

The Asia Pacific

Journal of Management Studies

Vol. 8 | No.3

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. FARMSCO FEED INDONESIA

Indah Lestari* Kiki Hermawan**

* Program Studi Manajemen, STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

** Program Studi Manajemen, STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

Article Info

Keywords:

Leadership style, job satisfaction, work motivation, employee performance

Corresponding Author:
Sekprod.indah@gmail.com

Abstract

Human resources are an important factor in achieving goals for the company. Good human resource management can be seen from the performance level of these employees. Many factors influence employee performance in a company, including leadership style, job satisfaction and work motivation. This study aims to determine whether there is an influence of leadership style, job satisfaction and work motivation together on employee performance at PT. Farmsco Feed Indonesia. This research was conducted using quantitative methods. The population in this study were all employees at PT. Farmsco Feed Indonesia, amounting to 1270 people. The research sample is a number of population members whose collection uses a random sampling technique whose number is determined to be 93 people using the Slovin formula. Data analysis using descriptive-inferential analysis.

The results showed that: (1) there was a very significant influence on the leadership style variable on employee performance (2) there is a very significant influence of the Job Satisfaction variable on Employee Performance (3) there is a very significant influence on the work motivation variable on employee performance (4) there is a very significant influence on the variable Leadership Style, Job Satisfaction, and Work Motivation simultaneously (jointly) on Employee Performance.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan bagi perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat dilihat dari tingkat kinerja karyawan tersebut. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Farmsco Feed Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Farmsco Feed Indonesia yang berjumlah 1270 orang. Sampel penelitian adalah sejumlah anggota populasi yang pengumpulannya menggunakan teknik sampling acak yang jumlahnya ditetapkan berjumlah 93 orang menggunakan rumus Slovin. Analisis data menggunakan analisis deskriptif-inferensial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang sangat signifikan variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (2) terdapat pengaruh yang sangat signifikan variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (3) terdapat pengaruh yang sangat signifikan variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (4) terdapat pengaruh yang sangat signifikan variabel Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja secara simultan (bersama-sama) terhadap Kinerja Karyawan

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan bagi perusahaan. Dalam kegiatannya perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia tersebut dengan baik sehingga dapat menghasilkan karyawan yang mampu membantu dalam mencapai tujuan perusahaan, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi pengelolaan Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat dilihat dari tingkat kinerja karyawan tersebut. Tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan akan mempengaruhi pencapaian keberhasilan sebuah perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa faktor yang mendorong kinerja adalah perilaku orang itu sendiri, bagaimana ia dapat melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi akan mampu membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Semangat dan loyalitas karyawan akan terlihat dari seberapa besar mereka menyenangi pekerjaan yang mereka kerjakan. Mereka akan memberikan perhatian, imajinasi, serta mencurahkan segala kreatifitas yang mereka miliki kedalam pekerjaannya. Karyawan dalam bekerja didasari akan kebutuhan serta keinginan yang mereka miliki dalam

mempertahankan hidup. Dengan demikian diperlukan motivator yaitu pemenuhan kebutuhan dan keinginan baik fisik maupun non fisik yang dibutuhkan karyawan. (Larasati & Gilang, 2014:2)

Kinerja karyawan secara umum adalah suatu perwujudan dari hasil kerja karyawan/pegawai. Kinerja karyawan yang baik merupakan salah satu upaya menuju tercapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, salah satu faktor penentu bagi perusahaan meraih tujuannya tersebut, yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya, dan itu hanya dapat tercapai apabila perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

Berdasarkan penelitian pendahuluan pada PT. Farmsco Feed Indonesia ditemukan ada permasalahan terkait dengan kinerja, salah satunya adalah berkaitan dengan ketidaktercapaian hasil produksi. Adanya permasalahan tersebut menjadi salah satu faktor yang dapat menyebabkan perusahaan mengalami kerugian. Oleh karena itu, perlu adanya upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Syamsuddinnor (2014:67) mengatakan bahwa “Salah satu tantangan dalam manajemen berkaitan dengan seberapa besar keberhasilan perusahaan dalam upayanya mencapai tujuan demi keberlangsungan hidup dan jalannya perusahaan, dipengaruhi oleh kinerja SDM yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.”

Penurunan kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh tidak tercapainya realisasi produksi yang ditargetkan PT. Farmsco Feed Indonesia, sebagai perusahaan peternakan terintegrasi yang menghasilkan produk pakan unggas terlengkap serta DOC(Day Old Chick) premium berkualitas tinggi, disebabkan oleh sejumlah faktor, diantaranya: faktor gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.

PT. Farmsco Feed Indonesia merupakan perusahaan peternakan terintegrasi yang dalam kegiatan usahanya adalah menghasilkan produk pakan serta DOC yang pada tahun 2019 mengalami permasalahan dengan kinerja karyawannya.

Sebagaimana disebutkan di atas, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu perusahaan/organisasi. Pemimpin di suatu perusahaan harus mampu menggerakkan para karyawannya untuk secara bersama-sama berusaha memajukan perusahaan. Dalam hal ini, diperlukan pemimpin yang mampu melakukan hal tersebut. Kemampuan pemimpin dalam memimpin perusahaannya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan tersebut.

Menurut Thoha (2010:49), “Gaya kepemimpinan adalah norma dalam perilaku yang melekat dan diterapkan oleh pemimpin dalam upaya mempengaruhi orang lain sesuai yang ia inginkan.” Dari pengertian tersebut seorang pemimpin, misalnya pada suatu perusahaan, harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang karyawannya agar dapat mengikuti apa yang diinginkannya. Namun, cara pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya itulah yang

sangat penting. Apabila cara yang dipakai dapat diterima oleh para karyawan, maka hal tersebut akan diikuti oleh para karyawan dengan senang hati

Berdasarkan hasil pengamatan awal yang penulis lakukan, masih adanya keluhan dari para karyawan PT. Farmsco Feed Indonesia terkait cara pimpinannya memimpin perusahaan menunjukkan adanya permasalahan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan itu sendiri. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan ini tidak tepat dan kurang sesuai diterapkan pada perusahaan.

Seorang pemimpin harus dapat menciptakan pola hubungan yang sehat dengan semua karyawannya. Hubungan antara pemimpin dan karyawan yang terlalu dekat, misalnya kedekatan yang berlebihan akan sering disalah artikan oleh para karyawannya. Sehingga, ketika hubungan antara pemimpin dan karyawan tidak terletak pada norma dan etika kerja berdampak kurang baik.

Kondisi tersebut di atas dapat dimanfaatkan oleh para pegawai untuk tujuan yang tidak baik, salah satunya adalah karyawan tersebut lalai dalam pekerjaannya. Karena adanya kedekatan yang tidak tepat itulah kelalaian dalam pekerjaan menjadi sering terjadi, dan itu dianggap biasa saja karena tidak adanya teguran keras dari pimpinan. Sementara itu, karyawan yang tidak terlalu dekat akan merasa tidak nyaman dengan apa yang dikerjakannya, karena merasa kalau ada kesalahan dalam pekerjaannya akan mendapatkan sanksi perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Pada umumnya, pegawai sangat mengharapkan adanya penghargaan atau balas jasa yang sepadan dengan pekerjaan yang sudah dilakukannya. Harapan yang

terpenuhi akan memberikan rasa puas dan dapat diwujudkan dengan wujud semangat kerja dan dedikasi serta loyalitas yang tinggi sehingga akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Seorang pegawai yang bekerja dan mendapatkan kepuasan akan memberikan kontribusi yang lebih terhadap hasil kerjanya.

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada organisasi apabila dalam pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Khususnya dalam organisasi, kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena dalam perusahaan atau organisasi kegiatan dimulai dari rekrutmen karyawan sampai dengan pelatihan dan pembinaan karyawan.

Kepuasan kerja seorang karyawan tidak hanya berdampak pada kemajuan karyawan itu sendiri, namun juga akan bermanfaat bagi pengembangan dan eksistensi pekerjaannya. Kepuasan kerja sangat penting karena karyawan dapat menunjukkan kemampuannya secara maksimal. Apabila para karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi tentu hasil dari pekerjaannya akan dapat dinilai baik. Aspek dalam kepuasan kerja meliputi aspek psikologis, fisik, sosial dan finansial (Jewell dan Siegall, 2011:39).

Berdasarkan hasil pengamatan terdahulu yang Penulis lakukan di PT. Farmsco Feed Indonesia, dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan ditemukan adanya ketidakpuasan para karyawan terkait dengan aspek hubungan dengan rekan kerja, pemberian promosi (pengembangan karir), dan gaji. Tingginya sikap individualis para pegawai sering menjadi hambatan ketika terjadi permasalahan, apalagi para karyawan senior memiliki ego yang tinggi kepada

karyawan baru. Begitu juga dengan promosi karir, banyak karyawan yang sudah lama masih belum mendapatkan promosi. Aspek lain yang juga sangat penting adalah terkait dengan gaji. Perusahaan belum sepenuhnya menerapkan gaji sesuai dengan UMR sebagaimana yang telah ditetapkan. Hal tersebut diterapkan pada para karyawan yang baru beberapa tahun bekerja, khususnya para pegawai outsourcing (alih daya) yang tidak mendapatkan bonus sebagaimana yang didapatkan para karyawan tetap.

Kemudian, faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Farmsco Feed Indonesia adalah masalah motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Handoko (2012:252), "Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan". Pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah ditentukan maka perusahaan haruslah memberikan motivasi pada karyawan agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan.

Persoalan dalam memotivasi karyawan tidak mudah karena dalam diri karyawan terdapat keinginan, kebutuhan dan harapan yang berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lain. Jadi apabila manajemen dapat memahami persoalan motivasi dan mengatasinya maka perusahaan akan mendapatkan kinerja karyawan yang optimal sesuai dengan standar yang di tentukan.

Salah satu faktor yang paling penting lagi adalah teknologi yang tidak

dapat berjalan sempurna bila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Didalam suatu perusahaan bagi sebagian besar karyawan, harapan untuk memperoleh uang adalah salah satu alasan dalam hal untuk bekerja, namun pendapat yang lain menyatakan bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan lain yang harus dipenuhi saat bekerja. Seseorang yang sudah bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat sekitarnya, dibandingkan dengan yang tidak bekerja. Mereka sendiri akan lebih dihargai lagi jika menerima fasilitas dan penghargaan status lainnya dari organisasi.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Priyanthy, dkk. (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan. Begitu juga dengan penelitian Gardjito, dkk. (2014) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Surjosuseno (2015) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian pendahuluan terkait motivasi kerja karyawan PT. Farmsco Feed Indonesia diperoleh hasil bahwa motivasi kerja para karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan yang menjadi penyebab kurangnya motivasi kerja mereka adalah aspek gaji, hubungan kerja, kondisi pekerjaan, reward terhadap prestasi kerja, kepastian karir, dan pemenuhan kebutuhan oleh pihak

perusahaan. Mereka menilai bahwa aspek-aspek tersebut masih belum mendapat perhatian besar oleh perusahaan, terutama yang dirasakan oleh para karyawan outsourcing (alih daya).

Pengertian Kinerja

Kegiatan yang paling penting untuk meningkatkan produktivitas organisasi atau instansi dan mencapai tujuan lembaga atau organisasi adalah kualitas kinerja pegawai baik itu semangat kerja, prestasi kerja, maupun produktivitas kerja para pegawai itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga sangat ditentukan oleh kinerja pegawainya karena semangat kerja yang berupa keinginan dan kesungguhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai kinerja yang baik.

Menurut Mangkunegara (2011:67) kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja yang berarti: "Hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab diberika kepadanya"

Menurut Hariandja (2015:195) sebagai berikut : "Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi".

Menurut Hasibuan (2012:94), pengertian kinerja itu adalah "Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu".

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan para ahli. Definisi

yang dikemukakan para ahli dipengaruhi oleh latar belakang keilmuan masing-masing. Tetapi, apa yang para ahli kemukakan mengenai definisi kepemimpinan memiliki substansi yang sama.

Menurut Siagian (2012:62) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut : “Kepemimpinan adalah Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya. Sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya”.

Menurut Hasibuan (2012:167) mendefinisikan bahwa : “Kepemimpinan adalah Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.”

Sedangkan menurut Sopiah (2018:108) mengatakan bahwa : “Kepemimpinan adalah Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.”

Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Schermerhorn, et al (2012:162) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah tingkat di mana orang merasa positif atau negatif tentang pekerjaan mereka”. Berdasarkan pendapat tersebut, berarti kepuasan kerja ditunjukkan oleh suatu sikap, dapat berupa positif maupun negatif. Menurut Gusliza (2013:163), sikap positif tersebut disebut dengan kepuasan kerja (job satisfaction). Lebih lanjut, mereka menjelaskan bahwa kepuasan kerja terdiri dari lima faktor,

yaitu kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk promosi, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja (Lai Chai Hong et al, 2013:26).

Selanjutnya Riva'i (2013:475) menyatakan, bahwa “Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya.” Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan atau kepuasan kerja bawahan yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas individu dan tentunya akan meningkatkan pula produktivitas organisasi. Manusia mempunyai sifat yang khas, beragam kemauan dan kemampuan yang berbeda satu dengan yang lainnya, memiliki hasrat, martabat, dan harga diri, dimana manusia bukan saja menunjukkan perbedaan-perbedaan dalam kemampuan untuk melakukan sesuatu, tetapi juga keinginan untuk melakukan sesuatu tersebut. Keinginan orang melakukan sesuatu tersebut tergantung dari motif mereka.

Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Hasibuan (2012:14), motivasi merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2011:113) dinyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan

sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu.

Kemudian Robbins (dalam Bangun, 2012:312) menyatakan, bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketentuan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah metode kuantitatif. Menurut Kerlinger (Sugiyono, 2014:7), “penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut”.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Noor (2011:38), “metode kuantitatif adalah metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur (biasanya dengan instrumen penelitian) sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat di analisis berdasarkan prosedur statistik”.

Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2014:90) adalah “wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Farmsco Feed Indonesia yang berjumlah 1270 orang.

Pada penelitian ini, penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik Random Sampling yang penetapan jumlahnya menggunakan rumus Slovin

dengan sampling error sebesar 10% (Husein, 2011:108). Jadi banyaknya sampel (n) adalah 92,7 orang karyawan, dibulatkan menjadi 93.

Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2014:162), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan lisan maupun tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuisisioner yang dibagikan kepada responden (dalam penelitian ini adalah para pembeli atau pelanggan) dan diberikan alternatif jawabannya. Tujuannya adalah untuk mencari informasi yang lengkap dari responden mengenai suatu masalah yang sedang diteliti. Kuesioner digunakan untuk mendapatkan tanggapan responden terkait dengan variabel yang diteliti. Daftar pertanyaan tersebut bersifat tertutup, artinya didalam daftar pertanyaan tersebut telah tersedia alternatif jawaban. Angket yang diajukan menggunakan skala Likert yang disertai dengan alternatif jawaban dalam bentuk kategorik

Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain yaitu wawancara dan kuesioner. Karena observasi tidak selalu dengan obyek manusia tetapi juga obyek-obyek alam yang lain. Sutrisno Hadi, dalam Sugiyono (2014:166) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

\

Studi Pustaka

Teknik ini penulis lakukan melalui penelaahan sumber buku-buku yang ada hubungannya dengan masalah yang akan penulis teliti. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang objektif teoritis yang dapat menunjang kebenaran yang diperoleh melalui penelitian empiris.

Dokumentasi.

Menurut Sugiyono (2014:82) merupakan “cara dokumentasi biasanya dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber baik secara pribadi maupun kelembagaan”. Pada penelitian ini, data diperoleh dari Profil PT. Farmsco Feed Indonesia Tahun 2020 yang memuat informasi mengenai data karyawan, perkembangan usaha, struktur organisasi, dan lain-lain.

Teknik Analisis Data

Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen adalah hasil uji validitas dan reliabilitas. Menurut Sugiyono (2014:138), suatu instrumen dikatakan memenuhi persyaratan yang baik apabila instrumen tersebut valid dan reliabel. Dalam penelitian ini, uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan pada instrumen kinerja karyawan (Y), gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2), dan motivasi kerja (X3).

Uji Validitas Instrumen

Validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam mengukur suatu data. Pada penelitian ini dilakukan content of validity, yaitu berfokus pada sampel butir-butir kuesioner dan bagaimana baiknya butir-butir tersebut mewakili seluruh wilayah butir-butir. Metode yang dipakai adalah dengan menggunakan metode

korelasi Pearson Product Moment (Sugiyono, 2014:214)

Uji Reliabilitas Instrumen

Menurut Sugiyono (2014:158), reliabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama. Dengan kata lain, reliabilitas adalah tingkatan dimana pengukuran memberi hasil yang sama dalam pengukuran yang berulang-ulang dalam satu populasi. Untuk menguji reliabilitas instrumen, digunakan metode Alfa-Cronbach.

Keputusan bahwa suatu instrumen reliabel atau tidak reliabel didasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2014:124), bahwa besarnya koefisien batasan minimum reliabilitas adalah antara 0,6. Perhitungan uji reliabilitas instrumen pada penelitian ini menggunakan bantuan program aplikasi SPSS.

Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2018:161) “Uji Normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik”. Untuk pengujian normalitas pada penelitian ini dilakukan melalui uji *Kolmogrov-Smirnov* pada SPSS versi 20, hal ini dikarenakan karena penggunaannya lebih fleksibel yang mana

dapat digunakan untuk data jumlah sampel kecil maupun sampel besar. Berikut kriteria penerimaan pengujian hipotesis *Kalmogrov-Smirnov Test* jika Signifikan $>5\%$ maka sebaran bersifat Normal dan jika Signifikan $<5\%$ maka sebaran bersifat tidak normal

Uji Multikolonieritas

Menurut Ghozali (2018:107) Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen). Untuk menemukan ada tidaknya multikolonieritas dalam model regresi dapat diketahui dari nilai *variance inflation factor* (VIF) dan *Tolerance* mengukur variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *Tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF=1/Tolerance$) dan menunjukkan kolinearitas yang tinggi. Nilai *Cut of* yang umum dipakai adalah nilai *Tolerance* > 0.01 atau sama dengan nilai $VIF < 10$.

Uji Autokolerasi

Menurut Ghozali (2018:111) “Uji Autokolerasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada kolerasi antara kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Autokolerasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Permasalahan ini muncul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya”.

Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2018:137) Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika

berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Dasar penentuan keputusan adalah sebagai berikut :

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

Pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan SPSS Versi 20.

Analisis Regresi Berganda

Penerapan metode regresi berganda jumlah variabel bebas (*independent*) yang digunakan lebih dari satu yang memengaruhi satu variabel tak bebas (*dependent*)

Uji Kolerasi Berganda

Menurut Ghozali (2018:95) “Analisis kolerasi bertujuan untuk mengukur kekuatan asosiasi (hubungan) linear antara dua variabel. Kolerasi tidak menunjukkan hubungan fungsional atau dengan kata lain analisis kolerasi tidak membedakan antara variabel dependen dengan variabel independen”. Jadi kolerasi berganda adalah suatu analisis untuk menguji hubungan antara dua variabel bebas (X_1, X_2) atau lebih terhadap variabel terikat (Y).

Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2018:97), mendefinisikan bahwa Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti

kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua dependen. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi kontribusi pengaruh yang diberikan variabel bebas terhadap Variabel terikat. Peneliti menggunakan koefisien determinasi dengan rumus sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Uji Hipotesis

Uji t

Menurut Ghazali (2018:98), Uji Statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Uji f

Menurut Ghazali (2018:98), “Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat”.

Hasil dan Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Farmsco Feed Indonesia

Pengujian hipotesis kedua (H1) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai t-hitung = 8,834 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,000.

Sedangkan nilai koefisien korelasi r-hitung sebesar 0,865, nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah sangat tinggi, artinya makin baik gaya

kepemimpinan, maka makin baik pula kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya.

Hasil tersebut di atas sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012:95), kinerja karyawan ditunjukkan oleh: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab. Semakin baik dan tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin baik pula kinerja kerjanya. Hal tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian Sulastiningtyas & Nilasari (2018), bahwa adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Askrindo Mitra Utama. Hasil penelitian juga sejalan dengan penelitian Sirait, dkk. (2017) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap PT. Askrindo Mitra Utama.

Dalam kasus di PT. Farmsco Feed Indonesia dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan telah berjalan dengan baik yang berimplikasi pada adanya penerimaan secara positif gaya kepemimpinan oleh para karyawan dan ditunjukkan oleh kinerja yang baik. Hubungan keduanya sangat signifikan, sebagaimana dihasilkan dalam penelitian ini dimana besarnya sumbangan atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah tinggi, ditunjukkan oleh nilai korelasi sebesar 0,865, artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan sebesar 86,5%, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain, seperti iklim kerja, stres kerja, kompetensi, dan lain sebagainya.

Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Farmsco Feed Indonesia

Pengujian hipotesis kedua (H2) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai t-hitung = 2,668 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,009.

Sedangkan nilai koefisien korelasi r-hitung sebesar 0,844, nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah sangat tinggi, artinya makin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka makin tinggi pula kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya.

Hasil tersebut di atas sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Schermerhorn, et al (2012) bahwa kepuasan kerja dapat berupa perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaan, dan apabila pegawai bersikap positif terhadap pekerjaannya menunjukkan bahwa pegawai tersebut puas dengan pekerjaannya, dan hal tersebut dapat menyebabkan pegawai bekerja dengan baik sehingga hasil pekerjaannya akan menjadi lebih baik. Hal tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian Wijaya (2019), bahwa adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Top Yummy Cabang Jakarta. Hasil penelitian juga sejalan dengan penelitian Saragih dan Simarmata (2018) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Simalungun.

Dalam kasus di PT. Farmsco Feed Indonesia dapat dilihat bahwa para karyawan telah merasa puas dan hal tersebut menyebabkan kinerja karyawan

menjadi baik. Hubungan keduanya sangat signifikan, sebagaimana dihasilkan dalam penelitian ini dimana besarnya sumbangan atau pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tinggi, ditunjukkan oleh nilai korelasi sebesar 0,844, artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebesar 84,4%, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain, seperti iklim kerja, stres kerja, kompetensi, dan lain sebagainya.

Pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Farmsco Feed Indonesia

Pengujian hipotesis pertama (H3) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai t-hitung = 6,552 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,000.

Sedangkan nilai koefisien korelasi r-hitung sebesar 0,851, nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan adalah sangat tinggi, artinya makin tinggi motivasi kerja, maka makin tinggi pula kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya.

Hasil tersebut di atas sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Riva'i (2013), bahwa motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong karyawan berkinerja baik guna mencapai tujuan, baik organisasi maupun individu. Hal tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian Almer et al. (2017), bahwa adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap

kinerja karyawan pada Almer et al. (2017). Hasil penelitian juga sejalan dengan penelitian Sirait, dkk. (2017) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra sampel Galangan Kapal Batam.

Dalam kasus di PT. Farmsco Feed Indonesia dapat dilihat bahwa motivasi kerja telah berjalan dengan baik yang berimplikasi pada adanya upaya positif para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik. Hubungan keduanya sangat signifikan, sebagaimana dihasilkan dalam penelitian ini dimana besarnya sumbangan atau pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah tinggi, ditunjukkan oleh nilai

korelasi sebesar 0,851, artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja sebesar 85,1%, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain, seperti budaya kerja, disiplin kerja, kualitas kerja, dan lain sebagainya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Kepuasan Kerja (X2), dan Motivasi Kerja (X3) secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Farmsco Feed Indonesia

Pengujian hipotesis ketiga (H4) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan variabel Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja secara simultan (bersama-sama) terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai F-hitung = 221,917 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,000.

Sedangkan nilai koefisien korelasi berganda r-hitung sebesar 0,956, nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara simultan (bersama-sama) dengan kinerja

karyawan adalah sangat tinggi, artinya makin baik gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, maka makin tinggi pula kinerja karyawan, demikian sebaliknya. Bahkan, hubungan ketiga variabel bebas (Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja) dengan variabel terikat (Kinerja Karyawan) dapat dituliskan dalam suatu model regresi, yaitu : $Y = -26,667 + 1,349.X1 + 0,495.X2 + 1,013.X3 + E$

Model regresi tersebut di atas menunjukkan adanya hubungan linear yang positif dari gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013), bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya adalah gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Begitu juga teori yang dikemukakan oleh Simamora (dalam Mangkunegara, 2011), bahwa gaya kepemimpinan sebagai faktor organisasi (eksternal), sementara itu kepuasan kerja dan motivasi sebagai faktor individu (internal) yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil penelitian juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2019). yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Top Yummy di Jakarta.

Dalam kasus di PT. Farmsco Feed Indonesia dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja sudah baik dan itu berdampak pada kinerja karyawannya yang baik pula. Hubungan keduanya signifikan, sebagaimana dihasilkan dalam penelitian ini dimana besarnya

sumbangan atau pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dari harga koefisien determinasi (R-Square) sebesar 0,891. Artinya, 89,1% variasi kinerja karyawan pada kasus di PT. Farmsco Feed Indonesia dapat dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara simultan (bersama-sama). Sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian yang penulis laksanakan, seperti: stres kerja, lingkungan kerja, iklim kerja, disiplin kerja, budaya kerja, kompetensi karyawan, dan lain sebagainya.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada Bab-bab sebelumnya, berikut adalah kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Farmsco Feed Indonesia :

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Farmsco Feed Indonesia.
2. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Farmsco Feed Indonesia.
3. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Farmsco Feed Indonesia.
4. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Farmsco Feed Indonesia.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu, PT. Farmsco Feed Indonesia hendaknya dapat mengidentifikasi berbagai kekurangan atau kelemahan yang dapat menurunkan kinerja karyawannya, yaitu dengan memperbaiki gaya kepemimpinan, melakukan inovasi-inovasi yang dapat membuat puas para karyawannya, juga memberikan stimulan dan semangat kepada karyawannya sehingga motivasi kerjanya semakin meningkat.

Peneliti juga menyarankan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan variabel bebas lain, selain gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya dengan masukan variabel kompetensi kerja, iklim kerja, budaya kerja, kompensasi, dan variabel lainnya. Selain itu, juga disarankan memperluas objek penelitian, selain PT. Farmsco Feed Indonesia dan menggunakan metode penelitian yang berbeda sehingga hasil penelitiannya menjadi lebih lengkap serta dapat diketahui variabel mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja.

Daftar Pustaka

- Almer, R. Djamhur, H. dan Iqbal, N. 2017. "The Effect of Leadership Style on Motivation and Employee Performance: A Study on Employees of PT. Dipo Star Finance of Makassar Branch, South Sulawesi". *RJOAS*, 1(61).
- Bangun, W. 2012. "Budaya Organisasi : Dampaknya pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan". *Jurnal Manajemen*. Universitas Kristen Maranatha Bandung. 8(1).
- Gardjito, A. H., Al Musadeq, Moch., dan Nurtjahjono, G. E. 2014. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 13(1).

- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gusliza, N. 2013. "Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1(1).
- Handoko, T. H. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFYogyakarta.
- Hariandja, M. T. E. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Grasindo
- Hasibuan, M. 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia : Dasar dan Kunci*. Jakarta: Gunung Agung.
- Husein, U. *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2011.
- Jewell, L. N. dan Siegall, M, 2011. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Edisi 2. (Terjemahan Pudjaatmaka). Jakarta: Arcan.
- Lai Chai Hong, Hamid, N. I. N. Abd., dan Salleh, N. Mohd. 2013. "A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban". *Business Management Dynamics*, 3(1).
- Larasati, S. dan Gilang, A. 2014. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)". *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, V(3).
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.,
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group
- Priyanthy, Any, Soegiarto, H. Eddy, dan Mardiana, K. 2016. "Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Jonathan Agung Bersaudara". *Ekonomia*, 5 (3)
- Riva'i, V. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.
- Saragih, R. S. dan Simarmata, H. M. P. 2018. "Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 19(2).
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., dan Osborn, R. N. 2012. *Organizational Behavior*. 7th Ed. Phoenix: John Wiley & Sons, Inc.
- Siagian, S. P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sirait, A. I. S., Tamami, S., dan Wibowo, E. A. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Citra Shipyard Batam". *Jurnal BENING*, 4(2).
- Sopiah. 2018. *Perilaku Organisasional*. Edisi 1. Yogyakarta : ANDI
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Surjosuseno, D. 2015. "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastic". *AGORA*, 3(2)
- Syamsuddinnor. "Pengaruh pemberian insentif dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Ben Line Agencies (BLA) Banjarmasin". *Jurnal Socioscientia*. 6(1). 2014
- Thoha, M. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. RajaGrafindo : Jakarta. 2010.
- Wijaya, R. E. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Top Yummy di Jakarta". *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 3(5).