.	Pimpinan menilai objektif pekerjaan karyawan					

4. Variabel Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya menangani pekerjaan sebagaimana yang ditugaskan.					
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.					
3.	Saya bekerja sama dengan baik dengan karyawan lainnya.					
4.	Saya tidak pernah menunda pekerjaan.					
5.	Saya teliti dalam melaksanakan pekerjaan.					
6.	Saya memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan					
7.	Saya disiplin waktu.					
8.	Saya berupaya menciptakan ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan					
9.	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai standar					
10.	Saya mampu menyelesaikan sendiri masalah yang dihadapi dalam pekerjaan					

Lampiran 2.**LAMPIRAN TABULASI JAWABAN RESPONDEN PADA KUESIONER**

- STS : Sangat Tidak Setuju (1)
- TS : Tidak Setuju (2)
- N : Netral (3)
- S : Setuju (4)
- SS : Sangat Setuju (5)

A. UPAH BORONG

No	Nama	Item Pernyataan Upah Borong							Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	
1.	Karyawan 1	4	4	4	4	4	4	4	28
2.	Karyawan 2	4	4	4	4	5	5	4	30
3.	Karyawan 3	4	4	4	4	4	4	4	28
4.	Karyawan 4	5	5	4	5	4	5	5	33
5.	Karyawan 5	4	4	4	4	4	4	4	28
6.	Karyawan 6	4	4	4	4	4	5	5	30
7.	Karyawan 7	4	4	4	4	4	4	4	28
8.	Karyawan 8	4	4	4	4	4	4	4	28
9.	Karyawan 9	5	5	5	5	5	5	5	35
10.	Karyawan 10	5	5	4	5	4	5	5	33
11.	Karyawan 11	4	4	4	4	4	4	4	28
12.	Karyawan 12	4	5	5	4	4	4	4	30
13.	Karyawan 13	5	5	5	5	5	5	5	35
14.	Karyawan 14	5	5	4	5	5	4	4	32
15.	Karyawan 15	4	4	4	4	4	4	4	28
16.	Karyawan 16	4	4	4	4	4	4	4	28
17.	Karyawan 17	4	5	5	4	5	4	5	32
18.	Karyawan 18	4	4	4	4	4	4	4	28
19.	Karyawan 19	5	5	4	4	4	5	5	32
20.	Karyawan 20	4	4	4	4	4	4	4	28
21.	Karyawan 21	4	4	4	4	4	4	4	28
22.	Karyawan 22	4	5	5	4	4	4	4	30
23.	Karyawan 23	4	4	5	4	4	5	5	31
24.	Karyawan 24	4	5	4	5	4	5	5	32
25.	Karyawan 25	5	5	4	5	4	5	4	32
26.	Karyawan 26	4	5	4	5	5	5	4	32

No	Nama	Item Pernyataan Upah Borong							Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	
27.	Karyawan 27	5	4	4	4	4	5	4	30
28.	Karyawan 28	4	4	4	4	4	5	5	30
29.	Karyawan 29	4	4	4	4	4	4	4	28
30.	Karyawan 30	5	5	4	5	4	5	4	32
31.	Karyawan 31	5	4	4	4	4	5	4	30
32.	Karyawan 32	4	4	4	4	4	4	4	28
33.	Karyawan 33	4	4	4	4	4	4	4	28
34.	Karyawan 34	4	4	4	4	4	4	4	28
35.	Karyawan 35	4	4	4	4	5	4	5	30
36.	Karyawan 36	4	5	4	4	5	4	4	30
37.	Karyawan 37	4	5	4	4	5	4	5	31
38.	Karyawan 38	4	4	4	4	4	5	5	30
39.	Karyawan 39	4	5	4	4	4	5	5	31
40.	Karyawan 40	5	5	4	4	4	5	4	31
41.	Karyawan 41	4	4	4	4	4	4	4	28
42.	Karyawan 42	5	5	4	5	5	5	5	34
43.	Karyawan 43	4	4	5	5	4	4	4	30
44.	Karyawan 44	4	4	4	4	4	4	4	28
45.	Karyawan 45	5	5	5	5	4	5	5	34
46.	Karyawan 46	5	4	4	5	4	5	5	32
47.	Karyawan 47	5	5	5	4	4	4	5	32
48.	Karyawan 48	4	5	5	4	5	4	5	32
49.	Karyawan 49	5	4	5	4	5	4	5	32

B. MOTIVASI

- STS : Sangat Tidak Setuju (1)
- TS : Tidak Setuju (2)
- N : Netral (3)
- S : Setuju (4)
- SS : Sangat Setuju (5)

No	Nama	Item Pernyataan Motivasi										Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Karyawan 1	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	45
2.	Karyawan 2	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	45
3.	Karyawan 3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
4.	Karyawan 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5.	Karyawan 5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	46
6.	Karyawan 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7.	Karyawan 7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8.	Karyawan 8	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	44
9.	Karyawan 9	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	46
10.	Karyawan 10	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
11.	Karyawan 11	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
12.	Karyawan 12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13.	Karyawan 13	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
14.	Karyawan 14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
15.	Karyawan 15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
16.	Karyawan16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17.	Karyawan 17	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	44
18.	Karyawan 18	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
19.	Karyawan 19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20.	Karyawan 20	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
21.	Karyawan 21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22.	Karyawan 22	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
23.	Karyawan 23	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	45
24.	Karyawan 24	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	44
25.	Karyawan 25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
26.	Karyawan 26	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	48
27.	Karyawan 27	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	47
28.	Karyawan 28	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	46
29.	Karyawan 29	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	46

No	Nama	Item Pernyataan Motivasi										Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
30.	Karyawan 30	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47
31.	Karyawan 31	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	45
32.	Karyawan 32	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	44
33.	Karyawan 33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
34.	Karyawan 34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
35.	Karyawan 35	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	44
36.	Karyawan 36	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	43
37.	Karyawan 37	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	44
38.	Karyawan 38	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47
39.	Karyawan 39	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	45
40.	Karyawan 40	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	47
41.	Karyawan 41	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	45
42.	Karyawan 42	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
43.	Karyawan 43	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48
44.	Karyawan 44	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	43
45.	Karyawan 45	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	46
46.	Karyawan 46	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
47.	Karyawan 47	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	44
48.	Karyawan 48	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	44
49.	Karyawan 49	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48

C. GAYA KEPEMIMPINAN

- STS : Sangat Tidak Setuju (1)
- TS : Tidak Setuju (2)
- N : Netral (3)
- S : Setuju (4)
- SS : Sangat Setuju (5)

No	Nama	Item Pernyataan Gaya Kepemimpinan								Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Karyawan 1	5	4	5	5	5	5	4	5	38
2.	Karyawan 2	4	5	5	5	4	4	5	4	36
3.	Karyawan 3	5	5	5	4	4	4	5	5	37
4.	Karyawan 4	5	4	5	4	5	5	5	5	38
5.	Karyawan 5	5	4	5	4	4	4	4	4	34
6.	Karyawan 6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7.	Karyawan 7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8.	Karyawan 8	4	4	4	4	5	4	4	5	35
9.	Karyawan 9	5	4	4	4	5	4	5	5	37
10.	Karyawan 10	5	4	5	4	5	5	5	5	38
11.	Karyawan 11	4	4	4	5	4	4	4	4	33
12.	Karyawan 12	5	5	5	5	5	5	5	5	40
13.	Karyawan 13	4	4	4	4	4	4	4	4	34
14.	Karyawan 14	5	5	5	4	5	5	5	5	40
15.	Karyawan 15	5	5	5	4	5	5	5	5	40
16.	Karyawan 16	4	5	4	4	4	4	4	4	34
17.	Karyawan 17	4	5	4	4	4	4	4	4	34
18.	Karyawan 18	4	5	4	4	4	4	4	4	34
19.	Karyawan 19	4	5	4	5	4	4	4	4	34
20.	Karyawan 20	4	4	4	4	4	4	4	4	33
21.	Karyawan 21	4	4	4	4	4	4	4	4	32
22.	Karyawan 22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23.	Karyawan 23	4	4	5	4	4	5	5	4	35
24.	Karyawan 24	4	5	5	4	5	5	4	5	36
25.	Karyawan 25	5	5	5	4	5	5	5	5	38
26.	Karyawan 26	5	5	5	5	5	5	5	5	39
27.	Karyawan 27	5	4	5	5	5	5	4	5	37
28.	Karyawan 28	5	5	5	5	5	5	4	5	38
29.	Karyawan 29	5	4	5	5	5	5	4	5	38

D. KINERJA KARYAWAN

Keterangan

- STS : Sangat Tidak Setuju (1)
- TS : Tidak Setuju (2)
- N : Netral (3)
- S : Setuju (4)
- SS : Sangat Setuju (5)

No	Nama	Item Kuesioner Kinerja Karyawan										Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Karyawan 1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	46
2.	Karyawan 2	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	44
3.	Karyawan 3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	46
4.	Karyawan 4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
5.	Karyawan 5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
6.	Karyawan 6	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	45
7.	Karyawan 7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8.	Karyawan 8	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	44
9.	Karyawan 9	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	46
10.	Karyawan 10	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
11.	Karyawan 11	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
12.	Karyawan 12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13.	Karyawan 13	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42
14.	Karyawan 14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
15.	Karyawan 15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
16.	Karyawan 16	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42
17.	Karyawan 17	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	45
18.	Karyawan 18	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	43
19.	Karyawan 19	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	47
20.	Karyawan 20	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
21.	Karyawan 21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22.	Karyawan 22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23.	Karyawan 23	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	45
24.	Karyawan 24	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	45
25.	Karyawan 25	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	48
26.	Karyawan 26	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
27.	Karyawan 27	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	46

No	Nama	Item Kuesioner Kinerja Karyawan										Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
28.	Karyawan 28	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	47
29.	Karyawan 29	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	47
30.	Karyawan 30	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	47
31.	Karyawan 31	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	45
32.	Karyawan 32	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	43
33.	Karyawan 33	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	46
34.	Karyawan 34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
35.	Karyawan 35	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	43
36.	Karyawan 36	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	42
37.	Karyawan 37	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	45
38.	Karyawan 38	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	46
39.	Karyawan 39	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	44
40.	Karyawan 40	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	46
41.	Karyawan 41	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	47
42.	Karyawan 42	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	48
43.	Karyawan 43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
44.	Karyawan 44	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	45
45.	Karyawan 45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
46.	Karyawan 46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
47.	Karyawan 47	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	46
48.	Karyawan 48	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
49.	Karyawan 49	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49

LAMPIRAN 3

LAMPIRAN DESKRIPTIF STATISTIK RESPONDEN

Statistics							
		Usia	Jenis_Kelamin	Pendidikan	Status	Tanggungjan	Lama_Bekerja
N	Valid	49	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0	0

a. Jenis Kelamin

Jenis_Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	19	38.8	38.8	38.8
	Perempuan	30	61.2	61.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

b. Umur

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 tahun	8	16.3	16.3	16.3
	31-40 tahun	7	14.3	14.3	30.6
	41-50 tahun	22	44.9	44.9	75.5
	51-60 tahun	12	24.5	24.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

c. Pendidikan

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	36	73.5	73.5	73.5
	SMP	7	14.3	14.3	87.8
	SMA	6	12.2	12.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

d. Status

Status					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	44	89.8	89.8	89.8
	Janda/Duda	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

e. Tanggungan

Tanggungan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 sampai 3	39	79.6	79.6	79.6
	4-6	10	20.4	20.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

f. Lama Bekerja

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7-9 tahun	5	10.2	10.2	10.2
	lebih dari 9 tahun	44	89.8	89.8	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Lampiran 4

LAMPIRAN DESKRIPSI VARIABEL PENELITIAN

a. Upah borong (X1)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item1	49	4	5	4.31	.466
item2	49	4	5	4.45	.503
item3	49	4	5	4.29	.456
item4	49	4	5	4.27	.446
item5	49	4	5	4.31	.466
item6	49	4	5	4.43	.500
item7	49	4	5	4.45	.503
Rata-rata	4.35				

b. Motivasi (X2)

T					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item1	49	4	5	4.47	.504
item2	49	4	5	4.45	.503
item3	49	4	5	4.47	.504
item4	49	4	5	4.45	.503
item5	49	4	5	4.57	.500
item6	49	4	5	4.59	.497
item7	49	4	5	4.57	.500
item8	49	4	5	4.43	.500
item9	49	4	5	4.31	.466
item10	49	4	5	4.49	.505
Rata-rata :4,48					

c. Gaya Kepemimpinan (X3)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item1	49	4	5	4.57	.500
item2	49	4	5	4.43	.500
item3	49	4	5	4.51	.505
item4	49	4	5	4.39	.492
item5	49	4	5	4.45	.503
item6	49	4	5	4.45	.503
item7	49	4	5	4.53	.504
item8	49	4	5	4.47	.504
Valid N (listwise)	49				

d. Kinerja Karyawan (Y)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item1	49	4	5	4.61	.492
item2	49	4	5	4.41	.497
item3	49	4	5	4.37	.487
item4	49	4	5	4.53	.504
item5	49	4	5	4.43	.500
item6	49	4	5	4.43	.500
item7	49	4	5	4.57	.500
item8	49	4	5	4.47	.504
item9	49	4	5	4.45	.503
item10	49	4	5	4.59	.497
Valid N (listwise)	49				

LAMPIRAN 5

Tabel R-Hitung

Tabel r untuk $df = 1 - 50$

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

LAMPIRAN 6

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 50)

d.f	<i>t</i>_{0.10}	<i>t</i>_{0.05}	<i>t</i>_{0.025}	<i>t</i>_{0.01}	<i>t</i>_{0.005}
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63, 657
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744
32	1,309	1,694	2,037	2,449	2,738
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733
34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728
35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712
39	1,303	1,685	2,023	2,426	2,708
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
41	1,303	1,683	2,020	2,421	2,701
42	1,302	1,682	2,018	2,418	2,698
43	1,302	1,681	2,017	2,416	2,695
44	1,301	1,680	2,015	2,414	2,692
45	1,301	1,679	2,014	2,412	2,690
46	1,300	1,679	2,013	2,410	2,687
47	1,300	1,678	2,012	2,408	2,685
48	1,299	1,677	2,011	2,407	2,682
49	1,299	1,677	2,010	2,405	2,680
50	1,299	1,676	2,009	2,403	2,678

LAMPIRAN 7

HASIL UJI INSTRUMEN

1. Hasil Uji Validitas

a. Hasil uji validitas upah borong

Correlations									
		item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	Jumlah
item1	Pearson Correlation	1	.469**	.102	.462**	.135	.499**	.113	.625**
	Sig. (2-tailed)		.001	.484	.001	.354	.000	.441	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
item2	Pearson Correlation	.469**	1	.294*	.428**	.291*	.379**	.423**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.001		.040	.002	.043	.007	.002	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
item3	Pearson Correlation	.102	.294*	1	.336*	.303*	-.053	.480**	.542**
	Sig. (2-tailed)	.484	.040		.018	.034	.716	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
item4	Pearson Correlation	.462**	.428**	.336*	1	.364*	.365**	.247	.713**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.018		.010	.010	.088	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
item5	Pearson Correlation	.135	.291*	.303*	.364*	1	.051	.380**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.354	.043	.034	.010		.727	.007	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
item6	Pearson Correlation	.499**	.379**	-.053	.365**	.051	1	.296*	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.716	.010	.727		.039	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
item7	Pearson Correlation	.113	.423**	.480**	.247	.380**	.296*	1	.668**
	Sig. (2-tailed)	.441	.002	.000	.088	.007	.039		.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
Jumlah	Pearson Correlation	.625**	.747**	.542**	.713**	.562**	.583**	.668**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Hasil Uji Validitas Motivasi

Correlations												
		Item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	Skortotal
Item1	Pearson Correlation	1	.199	.426**	.960**	.236	.795**	.649**	.094	.263	.060	.781**
	Sig. (2-tailed)		.171	.002	.000	.102	.000	.000	.519	.068	.682	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item2	Pearson Correlation	.199	1	.199	.165	.959**	.249	.455**	.132	.101	.315*	.628**
	Sig. (2-tailed)	.171		.171	.256	.000	.085	.001	.366	.489	.027	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item3	Pearson Correlation	.426**	.199	1	.466**	.236	.384**	.319*	.094	.263	-.185	.533**
	Sig. (2-tailed)	.002	.171		.001	.102	.006	.026	.519	.068	.202	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item4	Pearson Correlation	.960**	.165	.466**	1	.201	.753**	.616**	.047	.202	.018	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.256	.001		.165	.000	.000	.746	.165	.900	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item5	Pearson Correlation	.236	.959**	.236	.201	1	.201	.417**	.083	.038	.271	.607**
	Sig. (2-tailed)	.102	.000	.102	.165		.165	.003	.569	.794	.060	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item6	Pearson Correlation	.795**	.249	.384**	.753**	.201	1	.699**	.047	.469**	.265	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.085	.006	.000	.165		.000	.746	.001	.066	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item7	Pearson Correlation	.649**	.455**	.319*	.616**	.417**	.699**	1	.083	.217	.271	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.026	.000	.003	.000		.569	.134	.060	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item8	Pearson Correlation	.094	.132	.094	.047	.083	.047	.083	1	.320*	-.106	.296*
	Sig. (2-tailed)	.519	.366	.519	.746	.569	.746	.569		.025	.468	.039
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item9	Pearson Correlation	.263	.101	.263	.202	.038	.469**	.217	.320*	1	.146	.493**
	Sig. (2-tailed)	.068	.489	.068	.165	.794	.001	.134	.025		.315	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item10	Pearson Correlation	.060	.315*	-.185	.018	.271	.265	.271	-.106	.146	1	.342*
	Sig. (2-tailed)	.682	.027	.202	.900	.060	.066	.060	.468	.315		.016
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Skortotal	Pearson Correlation	.781**	.628**	.533**	.739**	.607**	.808**	.788**	.296*	.493**	.342*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.039	.000	.016	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Correlations										
		Item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.167	.389**	.266	.616**	.367**	.508**	.649**	.780**
	Sig. (2-tailed)		.252	.006	.065	.000	.009	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item2	Pearson Correlation	.167	1	.024	.073	.130	-.036	.153	.177	.344*
	Sig. (2-tailed)	.252		.872	.620	.372	.808	.292	.224	.016
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item3	Pearson Correlation	.389**	.024	1	.193	.392**	.884**	.306*	.431**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.006	.872		.183	.005	.000	.033	.002	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item4	Pearson Correlation	.266	.073	.193	1	.292*	.208	.161	.259	.360*
	Sig. (2-tailed)	.065	.620	.183		.042	.152	.269	.073	.011
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item5	Pearson Correlation	.616**	.130	.392**	.292*	1	.505**	.191	.960**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.372	.005	.042		.000	.188	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item6	Pearson Correlation	.367**	-.036	.884**	.208	.505**	1	.273	.466**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.009	.808	.000	.152	.000		.057	.001	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item7	Pearson Correlation	.508**	.153	.306*	.161	.191	.273	1	.229	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000	.292	.033	.269	.188	.057		.113	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item8	Pearson Correlation	.649**	.177	.431**	.259	.960**	.466**	.229	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.224	.002	.073	.000	.001	.113		.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Total	Pearson Correlation	.780**	.344*	.637**	.360*	.807**	.648**	.536**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000	.011	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

d. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Correlations												
		item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	Total
item1	Pearson Correlation	1	.405**	.259	.175	.435**	.266	.411**	.497**	.297*	.447**	.675**
	Sig. (2-tailed)		.004	.072	.230	.002	.065	.003	.000	.038	.001	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item2	Pearson Correlation	.405**	1	.056	.282*	.120	.036	.132	.217	.085	.183	.406**
	Sig. (2-tailed)	.004		.701	.050	.412	.806	.366	.134	.561	.209	.004
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item3	Pearson Correlation	.259	.056	1	-.132	.452**	.880**	.318*	.301*	.759**	.202	.659**
	Sig. (2-tailed)	.072	.701		.368	.001	.000	.026	.035	.000	.164	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item4	Pearson Correlation	.175	.282*	-.132	1	.153	-.094	.177	.147	.027	.217	.317*
	Sig. (2-tailed)	.230	.050	.368		.292	.519	.224	.313	.855	.134	.026
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item5	Pearson Correlation	.435**	.120	.452**	.153	1	.500**	.250	.838**	.462**	.216	.715**
	Sig. (2-tailed)	.002	.412	.001	.292		.000	.083	.000	.001	.137	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item6	Pearson Correlation	.266	.036	.880**	-.094	.500**	1	.333*	.425**	.876**	.216	.715**
	Sig. (2-tailed)	.065	.806	.000	.519	.000		.019	.002	.000	.137	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item7	Pearson Correlation	.411**	.132	.318*	.177	.250	.333*	1	.236	.284*	.791**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.003	.366	.026	.224	.083	.019		.102	.048	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item8	Pearson Correlation	.497**	.217	.301*	.147	.838**	.425**	.236	1	.466**	.282*	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.134	.035	.313	.000	.002	.102		.001	.050	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item9	Pearson Correlation	.297*	.085	.759**	.027	.462**	.876**	.284*	.466**	1	.332*	.740**
	Sig. (2-tailed)	.038	.561	.000	.855	.001	.000	.048	.001		.020	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
item10	Pearson Correlation	.447**	.183	.202	.217	.216	.216	.791**	.282*	.332*	1	.627**
	Sig. (2-tailed)	.001	.209	.164	.134	.137	.137	.000	.050	.020		.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Total	Pearson Correlation	.675**	.406**	.659**	.317*	.715**	.715**	.634**	.713**	.740**	.627**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.026	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Hasil Uji Realibilitas

a. Uji Realibilitas Upah Borong

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.753	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	26.18	3.486	.461	.725
item2	26.04	3.165	.608	.691
item3	26.22	3.678	.367	.744
item4	26.20	3.332	.579	.700
item5	26.18	3.611	.382	.742
item6	26.06	3.517	.394	.741
item7	26.04	3.332	.502	.716

b. Uji Realibilitas Motivasi

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.805	10

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	40.33	6.891	.700	.761
item2	40.20	7.374	.511	.784
item3	40.33	7.641	.396	.797
item4	40.35	7.023	.647	.768
item5	40.22	7.428	.485	.787
item6	40.35	6.815	.736	.757
item7	40.22	6.886	.710	.760
item8	40.37	8.362	.134	.825
item9	40.49	7.838	.362	.800
item10	40.31	8.217	.182	.820

c. Uji Realibilitas Gaya Kepemimpinan

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.798	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	31.22	4.928	.670	.750
item2	31.37	6.071	.140	.828
item3	31.29	5.083	.583	.764
item4	31.41	5.705	.306	.805
item5	31.35	4.856	.703	.744
item6	31.35	5.065	.596	.762
item7	31.27	5.491	.390	.793
item8	31.33	4.808	.725	.740

d. Uji Realibilitas Kinerja Karyawan

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.822	10

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	40.24	7.730	.573	.799
item2	40.45	8.544	.259	.830
item3	40.49	7.797	.554	.801
item4	40.33	8.808	.160	.840
item5	40.43	7.583	.620	.794
item6	40.43	7.583	.620	.794
item7	40.29	7.833	.521	.804
item8	40.39	7.576	.617	.794
item9	40.41	7.497	.651	.790
item10	40.27	7.866	.513	.805

UJI ASUMSI KLASIK

a. NORMALITAS Kolmogorov-Smirnov Dan P-PLOT

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

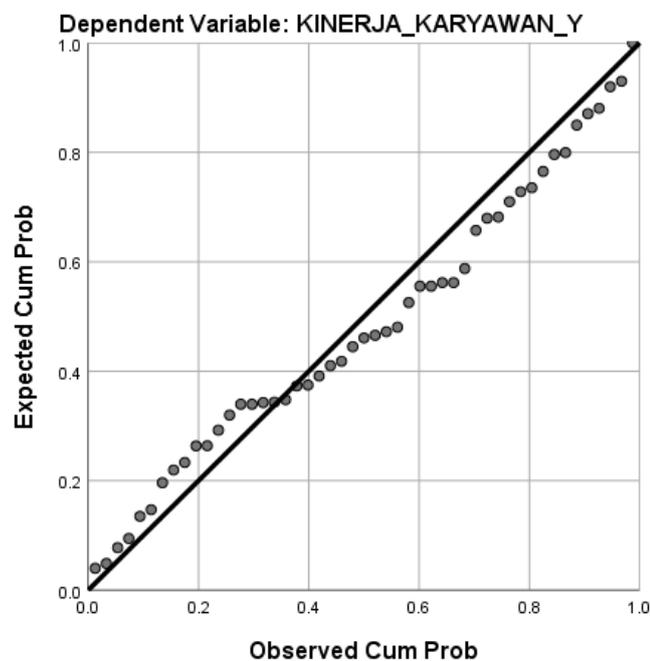
		Unstandardized Residual
N		49
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.23505351
Most Extreme Differences	Absolute	.110
	Positive	.110
	Negative	-.073
Test Statistic		.110
Asymp. Sig. (2-tailed)		.192 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



b. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.286	3.460		.083	.935		
	UPAH_BORONG	.201	.090	.145	2.231	.031	.928	1.077
	MOTIVASI	.287	.112	.287	2.558	.014	.312	3.204
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.710	.130	.607	5.444	.000	.316	3.160

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN_Y

Coefficient Correlations ^a					
Model			GAYA_KEPEMIMPINAN	UPAH_BORONG	MOTIVASI
			N	G	I
1	Correlations	GAYA_KEPEMIMPINAN	1.000	-.037	-.815
		UPAH_BORONG	-.037	1.000	-.123
		MOTIVASI	-.815	-.123	1.000
1	Covariances	GAYA_KEPEMIMPINAN	.017	.000	-.012
		UPAH_BORONG	.000	.008	-.001
		MOTIVASI	-.012	-.001	.013

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN_Y

Collinearity Diagnostics ^a							
Model	Dimensi	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	UPAH_BORONG	MOTIVASI	GAYA_KEPEMIMPINAN
1	1	3.993	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.005	29.775	.03	.51	.05	.09
	3	.002	44.305	.96	.49	.01	.04
	4	.001	71.641	.01	.00	.94	.87

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN_Y

c. Uji heteroskedastisitas

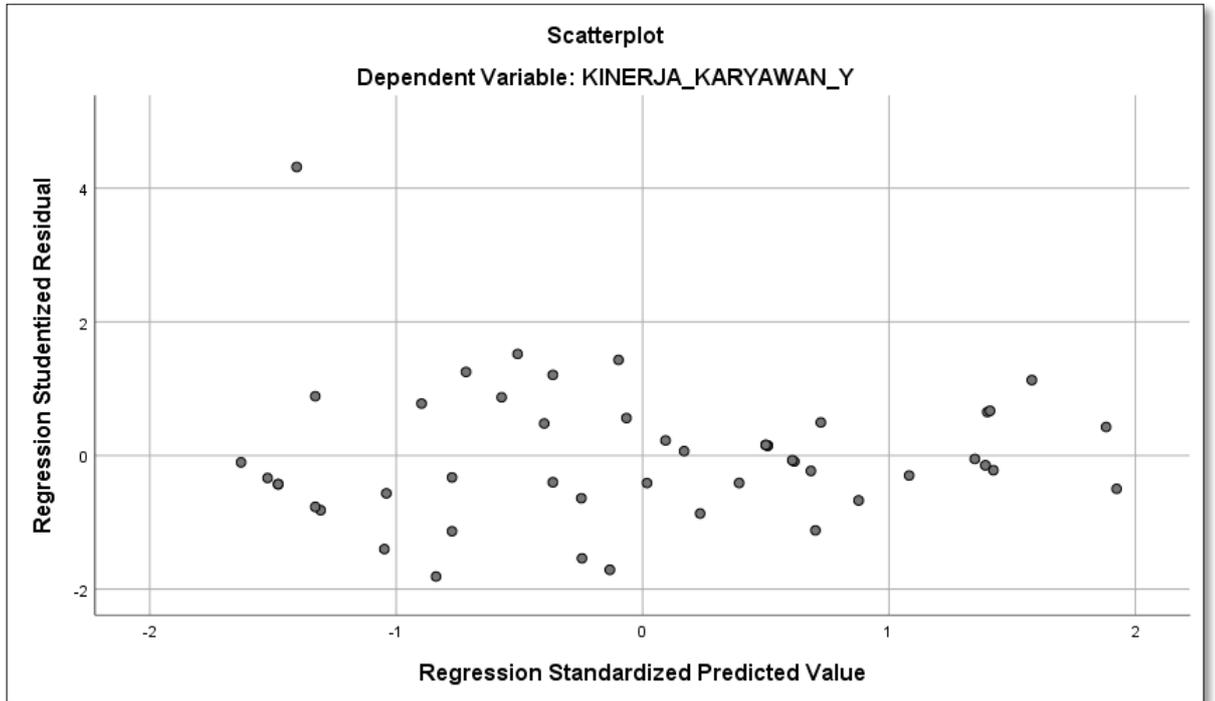
Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GAYA_KEPEMI MPINAN, UPAH_BORON G, MOTIVASI ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: Abs_RES			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.389 ^a	.152	.095	.82309
a. Predictors: (Constant), GAYA_KEPEMIMPINAN, UPAH_BORONG, MOTIVASI				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.447	3	1.816	2.680	.058 ^b
	Residual	30.486	45	.677		
	Total	35.933	48			
a. Dependent Variable: Abs_RES						
b. Predictors: (Constant), GAYA_KEPEMIMPINAN, UPAH_BORONG, MOTIVASI						

Hasil Uji Glejser

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.755	2.233		2.130	.039
	UPAH_BORONG	.050	.058	.122	.858	.395
	MOTIVASI	-.079	.072	-.268	-1.088	.282
	GAYA_KEPEMIMPINAN	-.053	.084	-.153	-.629	.533
a. Dependent Variable: Abs_RES						



LAMPIRAN 9

REGRESI LINIER BERGANDA

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.286	3.460		.083	.935
	UPAH_BORONG	.201	.090	.145	2.231	.031
	MOTIVASI	.287	.112	.287	2.558	.014
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.710	.130	.607	5.444	.000

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN_Y

LAMPIRAN 10**KOEFISIEN DETERMINASI**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.907 ^a	.823	.811	1.276

a. Predictors: (Constant), GAYA_KEPEMIMPINAN, UPAH_BORONG, MOTIVASI

LAMPIRAN 11**HASIL UJI SIGNIFIKANSI PARAMETER INDIVIDUAL (UJI STATISTIK T)**

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.286	3.460		.083	.935
	UPAH_BORONG	.201	.090	.145	2.231	.031
	MOTIVASI	.287	.112	.287	2.558	.014
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.710	.130	.607	5.444	.000

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN_Y

LAMPIRAN 12**HASIL UJI SIMULTAN F**

		ANOVA^a				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	340.987	3	113.662	69.858	.000 ^b
	Residual	73.217	45	1.627		
	Total	414.204	48			

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN_Y

b. Predictors: (Constant), GAYA_KEPEMIMPINAN, UPAH_BORONG, MOTIVASI

LAMPIRAN 13

Gambar 1. Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia PTPN I



Gambar 2. Apel Pagi Karyawan Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia PTPN I



Gambar 3. Karyawan borongan Bagian Penggilingan Karet Kebun Zeelandia



Gambar 4. Lingkaran Pagi Mandor Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia PTPN I



Gambar 5. Penyebaran Kuesioner di Pabrik Pengolahan Karet Kebun Zeelandia PTPN I