



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI PADA PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA

Alfito Yusuf Isa Sugihono

STIE Mahardhika Surabaya

Safa'at

STIE Mahardhika Surabaya

Agung Dwi Nugroho

STIE Mahardhika Surabaya

Alamat: Jl. Wisata Menanggal No.42A

Korespondensi penulis: alfitoyusuf.is7g@gmail.com

Abstract. *Human resources are a strategic asset that determines organizational success, making employee performance management essential. PT. Asco Dwi Mobilindo Surabaya has experienced an increase in absenteeism in 2024 and six employee resignations during 2022–2024, reflecting a decline in motivation and performance. This study aims to analyze the influence of paternalistic leadership style and incentives on employee performance with motivation as a mediating variable. The research employed a quantitative method with 35 employees selected through convenience sampling and analyzed using path analysis with SPSS 25. The results indicate that paternalistic leadership and incentives do not have a significant direct effect on employee performance but positively and significantly influence motivation. Furthermore, motivation has a positive and significant effect on employee performance and mediates the relationship between paternalistic leadership, incentives, and employee performance.*

Keywords: *Paternalistic Leadershi; Incentives; Motivation; Employee Performance*

Abstrak. Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, sehingga pengelolaan kinerja karyawan menjadi penting. PT. Asco Dwi Mobilindo Surabaya menghadapi peningkatan absensi tanpa keterangan pada 2024 dan pengunduran diri enam karyawan pada 2022–2024, yang mencerminkan turunnya motivasi dan kinerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 35 karyawan melalui teknik convenience sampling, serta analisis jalur menggunakan SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik dan insentif tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Motivasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sekaligus memediasi hubungan gaya kepemimpinan paternalistik dan insentif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Paternalistik; Insentif, Motivasi; Kinerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam menentukan keberhasilan organisasi, karena menjadi penggerak utama dalam menjalankan aktivitas internal. Oleh karena itu, pengembangan dan retensi karyawan menjadi prioritas agar kinerja organisasi tetap optimal

(Humaira et al., 2021). Dalam konteks bisnis yang kompetitif, peningkatan kinerja karyawan menjadi kunci utama pencapaian tujuan organisasi. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja tersebut adalah motivasi, karena dorongan internal ini mampu membangkitkan semangat kerja dan memicu kontribusi maksimal (Rahmanda et al., 2020; Suparman et al., 2023).

PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA mengalami tantangan dalam mempertahankan motivasi karyawan, yang ditunjukkan melalui peningkatan absensi alpha sebesar 3,37% dan pengunduran diri enam karyawan sejak 2022 hingga 2024, meskipun sebagian besar telah bekerja selama lebih dari tujuh tahun. Fenomena ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan paternalistik yang belum diterapkan secara tepat dan sistem pemberian insentif yang belum seimbang dengan beban kerja. Gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter tanpa melibatkan partisipasi karyawan sering menimbulkan rasa tidak dihargai (Malik & Arifin, 2021), sedangkan insentif yang tidak memadai menyebabkan karyawan mencari peluang yang lebih menjanjikan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik dan pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi (Humaira et al., 2021; Rahmanda et al., 2020; Suparman et al., 2023). Namun, belum ada penelitian yang secara khusus mengkaji kedua faktor ini secara simultan pada konteks PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA. Oleh karena itu, penelitian ini dilaksanakan untuk mengisi celah tersebut dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA sebagai bahan evaluasi terhadap gaya kepemimpinan paternalistik dan sistem pemberian insentif yang diterapkan, guna meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pengaruh kedua variabel tersebut terhadap motivasi dan kinerja secara signifikan. Secara teoritis, penelitian ini turut memperkaya literatur mengenai Hierarchy Theory Maslow, gaya kepemimpinan paternalistik, insentif, motivasi, dan kinerja karyawan, serta dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya dengan fokus yang serupa.

KAJIAN TEORI

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan tersebut dipilih karena sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, yaitu untuk menganalisis suatu permasalahan menggunakan proses penelitian yang bersifat induktif (Creswell, 2014). Pendekatan kualitatif dipilih dalam penelitian ini karena pendekatan tersebut dapat memberikan gambaran yang mendalam mengenai permasalahan yang ada di objek penelitian, yaitu Bengkel Asco Isuzu Nginden, serta strategi terbaik yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengambilan keputusan untuk mengelola sumber daya organisasi, sedangkan manajemen sumber daya manusia secara khusus berfokus pada pengelolaan individu dalam organisasi. Konsep ini telah diterapkan sejak manusia mulai hidup dalam struktur organisasi dan terus berkembang sesuai kebutuhan berbagai sektor seperti pemerintahan, ekonomi, dan sosial. Seiring pertumbuhan organisasi, muncul kebutuhan akan peran khusus dalam pengelolaan ketenagakerjaan, yang awalnya dikenal sebagai “sekretaris kesejahteraan” dan

kemudian berkembang menjadi tenaga profesional di bidang manajemen sumber daya manusia (Priyono & Marnis, 2018).

Hierarchy Theory Maslow

Teori Hierarki Kebutuhan yang dikembangkan oleh Maslow menjelaskan bahwa motivasi manusia terbentuk melalui lima tahapan kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, cinta atau rasa memiliki, penghargaan diri, dan aktualisasi diri. Setiap kebutuhan harus dipenuhi secara berurutan, mulai dari yang paling dasar hingga yang tertinggi, agar individu dapat mencapai potensi optimalnya. Kebutuhan fisiologis seperti makan, tidur, dan tempat tinggal menjadi prioritas, disusul oleh kebutuhan akan rasa aman secara fisik dan emosional. Selanjutnya, individu akan mencari hubungan sosial yang hangat, dihargai atas pencapaiannya, dan pada akhirnya mengejar aktualisasi diri melalui pengembangan potensi dan ekspresi diri (Sunarya, 2022).

Teori ini mendapat kritik karena dalam kenyataannya kebutuhan manusia tidak selalu terpenuhi secara berjenjang. Seseorang bisa saja mengejar kebutuhan cinta dan penghargaan tanpa terlebih dahulu merasa aman secara penuh, atau bahkan berusaha memenuhi beberapa kebutuhan sekaligus. Beberapa pandangan juga menyatakan bahwa kebutuhan manusia saling berhubungan dan tidak selalu berbentuk piramida. Meski demikian, teori Maslow tetap relevan digunakan dalam penelitian ini karena menjelaskan dorongan internal yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja, dengan asumsi bahwa pemenuhan kebutuhan dasar hingga tertinggi akan mendorong tercapainya produktivitas kerja yang optimal (Sunarya, 2022).

Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan merupakan hasil perpaduan antara pendekatan sosiologis dan psikologis. Pemikiran dasarnya adalah bahwa karyawan cenderung bekerja keras dan termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang akomodatif. Gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin menjalankan perannya serta bagaimana pemimpin dipersepsikan oleh karyawannya, sebagai bentuk kombinasi perilaku, strategi, filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi kinerja serta memotivasi bawahan (Aprilia et al., 2021).

Gaya kepemimpinan paternalistik dinilai efektif apabila memenuhi sejumlah indikator penting, seperti kemampuan pemimpin dalam mengendalikan bawahan secara disiplin, menunjukkan kekuatan tanpa menjadi otoriter, serta memiliki otoritas yang jelas dalam pengambilan keputusan. Selain itu, kepatuhan karyawan terhadap arahan pemimpin menjadi kunci keberhasilan, yang harus didukung oleh pemenuhan kebutuhan serta penghormatan terhadap karyawan. Efektivitas gaya ini juga ditunjang oleh kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan karyawan, kepribadian yang kuat dan bijaksana, disiplin diri yang konsisten, serta sikap tidak mementingkan diri sendiri demi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Malik & Arifin, 2021).

Pemberian Insentif

Istilah sistem insentif berkaitan dengan berbagai skema pembayaran gaji yang secara langsung maupun tidak langsung. Insentif adalah bagian dari kompensasi yang berperan penting dalam keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarnya secara menyeluruh. Insentif menjadi bentuk penghargaan yang layak diberikan kepada karyawan yang mampu melampaui standar kinerja yang telah ditetapkan (Rahmanda, et al., 2020).

Insentif merupakan strategi penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, dengan berbagai indikator efektivitas yang dapat diukur. Rahmanda et al. (2020) menyebutkan bahwa insentif yang efektif mencakup pemberian uang tunai seperti bonus dan tunjangan berbasis kinerja, serta ketersediaan jaminan sosial yang mencakup perlindungan kesehatan, kecelakaan, dan pensiun. Selain itu, insentif juga mencakup kesesuaian bonus dengan kinerja, kesiapan tunjangan pensiun, cuti sakit bergaji, tunjangan hari raya, dan pemenuhan biaya pengobatan. Seluruh indikator ini mencerminkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas, serta produktivitas kerja.

Motivasi Karyawan

Motivasi merupakan dorongan yang membangkitkan semangat kerja seseorang, mendorongnya untuk bekerja sama secara efektif dan terkoordinasi dalam segala upaya demi mencapai kepuasan. Motivasi menjadi penting karena berperan dalam mendorong, mengarahkan, dan mendukung perilaku manusia agar bekerja dengan tekun dan penuh antusiasme untuk mencapai hasil yang maksimal (Rahmanda et al., 2020).

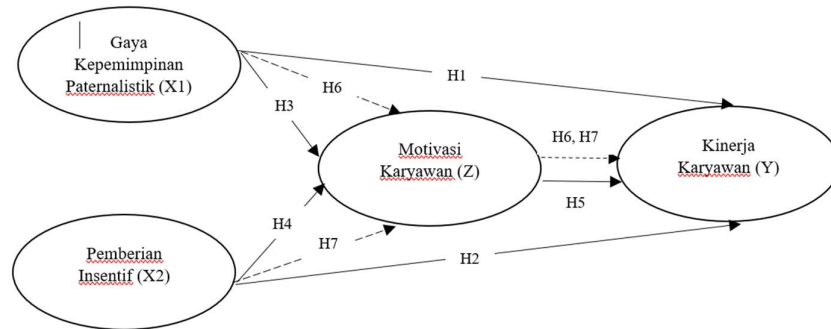
Teori motivasi David McClelland menjelaskan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh tiga kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi (Erlangga et al., 2018). Kebutuhan akan prestasi mendorong individu untuk mencapai hasil melebihi standar, mengambil tanggung jawab lebih besar, dan berani mengambil risiko terukur demi keberhasilan. Kebutuhan akan kekuasaan mencerminkan dorongan untuk memengaruhi orang lain, mengendalikan situasi, serta meraih posisi strategis dalam organisasi. Sementara itu, kebutuhan akan afiliasi menggambarkan keinginan untuk membangun hubungan kerja yang harmonis, menjaga suasana kerja yang bersahabat, dan menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan gabungan dari faktor kemampuan (ability) dan motivasi (motivation). Kemampuan karyawan mencakup potensi intelektual (IQ) dan kemampuan nyata berupa pengetahuan serta keterampilan, artinya seorang karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata, didukung oleh pendidikan yang sesuai dengan jabatannya, serta keterampilan dalam pekerjaannya, cenderung lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Kinerja yang baik dari seorang karyawan akan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika setiap karyawan berkontribusi secara optimal, sinergi antara individu dan tim akan tercipta, sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dan inovasi yang berkelanjutan (Suparman, et al., 2023).

Kinerja karyawan dapat diukur menggunakan lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif (Suparman et al., 2023). Kualitas kerja menilai sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar dan dapat diandalkan, sementara kuantitas kerja mengukur jumlah output yang diselesaikan dalam waktu tertentu tanpa mengurangi mutu. Tanggung jawab mencerminkan keandalan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara mandiri, sedangkan kemampuan bekerja sama menunjukkan kapasitas untuk berkolaborasi dan berkomunikasi dalam tim. Inisiatif menggambarkan proaktivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas secara mandiri serta kesediaan mencari solusi inovatif dalam menghadapi tantangan.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual tersebut menunjukkan arah pengaruh antara variabel independen (gaya kepemimpinan paternalistik dan pemberian insentif) terhadap variabel mediasi (motivasi karyawan) dan variabel dependen (kinerja karyawan). Garis lurus menunjukkan pengaruh secara langsung antar dua variabel yang ditandai H1 – H5, sedangkan garis putus-putus menunjukkan pengaruh secara tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen yang dimediasi oleh variabel mediator ditandai dengan H6 – H7.

Hipotesis Penelitian

- Hipotesis 1: Gaya Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA
- Hipotesis 2: Pemberian Insentif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA
- Hipotesis 3: Gaya Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA
- Hipotesis 4: Pemberian Insentif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA
- Hipotesis 5: Motivasi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA
- Hipotesis 6: Gaya Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Motivasi Karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA
- Hipotesis 7: Pemberian Insentif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang dimediasi oleh variabel mediator. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang diukur menggunakan skala Likert, sehingga memungkinkan pengukuran persepsi responden secara objektif (Sugiyono, 2018). Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh hasil yang dapat digeneralisasi serta memberikan pemahaman yang terukur mengenai hubungan antar variabel dalam konteks organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA yang berjumlah 35 orang, di mana populasi ini dipilih karena memiliki karakteristik

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI PADA PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA

yang relevan dengan fokus penelitian (Solimun et al., 2018). Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlahnya relatif kecil dan memungkinkan untuk dijangkau secara menyeluruh (Suryani & Hendryadi, 2015). Dengan demikian, penelitian ini menggunakan seluruh 35 karyawan sebagai responden untuk memperoleh data yang representatif dan akurat.

Berikut ini definisi operasional variabel yang dianalisis dalam penelitian ini:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel A

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X1)	Gaya kepemimpinan yang memiliki otoritas kuat, dikombinasikan dengan kebajikan serta integritas moral sebagai seorang "ayah".	1.Kontrol 2.Kekuatan 3.Otoritas Pemimpin 4.Kepatuhan 5.Pemenuhan dan Penghormatan Karyawan 6.Kepedulian Pimpinan terhadap kebutuhan karyawan 7.Kepribadian yang kuat 8.Disiplin Diri 9.Tidak mementingkan diri sendiri (Malik & Arifin, 2021)	Skala Likert
Pemberian Insentif (X2)	Pemberian tambahan penghasilan di luar gaji atau upah yang berperan penting dalam keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya secara menyeluruh.	1.Pemberian Uang Tunai 2.Ketersediaan Jaminan Sosial 3.Kesesuaian pemberian bonus dengan kinerja 4.Kesiapan tunjangan pensiun di hari tua 5.Tersedianya cuti sakit dengan tetap mendapatkan gaji 6.Terpenuhinya kebutuhan akan tunjangan hari raya 7.Kesesuaian kebutuhan biaya pengobatan (Rahmanda, et al., 2020)	Skala Likert

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI PADA PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Motivasi Karyawan (Z)	Dorongan internal maupun eksternal yang membangkitkan keinginan untuk melakukan suatu aktivitas dengan melibatkan tenaga dan kemampuan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya	1. <i>The Need for Achievement</i> 2. <i>The Need for Authority and Power</i> 3. <i>The Need for Affiliation</i> (Erlangga, et al., 2018)	Skala Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Dorongan internal maupun eksternal yang membangkitkan keinginan untuk melakukan suatu aktivitas dengan melibatkan tenaga dan kemampuan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya	1. Kualitas dari pekerjaan yang dilakukan 2. Kuantitas dari pekerjaan yang bisa diselesaikan 3. Tanggung jawab pekerjaan 4. Kemampuan untuk bekerja sama 5. Inisiatif dalam bekerja (Suparman, et al., 2023)	Skala Likert

Data penelitian dikumpulkan menggunakan teknik kuesioner dan teknik dokumen. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis menggunakan analisis jalur dengan bantuan *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Versi 25*. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta (B) yang signifikan terhadap jalur. Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda (*single multiple regression equation*) yang diperlakukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan. Untuk penyelesaian analisis jalur maka perlu mengetahui adanya path diagram maupun path *coefficients* (koefisien jalur) (Marwan et al., 2023). Selain analisis jalur menggunakan SPSS, dalam penelitian ini juga akan dilakukan uji Sobel untuk menguji pengaruh tidak langsung (Surajiyo et al., 2020).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA berada pada rentang usia 17–25 tahun (42,9%), didominasi oleh laki-laki (82,9%), serta mayoritas memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK (77,1%). Komposisi ini menunjukkan kecenderungan perusahaan untuk merekrut tenaga kerja muda yang energik, mudah beradaptasi dengan teknologi, serta memiliki latar belakang pendidikan menengah yang sesuai dengan kebutuhan keterampilan praktis di industri otomotif. Dominasi laki-laki dalam

struktur karyawan mencerminkan kecocokan gender dengan tuntutan fisik atau teknis pada sebagian besar posisi kerja yang tersedia.

Data juga menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menempati posisi sebagai sales (40%), yang menggambarkan fokus perusahaan pada aktivitas penjualan sebagai inti dari strategi bisnisnya. Lama masa kerja karyawan juga menunjukkan bahwa hampir separuh dari jumlah karyawan (48,6%) merupakan pegawai baru dengan masa kerja kurang dari 5 tahun, yang dapat mengindikasikan strategi perekrutan yang agresif atau tingkat turnover yang cukup tinggi. Kondisi ini memberikan gambaran tentang struktur tenaga kerja yang dinamis serta potensi tantangan dalam membangun loyalitas dan mempertahankan karyawan jangka panjang.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dari variabel kepemimpinan paternalistik (X1), pemberian insentif (X2), motivasi karyawan (Z), dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai Sig. (2-tailed) < dari 0,05, sehingga seluruh pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Jumlah Pernyataan	Keterangan
Kepemimpinan paternalistik	9	Seluruh item valid
Pemberian insentif	7	Seluruh item valid
Motivasi karyawan	3	Seluruh item valid
Kinerja karyawan	5	Seluruh item valid

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2025

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh variabel tersebut > dari 0,6, maka instrumen dinyatakan reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items	Hasil
Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X1)	0,954	9	Reliabel
Pemberian Insentif (X2)	0,834	7	Reliabel
Motivasi Karyawan (Z)	0,872	3	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,935	5	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2025

Hasil uji pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Koefisien Regresi	t	Sig.	Kesimpulan
Hipotesis 1: X1 → Y	0,053	1,194	0,241	Ditolak
Hipotesis 2: X2 → Y	0,078	1,015	0,318	Ditolak
Hipotesis 3: X1 → Z	0,158	4,219	0,000	Diterima
Hipotesis 4: X2 → Z	0,228	3,245	0,003	Diterima
Hipotesis 5: Z → Y	1,281	7,603	0,000	Diterima

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA, sehingga hipotesis pertama ditolak, berbeda dengan temuan Malik & Arifin (2021) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan. Meskipun secara teori gaya kepemimpinan paternalistik yang menggabungkan unsur demokratis dan otoriter dapat mendorong pertukaran sosial serta

meningkatkan kinerja melalui keteladanan dan perhatian pemimpin (Humaira et al., 2021), penerapannya di perusahaan ini justru tidak meningkatkan produktivitas. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan pemimpin mengabaikan pendapat karyawan dan mengambil keputusan sepihak, sehingga menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja. Gaya kepemimpinan yang terlalu otoritatif menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif dan menghambat inovasi, yang tercermin dari hasil uji t sebesar 3,6%, menunjukkan pengaruh yang rendah dan tidak signifikan terhadap kinerja (Sutrischastini & Riyanto, 2018).

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa pemberian insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA, sehingga hipotesis kedua ditolak. Hasil ini bertentangan dengan temuan Maharani et al. (2021) yang menyatakan insentif berperan positif dalam meningkatkan kinerja. Meskipun insentif secara teoritis berfungsi sebagai alat motivasi (Maharani et al., 2021), implementasinya di perusahaan ini belum efektif, ditandai dengan ketidakpastian gaji saat cuti sakit dan ketidaksesuaian bonus serta tunjangan dengan beban kerja. Kondisi ini menimbulkan tekanan bagi karyawan dan menurunkan produktivitas, sehingga perusahaan perlu mengevaluasi kebijakan insentif, termasuk pemberian jaminan gaji saat cuti sakit, penyesuaian bonus berdasarkan kinerja, dan tunjangan yang lebih kompetitif. Temuan ini diperkuat dengan hasil uji t yang menunjukkan pengaruh insentif hanya sebesar 8,9%, yang tergolong tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA, dengan kontribusi sebesar 42,3%, sehingga hipotesis ketiga diterima. Temuan ini konsisten dengan penelitian Humaira et al. (2021) yang menyatakan bahwa pendekatan paternalistik, yang menggabungkan elemen demokratis dan otoriter, dapat menciptakan hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, diperhatikan secara personal, dan dibimbing oleh sosok pemimpin yang kuat namun peduli, mereka cenderung lebih termotivasi dalam bekerja (Rahmanda et al., 2020). Di perusahaan ini, gaya kepemimpinan tersebut diterapkan melalui penghargaan terhadap usaha karyawan serta komitmen pimpinan dalam memenuhi kebutuhan secara adil dan memberikan arahan yang jelas, terutama dalam menghadapi situasi sulit, sehingga berdampak langsung pada peningkatan motivasi kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA, dengan kontribusi sebesar 52,3%, sehingga hipotesis keempat diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahmanda et al. (2020) dan didukung oleh pendapat Maharani et al. (2021) yang menyatakan bahwa insentif berfungsi sebagai alat motivasi yang efektif dalam mendorong karyawan mencapai kinerja terbaiknya. Insentif yang diberikan, seperti jaminan sosial, asuransi kesehatan, kecelakaan kerja, dana pensiun, dan bonus berbasis kinerja, tidak hanya mengakui kontribusi karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan penuh semangat. Dengan demikian, insentif mampu meningkatkan semangat kerja, kepuasan, loyalitas, dan retensi karyawan, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA, yang berarti hipotesis kelima diterima. Temuan ini konsisten dengan penelitian Suparman et al. (2023) dan Rahmanda et al. (2020), yang menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong individu bekerja secara efektif untuk mencapai kepuasan kerja. Kinerja karyawan dipengaruhi

oleh kemampuan dan motivasi, dan dalam konteks ini, motivasi terbukti menjadi faktor dominan dengan pengaruh sebesar 144,5%. Karyawan yang termotivasi menunjukkan produktivitas tinggi, mampu mengendalikan situasi kerja, serta aktif memberikan ide-ide baru untuk kemajuan perusahaan (Sutrichastini & Riyanto, 2018; Suparman et al., 2023).

Selanjutnya hasil uji pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Koefisien Beta Pengaruh Langsung	Koefisien Beta Pengaruh Tidak Langsung	Kesimpulan
Hipotesis 6 $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,109	0,413	Diterima
Hipotesis 7 $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,085	0,317	Diterima

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan apabila dimediasi oleh motivasi kerja, sehingga hipotesis keenam diterima. Temuan ini sejalan dengan temuan Suparman et al. (2023) serta Humaira et al. (2021). Gaya kepemimpinan ini mendorong motivasi melalui hubungan emosional yang kuat antara pimpinan dan karyawan, perhatian personal, serta penghargaan atas usaha yang dilakukan. Di PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA, kepemimpinan paternalistik terbukti mampu meningkatkan motivasi dengan memberikan perlakuan adil dan mendorong semangat berprestasi, sehingga karyawan lebih terdorong untuk bekerja optimal, menghadapi tantangan, dan memberikan kontribusi nyata bagi perkembangan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja, sehingga hipotesis ketujuh diterima. Temuan ini sejalan dengan temuan Suparman et al. (2023) dan Rahmanda et al. (2020). Insentif yang diterapkan di PT. ASCO DWI MOBILINDO SURABAYA, seperti jaminan sosial, asuransi, dana pensiun, serta bonus berdasarkan pencapaian kinerja, terbukti mampu meningkatkan motivasi karyawan, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Karyawan yang merasa diapresiasi akan terdorong untuk bekerja lebih keras, menunjukkan semangat kompetitif, serta berkontribusi aktif dalam mengembangkan perusahaan, karena adanya harapan untuk memperoleh bonus yang lebih besar sesuai dengan prestasi yang dicapai.

KESIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik dan pemberian insentif tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama dan kedua ditolak. Namun keduanya terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan, serta motivasi itu sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi juga terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan paternalistik dan kinerja, serta antara pemberian insentif dan kinerja, sehingga hipotesis ketiga hingga ketujuh diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki peran paling signifikan dalam meningkatkan kinerja, sekaligus menjadi jalur mediasi yang kuat bagi pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik dan pemberian insentif. Pemberian insentif dan gaya kepemimpinan paternalistik tidak berdampak langsung terhadap kinerja, namun keduanya secara signifikan meningkatkan motivasi yang kemudian berpengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi yang

paling dominan dirasakan adalah kebutuhan akan afiliasi, sementara aspek insentif yang paling diapresiasi meliputi tunjangan hari raya dan jaminan sosial. Namun masih diperlukan perbaikan dalam hal kesesuaian bonus dengan kinerja serta kesiapan tunjangan hari tua. Kepemimpinan paternalistik perlu diperkuat pada aspek empati dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, strategi pengelolaan sumber daya manusia perlu difokuskan pada upaya menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi melalui penghargaan yang adil, pendekatan kepemimpinan yang suportif, serta pemberian ruang bagi karyawan untuk berperan aktif dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilia, M. S., Alvionita, I., Khoiri, M., & Abrori, Moch. F. (2021). Implementasi Gaya Kepemimpinan Menggunakan Tipe Paternalistik Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia (Study Kasus Wisata Eco Park Desa Bremsi Kabupaten Probolinggo). *MADANI: Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 13(1), 41–55.
- Erlangga, F., Frinaldi, A., & Lince, M. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang. *Humanus*, XII(2), 174–196.
- Humaira, A. AL, Nurma Jaya Putra, A., & Setiawan, B. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. *JAN Maha*, 12(12), 97–109.
- Malik, A. J., & Arifin, I. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Kinerja Tugas dan Kontekstual Karyawan; Pemeditasi Rasa Percaya. *JURNAL VALUE: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 453–466.
- Marwan, Konadi, W., Kamaruddin, Sufi, I., & Akmal, Y. (2023). Analisis jalur dan aplikasi SPSS versi 25. Merdeka Kreasi Group.
- Priyono, & Marnis. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rahmanda, F. P., Hamid, D., & Utami, H. N. (2020). Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Malang). *Jurnal Universitas Brawijaya*, 1(1), 1–10.
- Solimun, Armanu, & Fernandes, A. A. R. (2018). *Metodologi Penelitian kuantitatif perspektif sistem*. UB Press.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarya, F. R. (2022). Urgensi Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow Dalam Sebuah Organisasi. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-i*, 9(2), 647–658. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v9i3.25916>
- Suparman, D. R., Jajang, D., & Wahyuding, S. H. G. (2023). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT Bekaert Indonesia Karawang. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 9(1), 47–54.
- Surajiyo, Nasruddin, & Paleni, H. (2020). Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Lubuklinggau Selatan I dan Selatan II. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JIMBI UNSRAT)*, 7(3), 416–428.
- Suryani, & Hendryadi. (2015). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Kencana Prenada.