

**STUDI PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS DI UNIVERSITAS ISLAM AS-SYAFI'YAH JAKARTA)**

*Mochammad Soleman
STIE Pariwisata Internasional (STEIN)*

*Aris Budiono
STIE Pariwisata Internasional (STEIN)*

ABSTRACT

Purpose- The Effect Of Management Style And Motivation Against Staff's performance In Universitas Islam As-Syafi'iyah Jakarta

Design/methodology/approach- Using the method of probability sampling, the sample by Slovin formula is 60 respondents. Data collected by questionnaire, and analyzed by multiple regression at the standard of tolerance by 5%.

Findings- Both management style and motivation of employees contribute to work performance in Universitas Islam As-Syafi'iyah Jakarta.

Limitation of the research- due to a non longitudinal research, it is necessary the further research by next year is to be held to enrich this findings.

Managerial Implication- To boost work performance, it is necessary to monitor the presence and discipline of the employees in Universitas Islam As-Syafi'iyah Jakarta.

Keywords : Management style, motivation, performance, discipline, monitor

Latar Belakang

Dampak dari krisis ekonomi global yang terjadi pada pertengahan tahun 2008, hingga saat ini masih terasa, bahkan terdengar berita tentang beberapa perusahaan melakukan aktivitas PHK (pemutusan hubungan kerja) karena sudah tidak mampu lagi mempertahankan situasi perusahaan dalam kondisi atau keadaan merugi. Kondisi perekonomian global yang masih mengalami tekanan akibat krisis, menghadapi perekonomian Indonesia pada sejumlah tantangan yang tidak ringan selama tahun 2009, tantangan itu cukup mengemuka pada awal tahun 2009, sebagai akibat masih kuatnya dampak krisis perekonomian global yang mencapai puncaknya pada triwulan IV 2008, Ivanshina & Scharfstein [1].

Bagi sebagian perusahaan lain tidak saja mem-PHK karyawan akan tetapi menutup usahanya, dan hanya perusahaan-perusahaan tertentu saja yang masih mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Lembaga pendidikan semacam universitas misalnya juga mendapatkan imbas yang beragam dari minimnya jumlah peminat calon mahasiswa baru sampai dengan tidak berkembangnya pengembangan program studi baru, dampak yang mungkin sangat terasa adalah adanya lembaga pendidikan yang menutup bidang usahanya sehingga kegiatan proses belajar mengajar tidak dapat dilaksanakan. Apabila ini terjadi maka dapat dipastikan masyarakat akan sulit mendapatkan program pendidikan yang dapat menjadi bekal di masa yang akan datang. Untuk menyukseskan pendidikan demi mempercepat kemajuan bangsa, pemerintah menetapkan pengembangan pendidikan sebagai program prioritas, hal ini antara lain ditandai dengan kebijakan pengalokasian anggaran pendidikan sebesar 20 persen APBN sebagaimana diamanatkan konstitusi, anggaran pendidikan tahun 2009 sebesar Rp. 207,41 triliun dan pada tahun 2010 naik menjadi sekitar 209,54 triliun, Ivanshina & Scharfstein [1].

Selain itu untuk meningkatkan mutu lulusan agar berkualitas pemerintah juga melakukan berbagai upaya. Pemerintah kita juga melaksanakan program beasiswa bidik misi yang diberikan kepada 20 ribu mahasiswa baru dengan besarnya beasiswa Rp.5 juta per semester, dana tersebut untuk biaya kuliah, buku serta biaya hidup selama menempuh pendidikan, Ivanshina & Scharfstein [1]. Pelaksanaan program pendidikan tidak terlepas dari peran pimpinan lembaga pendidikan, para karyawan dan sarana pendukung lainnya, oleh sebab itu kinerja para karyawan perlu ditingkatkan untuk menyerap berbagai peluang yang tersedia. Upaya penyerapan peluang tentunya harus didukung dengan peningkatan sumber daya manusia, peran pimpinan sangat menentukan, motivasi karyawan bukan lah hal yang muncul dengan begitu saja, hal ini sangat berperan dalam kegiatan dan kinerja organisasi atau lembaga-lembaga pendidikan. Masalah kinerja karyawan juga merupakan hal yang tidak dapat muncul begitu saja secara sembarangan. Kinerja itu muncul diantaranya dengan memberikan motivasi kepada mereka dan juga adanya kepemimpinan yang baik. Jika kinerja karyawan di perusahaan atau lembaga pendidikan tidak baik, dan dibiarkan begitu saja, bisa dibayangkan bagaimana kinerja perusahaan atau lembaga pendidikan kedepan, dan akan tergilas oleh persaingan.

Universitas Islam As-syafi'iyah Jakarta mempunyai 188 karyawan struktural dari rektor, tenaga dosen tetap, staf atau karyawan, jumlah tersebut belum termasuk tenaga dosen tidak tetap dan karyawan kontrak. Secara struktural pembagiannya adalah seperti tabel berikut:

Tabel 1 Jumlah pejabat struktural dan non struktural

Jabatan struktural	Jumlah
Rektoriat	12
Staf administrasi rektorat	15
Lembaga-lembaga universitas	11
Lembaga penerimaan mahasiswa baru	6
Program khusus	5
Biro administrasi umum dan akademik (BAAK)	5
Biro administrasi umum dan akademik (BAAK)	6
Biro administrasi umum dan akademik (BAAK)	9
Biro administrasi umum dan akademik (BAAK)	5
Satuan pengamanan (SATPAM)	11
Satuan pengamanan (SATPAM)	14
Perpustakaan	13
Program Pasca Sarjana (S2)	12
Fakultas Agama Islam	19
Fakultas Hukum	24
Fakultas Ekonomi	8
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan	8
Fakultas Sains dan Teknologi	
Fakultas Ilmu Kesehatan	
Akademi Keperawatan	

Sumber: Human resources department (2013)

Masalah mendasar lainnya adalah regenerasi pimpinan yang sangat terbatas, sehingga organisasi seolah-olah seperti tidak mengalami dinamika dalam penyelenggaraannya. Masalah lain yang sepertinya patut menjadi perhatian juga adalah pola pemberian insentif berupa gaji ataupun tunjangan lain yang tidak mengalami peningkatan, hal tersebut mulai dirasakan oleh karyawan yang sudah mengalami masa kerja lebih lama tapi insentif atau gaji yang diterima lebih rendah daripada karyawan yang baru. Penelitian ini tidak bertujuan untuk mencari kelemahan ataupun kekurangan yang terjadi pada institusi tersebut, semata-mata hanya untuk menguji seberapa besar pengaruh yang terjadi akibat dari gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi, penelitian ini tidak juga berupaya untuk membentuk pemahaman yang bersifat negatif ataupun positif terhadap akibat dari gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan.

Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan universitas.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan universitas.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, dan motivasi karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan universitas.

Tinjauan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan untuk mendorong kinerja karyawan adalah penampilan pemimpin sebagai agen pembaharu dalam upaya mempengaruhi mereka. Ada beberapa pendapat mengenai kepemimpinan dan peran pemimpin dalam suatu kelompok, ada yang beranggapan bahwa tiap orang yang sudah dewasa dengan sendirinya dapat menjadi pemimpin didalam kelompoknya. Seorang pemimpin mempunyai peran yang aktif dan senantiasa turut campur tangan dalam segala masalah yang berkaitan dengan kebutuhan anggota kelompok. Pemimpin ikut merasakan kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan mereka juga membantu dan mendorong anggota-anggota kelompoknya dalam kegiatan-kegiatan yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Menurut H. Malayu S.P Hasibuan [2] pemimpin (leader/head) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Masih menurut Malayu, Leader adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat yaitu antara lain kepemimpinan dan kewibawaan (personality authority). Falsafah

kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut George R Terry[3] kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu.

Masih menurut penulis dalam jurnal tersebut, kinerja karyawan sangat penting bagi pencapaian tujuan perusahaan, hal ini di karenakan oleh kinerja karyawan yang bekerja sama dengan pihak perusahaan. Apabila kinerja karyawan bagus maka akan berpengaruh positif bagi perusahaan dan mencapai tujuan yang optimal. Dalam mewujudkan tujuan yang optimal tentunya perusahaan memerlukan kinerja karyawan, disinilah peran para pemimpin perusahaan di butuhkan, pemimpin harus dapat mengelola para karyawan dengan baik dan benar. Selain itu pemimpin pun harus dapat memberikan contoh yang baik kepada para karyawannya. Definisi lain adalah kepemimpinan Pancasila ialah kepemimpinan yang memiliki jiwa Pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa serta dan memimpin masyarakat lingkungannya ke dalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Aspek kepemimpinan Pancasila adalah sikap konsisten dan konsekuen dalam menghayati dan mengamalkan Pancasila, semangat kekeluargaan merupakan unsur penting dari kepemimpinan Pancasila. Kepemimpinan adakalanya diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuat keputusan.

Dari berbagai macam definisi diatas menggambarkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat unsur pemimpin atau pemberi pengaruh, unsur peserta atau

anggota-anggota yang dipengaruhi, dan unsur tujuan yang akan dicapai. Unsur-unsur tersebut mempengaruhi penentuan langkah-langkah kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian dapat diartikan kepemimpinan sebagai pengaruh yang dilakukan oleh pemimpin terhadap anggota kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dilihat dari fungsi, kepemimpinan adalah pengembangan kepatuhan, pemrakarsa, penggiat dan pengawas rencana, pengambil dan pelaksana keputusan, pengawasan dan penganugerahan tanda penghargaan. Salah satu fungsi kepemimpinan adalah pengambilan keputusan dalam melibatkan hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin dalam suatu kelompok atau organisasi. Dalam pengambilan keputusan perlu diperhatikan kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan tersebut.

Teori kepemimpinan yang berkembang pada kehidupan organisasi antara lain: Teori sifat atau Trait Theory. Teori ini banyak memusatkan perhatian kepada sifat-sifat pemimpin, seperti fisik, mental, dan kepribadian. Dikemukakan pula dalam teori ini bahwa pemimpin harus mempunyai kelebihan sifat-sifat tersebut dibandingkan dengan anggotanya. Keith Davis merumuskan empat sifat yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan, yakni : (a) kecerdasan, (b) kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial, (c) motif untuk berprestasi, dan (d) sikap hubungan kemanusiaan. Teori kelompok. Teori ini memandang bahwa usaha pencapaian tujuan tidak bisa ditentukan oleh kemampuan pemimpin itu sendiri. Oleh karena itu perlu adanya kerjasama antara pemimpin dan anggota yang dipimpin diharapkan berjalan secara baik. Teori ini menekankan pertukaran informasi, disamping pengaruh perilaku diantara keduanya. Adanya usaha pengaruh mempengaruhi akan dapat mencapai keberhasilan kelompok. Teori situasional. Teori ini mengungkapkan bahwa faktor situasi mempunyai pengaruh

terhadap peran yang harus dilakukannya pemimpin, menurut Fiedler [4] menyebutkan "Contingency model" menurut Roland Thrapp, bahwa tingkah laku seseorang yang tidak diinginkan dapat diperlemah bila ia tidak diberi ganjaran tentang hal itu, sedangkan tingkah laku yang diinginkan dapat diperkuat bila ia diberi ganjaran tentang hal itu. Faktor kepemimpinan berhubungan dengan ukuran dan susunan tugas, serta posisi kekuasaan pemimpin yang dapat dicapai secara otoritas formal. Ketiga faktor tersebut mempengaruhi senang atau tidak senangnya seseorang menjadi anggota dan melakukan kegiatan dalam kelompoknya. Kombinasi antara situasi yang menyenangkan dengan gaya kepemimpinan menentukan efektifitas kerja anggota dalam kelompok. Fiedler[4] mengelompokkan situasi kelompok dalam suatu kontinum, dimulai dari sangat menyenangkan sampai ke yang tidak menyenangkan. Pada sisi yang satu ditempatkan situasi dengan pengawasan tinggi. Dalam situasi ini pemimpin mempunyai kekuasaan yang sah, disukai dan dihormati oleh kelompok, serta tugas kelompok tersusun dengan jelas batas-batasnya, sedangkan pada sisi kontinum lain pemimpin tidak mempunyai kekuasaan yang sah.

Sehubungan dengan teori-teori tersebut, maka lahirlah beberapa gaya kepemimpinan didalam mengelola kegiatan kelompok. Gaya kepemimpinan seseorang ialah perilaku seseorang yang ditujukan dalam usahanya mempengaruhi aktifitas orang yang dipimpin menurut persepsi yang dipimpin[6]. Menurut Paul Hersey [7] persepsi kepemimpinan dari yang dipimpin akan merupakan ciri pokok dari pengertian gaya kepemimpinan, sedangkan persepsi pemimpin bukan merupakan gaya kepemimpinan melainkan "Self Perception".

Definisi gaya kepemimpinan adalah suatu kemampuan tiap-tiap pimpinan didalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian

rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan rasa semangat, bersedia untuk bekerja sama dan mempunyai tingkat disiplin yang tinggi, dimana para bawahan terikat dalam suatu kelompok secara bersama-sama dan mendorong agar mereka pada suatu tujuan yang telah ditetapkan. Dari kedua pendekatan diatas, Lewin dan Likert membagi gaya kepemimpinan atas tiga jenis, Yaitu (1) Gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan ini merupakan salah satu ujung kontinum kepemimpinan. Dalam gaya kepemimpinan ini, masalah pengambilan keputusan berpusat pada pemimpin itu sendiri. (2) Gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan ini merupakan titik di tengah-tengah dalam kontinum. Pemimpin memberikan kesempatan kepada yang dipimpin untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kepentingan seluruh anggota. (3) Gaya kepemimpinan liberal, gaya kepemimpinan ini terletak pada ujung lain dari kontinum. Pemimpin menyerahkan pengambilan keputusan secara keseluruhan kepada anggota kelompok sendiri.

Selanjutnya Blanchard membedakan gaya kepemimpinan menjadi: (a) Gaya kepemimpinan kontinum (otokrasi dan demokrasi), adalah gaya kepemimpinan ini menggambarkan dua kategori yang ekstrim. Kepemimpinan otoriter dipandang sebagai gaya berdasarkan atas kekuatan posisi antara pemimpin dan bawahan, dan penggunaan otorisasi yang dimiliki pemimpin. Kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan pribadi dan keikutsertaan bawahan dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Robert Tannenbun dan Waren H. Schmit, menggambarkan gaya kepemimpinan kontinum, yang terdiri dari tujuh model yaitu: (1) pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya, (2) pemimpin menjual keputusan, (3) pemimpin memberikan pemikiran atau ide dan memancing

pertanyaan, (4) pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinannya dapat berubah, (5) pemimpin memberikan persoalan dan meminta saran-saran dan membuat keputusan, (6) pemimpin merumuskan batasan-batasannya dan meminta anggota kelompok untuk membuat keputusan, dan (7) pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin. Makin besar kekuasaan pemimpin, makin otokratis gaya kepemimpinannya, sebaliknya makin besar hubungan dengan bawahannya, makin demokratis gaya kepemimpinannya.

(b) Gaya manajerial grid. Dalam gaya ini, kepemimpinan berhubungan dengan dua hal yaitu dengan produksi disatu pihak dan dengan anggota dipihak lain. Hubungan dengan produksi dalam pengertian ini adalah bahwa pemimpin perlu memikirkan macam dan banyak kebijaksanaan, proses, prosedur, efisiensi dari produk dan yang dihasilkan dan lain sebagainya. Hubungan dengan anggota adalah dalam pengertian kerjasama, pemberian kepercayaan, tanggung jawab, pemeliharaan situasi, dan kepuasan hubungan antar pribadi dalam kelompok.

(c) Gaya kepemimpinan situasional. Blanchard mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan ini terlihat dari pengarahan dan pemberian dukungannya terhadap anggota kelompok. Pemberian pengarahan merupakan gambaran komunikasi satu arah antara pemimpin anggota kelompok, pemberian dukungan dalam pengertian sejauhmana pemimpin melahirkan dukungan terhadap tingkah laku anggota dalam penyelesaian tugasnya. Dengan demikian terdapat pemimpin yang banyak memberikan pengarahan dan dukungan dan pemimpin yang sedikit memberikan pengarahan tapi banyak memberikan dukungan. Sedangkan gaya kepemimpinan diatas menunjukkan adanya kesamaan, yaitu merupakan rentangan kepemimpinan yang ekstrim, dari kepemimpinan yang banyak mengadakan

kerjasama dengan anggota (kepemimpinan demokratis) sampai kepada gaya kepemimpinan yang membatasi diri, dan tidak memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengadakan kerjasama (kepemimpinan otoriter), sehingga segala keputusan dan kebijaksanaan ada pada tangan pemimpin, disamping itu hanya terdapat komunikasi searah.

Di Indonesia sejak tahun 1979 telah digalakkan kepemimpinan gaya khas Indonesia, yaitu yang dinamakan "Kepemimpinan Pancasila". Penggalakannya dilakukan secara serempak dalam penataran-penataran P4 (Pedoman Penghayatan dan Pengamalan Pancasila) yang dilaksanakan diseluruh Indonesia. Kepemimpinan Pancasila itu dicetuskan oleh Ki Hajar Dewantoro yang terdiri dari tiga kalimat, yaitu: (1) "Ing ngarso sing tulodo", yang artinya pemimpin itu harus mampu melalui sikap dan perbuatannya menjadi dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinya atau kelompoknya. (2) "Ing madyo bangun karso", artinya bahwa seorang pemimpin itu harus mampu membangkitkan semangat ber-swakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dipimpinya atau anggota kelompoknya. (3) "Tut wuri handayani", yang artinya bahwa seorang pemimpin itu harus mampu mendorong orang-orang yang dipimpinya agar berani berjalan didepan dan sanggup bertanggung jawab.

Menurut H. Malayu S.P Hasibuan [2] gaya kepemimpinan yang dikemukakan adalah; (a) Kepemimpinan otoriter, adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. (b) Kepemimpinan partisipatif, adalah apabila dalam kepemimpinan dilakukan dengan

cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. (c) Kepemimpinan delegatif, apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam pengertian umum menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi, atau mengontrol pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Faktor penting dalam kepemimpinan, yaitu dalam mempengaruhi atau mengontrol pikiran, atau tingkah laku orang lain. Jadi dalam kepemimpinan, kegiatan pemimpin meliputi: (1) Pengambilan keputusan, (2) Peranan pemimpin termasuk, cara pemimpin menetapkan tujuan yang akan dicapai, (3) Sikap pemimpin, serta apa dan bagaimana yang harus dilakukan oleh para anggota-anggota kelompok, (4) Evaluasi karyawan termasuk memberikan penilaian terhadap hasil atau prestasi anggota kelompoknya. Dengan demikian dihipotesiskan bahwa kepemimpinan berpengaruh pada kinerja

H₁ Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Assyafiah, Jakarta.

Motivasi

Motivasi adalah suatu konsep yang dapat digunakan ketika menggerakkan individu untuk memulai dan berperilaku secara langsung sesuai yang dikehendaki oleh pemimpin. Menurut Gibson[10]. Pendapat lain dikemukakan juga oleh Stephen P. Robbins[11] yang mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang

dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Menurut Greenberg dan Baron[8] motivasi didefinisikan sebagai serangkaian proses yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai beberapa tujuan. Motivasi merupakan suatu dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan, memahami motivasi adalah penting, karena reaksi terhadap kompensasi dan masalah-masalah sumber daya manusia berkaitan dengan motivasi menurut Mathis dan Jackson [9]. Definisi motivasi adalah suatu keinginan yang ada di dalam diri manusia dan dari pada lingkungannya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik, secara benar dan penuh rasa tanggung jawab. Teori motivasi terdiri dari dua pendekatan, yaitu pendekatan isi (content approaches) dan pendekatan proses (process approaches). Pendekatan konten meliputi teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Teori ERG, Teori dua faktor, dan teori kebutuhan Mc Clelland. Sedangkan pendekatan proses terdiri dari teori pengharapan, teori keadilan, dan teori penetapan tujuan menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly [10]. Karyawan yang memiliki masa jabatan lama, cenderung membuat perbandingan dengan rekan-rekan kerja mereka. Sementara itu karyawan pada level lebih tinggi yang biasanya seorang profesional, dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, dan memiliki banyak informasi tentang individu di organisasi lain, cenderung membuat perbandingan dengan individu lain di luar. Menurut Robbins dan Judge [11]. Teori penentuan tujuan (goal setting theory) bahwa tujuan yang spesifik dengan umpan balik, akan menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Artinya bahwa tujuan spesifik akan meningkatkan kinerja, tujuan yang sulit, ketika diterima akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah, umpan balik akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tanpa umpan balik. Menurut Greenberg dan

Baron[8], penentuan tujuan adalah proses menentukan tingkat performance yang spesifik untuk dicapai oleh karyawan. Ide dasar teori penentuan tujuan ini adalah bahwa tujuan atau sasaran berfungsi sebagai motivator, yang menyebabkan orang-orang membandingkan kapasitas mereka saat ini yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran. Menurut Kreitner dan Kinicki [15] penentuan tujuan memiliki empat mekanisme yang berkaitan dengan motivasi, yaitu: (a) tujuan mengarahkan perhatian, secara pribadi tujuan berarti memfokuskan perhatian pada sesuatu yang relevan dan penting. (b) tujuan mengatur usaha, tujuan tidak hanya membuat persepsi individu menjadi lebih selektif, tetapi juga memotivasi untuk bertindak. (c) tujuan meningkatkan ketekunan, ketekunan berkaitan dengan usaha yang dilakukan untuk suatu tugas dalam jangka waktu yang lebih panjang. (d) tujuan mendorong strategi dan rencana tindakan, tujuan membantu individu untuk mengembangkan strategi dan rencana tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.

Insentif merupakan daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu karena bisa mendapatkan imbalan yang akan memuaskan kebutuhannya. Apabila insentif tersebut sesuai dengan motif yang ada, maka individu akan tertarik untuk memanfaatkan insentif tersebut. Sebaliknya apabila insentif tersebut tidak sesuai dengan motif yang ada maka insentif yang ditawarkan hanya sedikit menarik perhatian. Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan diatas dapatlah dikatakan bahwa insentif adalah suatu daya tarik atau perangsang yang sengaja diberikan pada karyawan dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi. Insentif dapat bersifat positif dalam arti mau berbuat sesuatu untuk membantu melancarkan atau mengembangkan

terutama bentuk dan tingkah laku, sebagaimana hadiah-hadiah yang berupa materi, pujian, merasa berhasil dengan baik. Insentif juga bisa bersifat negatif, dalam arti tanggapan atau reaksi yang melarang dan menghalang-halangi serta menghambat atau sejenisnya yang lain, sebagaimana misalnya; celaan, teguran, hukuman-hukuman, pemecatan. Dalam menjalankan pekerjaan tidak selamanya motif uang menjadi motif primer yang memotivasi pegawai, akan tetapi motif kebanggaan, kecintaan, ketertarikan, dan minat yang besar terhadap pekerjaan kadang-kadang jauh lebih memotivasi karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu motivasi kerja tidak hanya berwujud kepentingan ekonomis saja, akan tetapi juga berbentuk kebutuhan psikis untuk aktif berbuat. Dengan demikian dihipotesiskan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Assyafiah, Jakarta

H₂ Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Assyafiah, Jakarta.

Kinerja karyawan

Istilah kinerja menurut Wibowo[12] "Manajemen Kinerja" adalah merupakan "peng-Indonesia-an" dari "performance Management". Kadang-kadang juga perusahaan yang menggunakan istilah "Managing Employee Performance", tetapi terjemahan yang lebih tepat dari kata "Managing" adalah sebenarnya "memenajemeni", sehingga "Managing Employee Performance" seharusnya berarti "Memanajemeni Prestasi Kerja Karyawan". Masalahnya, kata "memenajemeni" barangkali agak janggal terdengar di telinga kita, sehingga kita menggunakan kata "manajemen". Ditinjau dari bunyi kalimatnya, manajemen kinerja ini berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk; merencanakan,

mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

Definisi kinerja adalah suatu sikap berdasarkan tanggung jawab dan perasaan dari setiap individu maupun kelompok terhadap suasana lingkungan kerjanya, dimana sikap dan perasaan individu tersebut tercermin dengan adanya minat, gairah dan dorongan kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan, sedang sikap kelompok tercermin dengan adanya hubungan kerja diantara karyawan didalam setiap kerjasama yang baik.

Menurut Barry & Cushway[13] definisi manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat tercapai. Masih menurut Barry & Cushway[13] jika seseorang merasa puas karena tujuannya tercapai dan pada saat yang bersamaan ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi, maka dia akan benar-benar termotivasi dan akan mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Langkah pokok dalam pengenalan terhadap proses manajemen kinerja antara lain; (a) merencanakan kinerja, (b) mengelola kinerja, (c) meninjau kinerja, dan (d) memberi imbalan untuk kinerja.

Menurut Sondang P Siagian, M.P.A[14], Penilaian kinerja merupakan proses di mana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya. Terdapat 6 (enam) hal yang penting dipahami dalam penilaian kinerja ialah: (a) kegunaan hasil penilaian kinerja, (b) unsur-unsur penilaian kinerja, (c) teknik penilaian kinerja masa lalu, (d) kiat melaksanakan penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan, (e) implikasi proses penilaian, dan (f) umpan balik bagi satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Berdasarkan pemahaman tersebut, bahwa kinerja organisasi sangat tergantung dari pada kinerja individu. Apabila setiap individu mempunyai kinerja yang baik maka

organisasi akan merasakan dampak yang baik pula, begitu juga sebaliknya apabila individu mengalami penurunan kinerja maka, organisasi akan mengalami dampak penurunan juga. Mutu pekerjaan, jumlah pekerjaan, efektifitas biaya dan inisiatif. Sementara karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, penempatan kerja dan lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan imbalan).

Menurut Wibowo [16] berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat.

Pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan

Pendapat tentang hubungan kepemimpinan terhadap faktor kinerja karyawan yaitu: bahwa kinerja karyawan merupakan refleksi dari sikap pribadi maupun dari sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama. Seperti sikap pada setiap karyawan, kinerja karyawan juga sedikit banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor dari pihak pimpinan, terutama oleh kebijaksanaan. Kinerja karyawan merupakan pengaruh utama pada sumbangan karyawan, membuat karyawan mencapai hasil yang tinggi.

Kinerja karyawan pada intinya berkaitan dengan gaya atau model kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan atau pegawai yang akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa timbulnya kinerja karyawan merupakan syarat tercapainya tujuan organisasi. Tumbuhnya kinerja yang tinggi tergantung juga apakah pimpinan memenuhi persyaratan sebagai pimpinan yang baik.

Pengaruh motivasi dengan kinerja karyawan

Dasar dari pada kinerja karyawan adalah suatu proses penyatuan antara berbagai kepentingan-kepentingan, banyak yang menyebutkan berbagai keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan seseorang maupun kelompok, dimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang baik harus dapat menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan kelompok dimana untuk mengembangkan nilai-nilai dan sesuatu yang menarik perhatian organisasi. Pimpinan yang baik harus dapat mendorong bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kinerja yang baik adalah merupakan akhir daripada keberhasilan seseorang pemimpin.

Kinerja karyawan mempunyai peranan yang cukup penting dalam organisasi dan mempunyai akibat yang positif terhadap keberhasilan usaha bersama, maka seorang pemimpin harus mempelajari sikap-sikap para pegawainya, dan memberikan daya motivasi kepada bawahannya. Efektifnya seorang manajer untuk sebagian besar sangat tergantung pada kecakapannya untuk membantu kebutuhan anggota kelompok yang dipimpinya. Sejauh orang yang diawasinya merasa bahwa ia membantu mereka untuk mencapai hal ini, mereka akan menurutinya dengan itikad baik dan dengan gembira.

Jadi dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan yang bekerja itu mempunyai motif-motif tertentu dan harapan-harapan tertentu pula, maka seorang pimpinan dalam hal motivasinya haruslah dapat memenuhi motif-motif maupun harapan-harapan para pegawainya. Dengan demikian untuk mengetahui kinerja karyawan haruslah diperhatikan dari kumpulan-kumpulan sikap individu dalam hubungannya dengan kelompok dalam suatu organisasi, karena kinerja karyawan merupakan akibat adanya hubungan antara

individu dari kelompok kerja maupun terhadap organisasinya. Oleh sebab itu apabila tujuan untuk memenuhi kepuasan-kepuasan individu tersebut terpenuhi, maka karyawan akan bertingkah laku tertentu untuk mencapai tujuan organisasi dimana mereka bekerja, dari berbagai pendapat tersebut maka dapat dikatakan bahwa dengan pemberian motivasi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang sesuai dengan yang diharapkan oleh bawahannya diharapkan akan dapat memberikan motivasi dan merubah perilaku seseorang atau kelompok pegawai yang dipimpinnya, agar mereka mau melakukan pekerjaan dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Motivasi yang tinggi akan mendorong orang untuk mencerminkan perubahan dalam perilakunya dan menguasai dirinya, sehingga menunjukkan kinerja karyawan. Begitu pula gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh bawahan akan mendorong munculnya kinerja karyawan, karena mereka merasa diperhatikan kebutuhannya. Dengan demikian secara bersama-sama antara motivasi kerja dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

H₃ Gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Assyafiah, Jakarta.

Hasil dan Pembahasan

Profil responden

Jumlah responden pada penelitian ini adalah 60 orang, terdiri dari beberapa

kelompok responden, kuesioner yang dibagikan bersifat tertutup dan secara acak diujikan kepada responden. Responden hanya diuji satu kali saja dengan memilih jawaban tertutup.

Tabel 2 Responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	39	65
Wanita	21	35
Total	60	100

Tabel 3 Responden berdasarkan usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20 - 25 tahun	3	5
26 - 30 tahun	6	10
31 - 35 tahun	8	13,3
>/= 36 tahun	43	71,7
Total	60	100

Tabel 4 Responden berdasarkan pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA	23	38,3
D-3	6	10
S-1	28	46,7
S-2	3	5
Total	60	100

Pengujian persyaratan analisis dan pengujian hipotesis penelitian. Tujuan penyajian data ini adalah untuk memberikan gambaran tentang data penelitian, baik dilihat dari ukuran pemusatan dan persebarannya. Ukuran pemusatan data yang akan disajikan adalah rata-rata (mean), nilai tengah (median), frekuensi terbanyak muncul (modus). Dari penyebaran kuesioner yang telah dilakukan diperoleh data pada masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 5 Frekuensi masing-masing variabel

Statistik	Kinerja	Gaya kepemimpinan	Motivasi
N	Valid 60	60	60
	Missing 0	0	0
Mean	44.00	31.77	31.10
Std. Error of Mean	1.753	1.357	1.303
Median	42.67 ^a	31.67 ^a	32.00 ^a
Mode	30 ^b	24 ^b	20
Std. Deviation	13.580	10.515	10.096
Variance	184.407	110.555	101.922
Range	45	35	35
Minimum	20	13	12
Maximum	65	48	47
Sum	2640	1906	1866

Hasil data gaya kepemimpinan ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang sudah diujicobakan terlebih dahulu. Pada kuesioner gaya kepemimpinan terdiri dari 10 butir dengan lima alternatif jawaban yang telah disediakan yaitu : sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Jika seseorang responden mengisi seluruh butir pertanyaan dengan pilihan sangat setuju diperoleh skor tertinggi sebesar 50, dan sebaliknya jika seorang responden mengisi seluruh butir pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju, maka akan diperoleh skor terendah sebesar 10. Dengan demikian akan terdapat rentang skor antara 10 sampai 50. Makin tinggi skor responden semakin tinggi pula gaya kepemimpinannya. Dari hasil penelitian gaya kepemimpinan (X1) ditemukan bahwa skor yang terendah yang dimiliki responden adalah 13 dan skor yang tertinggi 48. Berdasarkan hasil perhitungan statistik dasar diperoleh rentang adalah 35, banyak kelas 6, panjang kelas 5, mean 31,77, median 31,67 modus 24, standar deviasi (simpangan baku) 10,515. Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa sebagian kecil yaitu 30% sampel masih berada dibawah skor rata-rata, karena mean 31,77, median 31,67, modus 24, maka frekuensi skor kepemimpinan akan cenderung berdistribusi normal, dikarenakan nilai-nilai mean, modus, dan

median relatif berhimpit. Dengan kata lain skor gaya kepemimpinan ini menunjukkan bahwa sebagian besar masih diatas rata-rata.

Hasil data motivasi ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang sudah diujicobakan terlebih dahulu. Kuesioner motivasi terdiri dari 10 butir dengan lima alternatif jawaban yang telah disediakan yaitu : sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Jika seseorang responden mengisi seluruh butir pertanyaan dengan pilihan sangat setuju diperoleh skor tertinggi sebesar 50, dan sebaliknya jika seorang responden mengisi seluruh butir pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju, maka akan diperoleh skor terendah sebesar 10. Dengan demikian akan terdapat rentang skor antara 10 sampai 50. Makin tinggi skor responden semakin tinggi pula kepemimpinannya. Dari hasil penelitian motivasi (X2) ditemukan bahwa skor yang terendah yang dimiliki responden adalah 12 dan skor yang tertinggi 47. Berdasarkan hasil perhitungan statistik dasar diperoleh rentang adalah 35, banyak kelas 6, panjang kelas 5, mean 31,1, median 32, modus 20, standar deviasi (simpangan baku) 10,1. Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa sebagian kecil yaitu 27% sampel masih berada dibawah skor rata-rata, karena mean 31,1, median 32 dan modus 20,

maka frekuensi skor motivasi kerja akan cenderung berdistribusi normal. Dengan kata lain skor motivasi ini menunjukkan bahwa sebagian besar masih berada diatas rata-rata.

Hasil data kinerja karyawan ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang sudah diujicobakan terlebih dahulu. Kuesioner kinerja karyawan terdiri dari 14 butir dengan lima alternatif jawaban yang telah disediakan yaitu: sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Jika seorang responden mengisi seluruh butir pertanyaan dengan sangat setuju diperoleh skor tertinggi sebesar 70, dan sebaliknya jika responden mengisi seluruh butir pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju, maka akan diperoleh skor terendah sebesar 14. dengan

demikian akan terdapat rentang skor antara 14 sampai 70. Dari hasil penelitian kinerja karyawan (Y) ditemukan bahwa skor yang terendah yang dimiliki responden adalah 20 dan skor yang tertinggi 65. Berdasarkan hasil perhitungan statistik dasar diperoleh rentang adalah 45 banyak kelas 8, panjang kelas 5, mean 44, median 42,67, modus 30, standar deviasi (simpangan baku) 13,580. Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa sebagian kecil yaitu 37% sampel masih berada dibawah skor rata-rata, karena mean 44, median 42,67, modus 30, maka frekuensi skor kinerja karyawan akan cenderung berdistribusi normal karena nilai-nilai mean, median, modus relatif berhimpit. Dengan kata lain skor kinerja karyawan ini menunjukkan bahwa sebagian besar masih diatas rata-rata

Tabel 6 Analisis deskripsi gaya kepemimpinan(X1)

No	Pernyataan	STS	%	TS	%	KS	%	S	%	SS	%	Total	%
1	Pimpinan mengambil suatu keputusan dengan cara yang tegas.	2	3,33	13	21,67	17	28,33	25	41,67	3	5,0	60	100
2	Pimpinan mengikut sertakan staf / bawahan dalam membuat keputusan.	1	1,67	22	36,67	12	20,0	21	35,0	4	6,67	60	100
3	Pimpinan menghargai setiap pekerjaan staf/ bawahan dan menasehati apabila hasil pekerjaan dinilai kurang baik.	2	3,33	15	25,0	17	28,33	21	35,0	5	8,33	60	100
4	Pada saat menegur staf / bawahan, pimpinan berusaha untuk selalu berdasarkan atas data dan informasi yang cukup.	4	6,67	9	15,0	25	41,67	17	28,33	5	8,33	60	100
5	Apabila saya tidak mengetahui tentang sesuatu masalah dalam tugas saya, maka atasan saya akan membantu memberi-tahukan tentang masalah tersebut.	4	6,67	12	20,0	22	36,67	17	28,33	5	8,33	60	100
6	Pimpinan saya akan selalu membiarkan saja, apabila saya melakukan suatu kesalahan dalam pelaksanaan tugas saya.	11	18,33	7	11,67	22	36,67	16	26,67	4	6,67	60	100
7	Pimpinan selalu memberikan tanggapan atas hasil kerja yang telah saya laporkan.	2	3,33	16	26,67	15	25,0	13	21,67	14	23,33	60	100
8	Saya selalu memperoleh pujian dari atasan saya asalkan hasil pekerjaan saya memuaskan.	6	10,0	13	21,67	16	26,67	9	15,0	16	26,67	60	100

Tabel Lanjutan

No	Pernyataan	STS	%	TS	%	KS	%	S	%	SS	%	Total	%
9	Dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan, pimpinan berusaha selalu berupaya untuk melakukannya dengan situasi yang santai.	8	13,33	14	23,33	12	20,0	11	18,33	15	25,0	60	100
10	Dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan, pimpinan berusaha untuk selalu men-dengar tentang pendapat saya.	0	0,0	22	36,67	13	13,67	13	13,67	12	20,0	60	100

Tabel 6 memberi informasi bahwa dari 60 orang yang menjadi responden pada penelitian ini berdasarkan pertanyaan pimpinan dalam pengambilan keputusan dengan cara yang tegas, menyatakan pendapatnya sangat tidak setuju 2 orang (3,33%), 3 orang menyatakan tidak setuju (21,67%), yang bersikap kurang setuju ada 17 orang (28,33%), yang menyatakan setuju ada 25 orang (41,67%), dan yang menyatakan sangat setuju ada 3 orang (3,0%). Hal ini memberi gambaran pimpinan dalam mengambil keputusan baik atau tegas. Menurut teori sifat atau trait theory, teori ini banyak menekankan perhatian kepada sifat-sifat pemimpin, seperti fisik, mental dan kepribadian. Gaya kepemimpinan yang biasa digunakan yaitu, otoriter, kharismatik, dimana pimpinan harus mempunyai kelebihan sifat-sifat di bandingkan dengan anggotanya. Gaya kepemimpinan lain yang bisa terjadi pada pola ini adalah gaya situasional, dimana pimpinan banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan atau sebaliknya. Pada pernyataan pada saat menegur bawahan pimpinan berdasarkan data yang cukup,

karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju 4 orang (6,67%), 9 orang karyawan menyatakan tidak setuju (15,0%), 25 orang menyatakan kurang setuju (41,67%), yang menyatakan setuju ada 17 orang (28,33%) dan yang menyatakan sangat setuju ada 5 orang (5,33%) artinya, mayoritas karyawan berfikirannya pimpinan mempunyai hak untuk menegur bawahan meskipun data atau bukti informasi belum cukup. Pada pernyataan apabila saya tidak mengetahui sesuatu maka atasan saya akan memberitahukan tentang masalah tersebut, karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju 4 orang (6,67%), 12 orang karyawan menyatakan tidak setuju (20,0%), 22 orang menyatakan kurang setuju (36,67%), yang menyatakan setuju ada 17 orang (28,33%) dan yang menyatakan sangat setuju ada 5 orang (5,33%) artinya, mayoritas karyawan berfikirannya pimpinan tidak harus membantu apabila menghadapi masalah tersebut. Menurut teori kelompok, memandang bahwa usaha pencapaian tujuan tidak bisa ditentukan oleh kemampuan pemimpin itu sendiri [16],[17].

Tabel 7 Analisis deskripsi motivasi(X2)

No	Pernyataan	STS	%	TS	%	KS	%	S	%	SS	%	Total	%
1	Saya memberikan hasil kerja lebih baik	1	1,67	14	23,33	26	43,33	14	23,33	5	8,33	60	100
2	Pekerjaan yang saya lakukan adalah suatu rangkaian kegiatan rutinitas.	2	3,33	9	15,0	25	41,67	22	36,67	2	3,33	60	100
3	Saya berusaha agar laporan pekerjaan sehari-hari selalu tepat.	4	6,67	14	23,33	10	16,67	23	28,33	9	15,0	60	100
4	Pekerjaan saat ini merupakan bagian dari hidup saya.	4	6,67	9	15,0	22	36,67	21	35,0	4	6,67	60	100

Tabel Lanjutan

No	Pernyataan	STS	%	TS	%	KS	%	S	%	SS	%	Total	%
5	Pekerjaan saya membutuhkan kerjasama dengan orang lain, apabila terjadi kesalahan maka saya tidak layak untuk dipersalahkan.	4	6,67	15	25,0	17	28,33	14	23,33	10	16,67	60	100
6	Saya berusaha menyampaikan apabila terjadi kesalahan yang saya lakukan dalam menjalankan tugas, baik kepada atasan maupun kepada teman kerja.	8	13,33	10	16,67	16	26,67	21	35,0	5	8,33	60	100
7	Untuk efektifitas pekerjaan, saya tetap melaksanakan pekerjaan meskipun atasan tidak ada ditempat.	4	6,67	15	25,0	15	25,0	22	36,67	4	6,67	60	100
8	Pimpinan menyenangkan apabila saya melaksanakan tugas yang diberikan.	9	15,0	10	16,67	22	36,67	11	18,33	8	13,33	60	100
9	Pimpinan membiarkan saja meskipun saya melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas.	6	10,0	22	36,67	9	15,0	13	21,67	10	16,67	60	100
10	Saya memperoleh pujian atau sanjungan dari atasan atas hasil pekerjaan saya	7	11,67	19	31,67	10	16,67	22	36,67	2	3,33	60	100

Tabel 7 memberi informasi bahwa dari 60 orang yang menjadi responden pada penelitian ini berdasarkan pertanyaan saya memberikan hasil kerja lebih baik, menyatakan pendapatnya sangat tidak setuju 1 orang (1,67%) , 14 orang menyatakan tidak setuju (23,33%), yang bersikap kurang setuju ada 26 orang (43,33%), yang menyatakan setuju ada 14 orang (23,33%), dan yang menyatakan sangat setuju ada 5 orang (8,33%). Hal ini memberi gambaran karyawan belum memberikan hasil lebih baik dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Menurut teori dua faktor dari frederick ada 2 faktor yang terpisah dan berbeda yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja[11],[9]. Menurut teori penentuan tujuan/goal setting, tujuan yang spesifik

dan sulit, dengan umpan balik, akan menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Pada pernyataan saya memperoleh pujian atau sanjungan dari atasan atas hasil pekerjaan saya, karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju 7 orang (11,67%), 19 orang karyawan menyatakan tidak setuju (31,67%), 10 orang menyatakan kurang setuju (16,67%), yang menyatakan setuju ada 22 orang (36,67%) dan yang menyatakan sangat setuju ada 2 orang (3,33%) artinya, mayoritas karyawan berfikir perlu mendapatkan pujian dari pimpinan atas hasil pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Menurut teori kebutuhan, keinginan untuk menjalin hubungan antar personal yang akrab dan baik[17].

Tabel 8 Analisis deskripsi kinerja karyawan (Y)

No	Pernyataan	STS	%	TS	%	KS	%	S	%	SS	%	Total	%
1	Saya mentaati peraturan tata tertib di tempat kerja.	0	0,0	3	5,0	31	51,67	21	35,0	5	8,33	60	100
2	Saya tahu dan memahami isi tata tertib kerja tersebut.	7	11,67	4	6,67	5	8,33	15	25,0	9	15,0	60	100

Tabel Lanjutan

No	Pernyataan	STS	%	TS	%	KS	%	S	%	SS	%	Total	%
3	Selama 3 hari saya tidak masuk kerja dalam satu bulan pada hari-hari kerja.	1	1,67	33	55,0	8	13,33	6	10,0	12	20,0	60	100
4	Setiap bulan saya sering meminta izin untuk tidak bekerja pada hari-hari kerja.	5	8,33	19	31,67	14	23,33	14	23,33	8	13,33	60	100
5	Saya kerjasama dengan rekan kerja selama melaksanakan pekerjaan.	7	11,67	8	13,33	25	41,67	10	16,67	10	16,67	60	100
6	Saya bekerjasama dengan atasan saya.	5	8,33	9	15,0	18	30,0	18	30,0	10	16,67	60	100
7	Saya kerjasama atas dasar ke-terpaksaan.	4	6,67	22	36,67	21	36,67	7	11,67	6	10,0	60	100
8	Kerjasama dengan rekan-rekan sekerja itu tidak penting, yang penting adalah dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.	4	6,67	24	60,0	15	25,0	12	20,0	5	8,33	60	100
9	Saya menyukai pekerjaan yang ditugaskan kepada anda.	1	1,67	19	31,67	14	23,33	12	20,0	14	23,33	60	100
10	Kondisi lingkungan ditempat kerja saya menyenangkan.	0	0,0	18	30,0	21	36,67	17	28,33	4	6,67	60	100

Tabel 8 memberi informasi bahwa dari 60 orang yang menjadi responden pada penelitian ini berdasarkan pertanyaan saya mentaati peraturan tata tertib di tempat kerja, menyatakan pendapatnya tidak ada yang menyatakan sangat tidak

setuju, 3 orang menyatakan tidak setuju (5,0%), yang bersikap kurang setuju ada 31 orang (51,67%), yang menyatakan setuju ada 21 orang (35,0%), dan yang menyatakan sangat setuju ada 5 orang (8,33%).

Tabel 9 Analisis deskripsi kinerja karyawan

No	Pernyataan	STS	%	TS	%	KS	%	S	%	SS	%	Total	%
11	Perasaan saya terhadap gaya kepemimpinan atasan menyenangkan.	2	3,33	20	33,33	13	21,67	23	28,33	2	3,33	60	100
12	Hasil evaluasi kinerja yang dilakukan oleh atasan memuaskan.	2	3,33	18	30,0	17	28,33	20	33,33	3	5,0	60	100
13	Jika instansi mengharuskan para karyawan setiap hari atau pada hari-hari tertentu untuk memakai pakaian seragam lengkap dengan identitas karyawan saya akan memakainya	1	1,67	14	23,33	16	26,67	25	41,67	4	6,67	60	100
14	Jika saya menerima perintah ataupun instruksi dari atasan untuk menjalankan tugas tertentu, saya akan melaksanakannya sesuai perintah/instruksi tersebut	2	3,33	13	21,67	15	25,0	18	30,0	12	20,0	60	100

Pada pernyataan hasil evaluasi kinerja yang dilakukan oleh atasan memuaskan, menyatakan pendapatnya sangat tidak setuju 2 orang (3,33%), 18 orang menyatakan tidak setuju (30,0%), yang bersikap kurang setuju ada 17 orang (28,33%), yang menyatakan setuju ada 20 orang (33,33%), dan yang menyatakan sangat setuju ada 3 orang (5,0%). Hal ini memberi gambaran evaluasi karyawan terhadap pekerjaan yang telah dilakukannya sudah baik. prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Pada pernyataan jika instansi mengharuskan para karyawan untuk memakai seragam lengkap, karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju 1 orang (1,67%), 14 orang karyawan menyatakan tidak setuju (23,33%), 16 orang menyatakan kurang setuju (26,67%), yang menyatakan setuju ada 25 orang (41,67%) dan yang menyatakan sangat setuju ada 4 orang (4,67%) artinya, mayoritas karyawan berfikirin memakai seragam pada setiap hari kerja merupakan kewajiban yang harus dijalankan.

Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan terhadap variabel-variabel dengan menghitung mean, median, modus secara komputer menggunakan program SPSS pada 60 responden, dengan melihat nilai signifikasi untuk masing-masing variabel, sehingga dapat disimpulkan variabel-variabel berdistribusi normal. Jika data tidak berdistribusi normal, maka metode alternatif yang bisa digunakan adalah statistik non parammetrik, untuk lebih jelasnya tentang distribusi nilai tersebut. dapat diketahui bahwa nilai signifikasii untuk gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan sebesar 0,200. Karena signifikasi untuk seluruh variabel lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa populasi berdistribusi normal, hasil uji normalitas masing-masing variabel.

Uji Multikolinearitas

Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas, Pada pengujian ini akan dilakukan uji multikolinearitas dengan melihat nilai *Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

Tabel 10 Test uji multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.741	8.506		1.380	.173		
Gaya kepemimpinan	.212	.155	.164	1.366	.177	.829	1.206
Motivasi	.821	.162	.610	5.072	.000	.829	1.206

Dari *output Coefficients* di atas, kita lihat pada kolom VIF. Dapat diketahui bahwa nilai VIF untuk gaya kepemimpinan dan motivasi 1,206. Karena nilai VIF kurang dari 5, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian pada model regresi tersebut. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas, pengujian ini

akan dilakukan uji heteroskedastisitas dengan menggunakan Uji Spearman's rho, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*Unstandardized residual*) dengan masing-

masing variabel independen. Jika signifikansi korelasi kurang dari 0,05 maka pada model regresi terjadi masalah heteroskedastisitas.

Tabel 12 Test uji heterokedastisitas

		Unstandardized Residual			
		Gaya kepemimpinan	Motivasi		
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation	1	0.046	0.007
		Sig. (2-tailed)	.	0.728	0.958
		N	60	60	60
	Gaya kepemimpinan	Correlation	0.046	1	-.427**
		Sig. (2-tailed)	0.728	.	0.001
		N	60	60	60
Motivasi	Correlation	0.007	-.427**	1	
	Sig. (2-tailed)	0.958	0.001	.	
	N	60	60	60	

Dari *output Correlations* di atas, dapat diketahui korelasi antara gaya kepemimpinan dan *Unstandardized Residual* menghasilkan nilai signifikansi 0,728 dan korelasi antara motivasi dengan *Unstandardized Residual* menghasilkan nilai signifikansi 0,958. Karena nilai signifikansi korelasi lebih dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak ditemukan adanya masalah tersebut.

Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi harus memenuhi prasyarat yang harus terpenuhi yaitu ada tidaknya autokorelasi pada model regresi. Metode pengujian menggunakan uji *Durbin-Watson* (uji DW), Jika d terletak antara du dan $(4-du)$, maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.

Tabel 13 Test uji Durbin-watson

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.562 ^a	.316	.292	11.424	2.417

Dari *output Model Summary^b*, didapat nilai DW yang signifikan dari model regresi adalah 2,417. Sedangkan dari tabel DW dengan signifikansi 0,05 dan jumlah data (n) = 60, seta $k = 2$ (k adalah jumlah variabel independen) diperoleh nilai $dl = 1,5144$ dan $du = 1,6518$ (tabel DW). Karena nilai DW (2,417) berada pada daerah antara du dan $4-du$, maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak terdapat autokorelasi.

Uji linearitas

Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear, pengujian dengan menggunakan Test for linearity pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (Linearity) kurang dari 0,05.

Tabel 14 Test uji linearitas

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Gaya kepemimpinan	(Combined)	4522.667	35	129.219	0.488	0.974
	Linearity	83.726	1	83.726	0.316	0.579
Motivasi* Gaya kepemimpinan	(Combined)	7945.333	30	264.844	2.617	0.006
	Linearity	3197.563	1	3197.563	31.598	0

Dari output diatas hasil uji linearitas dapat kita lihat pada *output ANOVA Table*, dapat diketahui bahwa nilai signifikasi antara variabel gaya kepemimpinan dan kinerja sebesar 0,579. Karena signifikasi lebih besar dari 0,05 maka antara variabel-variabel tersebut tidak terdapat hubungan yang linear. Dari output diatas hasil uji linearitas dapat kita lihat pada *output ANOVA Table*, dapat diketahui bahwa nilai signifikasi antara variabel motivasi dan kinerja sebesar 0,00. Karena signifikasi lebih kecil dari 0,05 maka antara variabel-variabel tersebut terdapat hubungan yang linear.

Uji Koefisien regresi secara bersama-sama (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui hubungan variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. F hitung dapat dicari dengan menggunakan rumus, hasil uji F dapat dilihat pada output ANOVA dari hasil analisis regresi linear berganda. Pengujian terhadap signifikasi persamaan regresi tersebut dilakukan dengan menguji keberartian regresi berganda, dengan membandingkan F hitung dengan F tabel.

Tabel 15 Output ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3441.154	2	1720.577	13.184	.000 ^a
	Residual	7438.846	57	130.506		
	Total	10880.000	59			

Berdasarkan perhitungan diperoleh F hitung (output ANOVA) sebesar 13,184 > F tabel 3,159. Karena F hitung > F tabel, maka Ho ditolak, artinya gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Uji koefisien regresi secara parsial (Uji t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 16 Output Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	47.599	5.648		8.428	.000
Gaya kepemimpinan	-.113	.169	-.088	-.671	.505

Dari perhitungan tersebut diperoleh nilai t hitung sebesar 8,428. Hasil uji t dapat di lihat pada output *Coefficients* dari hasil analisis regresi linier berganda

sebesar 8,428. Sedangkan t tabel dapat diketahui dengan menggunakan tabel distribusi t dan df $(n-k-1) = 60-2-1 = 57$, maka diperoleh t tabel = 1,672, sehingga

bila dibandingkan t hitung $>$ t tabel yaitu $8,428 > 1,672$. sesuai dengan hipotesa I pada penelitian ini, berarti ada pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel kinerja karyawan. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan tidak terlalu signifikan, hal tersebut dilihat dari nilai koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar $0,088 (R^2) = 0,008$ yang berarti bahwa 8% variasi kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan (X1) melalui regresi $Y = 47,599 - 0,113X1$

Dengan demikian jelaslah bahwa koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan (X1) dengan kinerja karyawan (Y) adalah tidak signifikan dan berarti, Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa *tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan*. Pada pengujian pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 17 Output *Coefficients*^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	21.322	4.849		4.397	.000
	Motivasi	.729	.148	.542	4.913	.000

Diperoleh nilai t hitung sebesar 4,913. Hasil uji t dapat dilihat pada output *Coefficients* dari hasil analisis regresi linier berganda sebesar 4,913. Sedangkan t tabel dapat diketahui dengan menggunakan tabel distribusi t dan $df (n-k-1) = 60-2-1 = 57$, maka diperoleh t tabel = 1,672, sehingga bila dibandingkan t hitung $>$ t tabel yaitu $4,913 > 1,672$. Sesuai dengan hipotesis 2 pada penelitian ini, berarti ada pengaruh antara variabel motivasi kerja dan variabel kinerja karyawan. Pengaruh variabel motivasi adalah signifikan hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar $0,542 (R^2) 0,294$ yang berarti bahwa 29,4% variabel variasi kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja (X2) melalui regresi $Y = 21,322 + 0,729 X2$. Dengan demikian jelaslah bahwa koefisien korelasi antara motivasi kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y) adalah signifikan dan berarti. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa *terdapat pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan*.

Koefisien korelasi dan determinasi

Penelitian ini mengajukan dan menguji beberapa hipotesis sebagaimana dikemukakan dalam bab terdahulu. Tujuan pengujian hipotesis adalah untuk memperoleh kesimpulan apakah hipotesis penelitian tersebut didukung atau tidak oleh data yang diperoleh dilapangan. Pengujian hipotesis diuji dengan statistik melalui pengujian regresi sederhana, korelasi sederhana, yang dilakukan dengan regresi ganda dan korelasi ganda.

Berikut ini secara berturut-turut akan diuji beberapa hipotesis yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya, dimana terdapat tiga hipotesis yang akan diuji untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang dapat diketahui pada masing-masing variabel tersebut.

Pengaruh antara gaya kepemimpinan (X1) dengan kinerja karyawan (Y)

Hipotesis pertama yang akan diuji menyatakan bahwa: Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 18 Output model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.088 ^a	.008	-.009	13.643

Hasil perhitungan melalui analisis regresi sederhana, hasil yang didapat $a = 47,599$ dan $b = -0,113$ dengan demikian persamaan regresi linier sederhana menjadi $Y = 47,599 - 0,113 X_1$. Persamaan regresi tersebut diatas diinterpretasikan bahwa apabila kepemimpinan (X_1) dan kinerja karyawan (Y) diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap kenaikan skor pada gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 1 unit akan diikuti oleh kenaikan skor kinerja karyawan (Y) sebesar $-0,113$. Untuk mengetahui keeratan hubungan seperti yang digunakan diatas, maka dihitung koefisien korelasi antara X_1 dan Y (r_{y1}). Berdasarkan hasil analisis statistik, koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,088. (R Square) sebesar 0,008. selanjutnya uji keberartian koefisien korelasi perlu dibandingkan antara t hitung dengan t tabel.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar variasi kinerja karyawan yang dapat ditentukan oleh variabel gaya kepemimpinan dapat diketahui melalui perhitungan koefisien determinasi (R) yang merupakan r kuadrat diantara kedua variabel. Dengan demikian koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,088 (R^2) = 0,008 yang berarti bahwa 8% variasi kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan (X_1) melalui regresi $Y = 47,599 - 0,113X_1$. Dengan demikian jelaslah bahwa koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) adalah tidak signifikan dan berarti, Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa *terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis berbunyi : terdapat pengaruh positif antara gaya*

kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dapat diterima.

Pengaruh gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dapat diprediksi dengan persamaan garis regresi $Y = 47,599 - 0,113 X_1$.

Regresi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat diprediksi oleh gaya kepemimpinan, dimana setiap perubahan 1 unit kepemimpinan akan mempengaruhi pertambahan kinerja karyawan sebesar $-0,113$ unit pada arah positif dengan konstanta sebesar 47,599. Koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan sebesar 0,088 tidak menunjukkan hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Sedangkan koefisien determinasinya sebesar 0,008 menunjukkan bahwa sebesar 8 % kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan sedangkan 82 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Fakta seperti ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Karyawan mempunyai peran sangat penting dalam menentukan kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakannya. Karyawan merupakan aset dari suatu organisasi, oleh karenanya mereka perlu diperhatikan dan dipelihara sebagaimana aset-aset yang lain. MC Gregor dalam teori Y nya mengemukakan bahwa pada hakekatnya manusia itu mau melakukan pekerjaan, mau mencapai target, mau berkembang oleh karenanya perlu ada dorongan dari luar yang bisa membuat mereka tergerak lebih baik lagi dan menjalankan pekerjaan dengan merasa puas. Pemimpin disuatu organisasi mempunyai kewajiban untuk mengembangkan karyawannya, mendisiplinkan, mengarahkan, membuat suasana kerja yang menyenangkan dan memberi insentif baik yang bersifat positif

maupun negatif agar karyawan yang dipimpinnya mempunyai kinerja yang tinggi. Pemimpin juga harus mampu memelihara dinamika kelompok yang efektif didalam organisasi. Sebuah kelompok adalah kumpulan orang-orang, dimana berkumpulnya mereka itu menguntungkan masing-masing orang. Ciri-ciri kelompok yang efektif interaksinya tercermin dari : (1) adanya solidaritas antar anggotanya, (2) saling membantu, saling mengisi, (3) tertawa, bersendagurau, (4) memperlihatkan kepuasan, (5) menerima, menyetujui sesama anggotanya. Sedangkan kelompok yang tidak efektif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : (1) saling tidak menyetujui, (2) penolakan, (3) tidak mau membantu, (4) menarik diri, (5) menjatuhkan kawan sendiri, (6) sikap berjaga-jaga. (Management, LPPM, 1978). Kelompok yang efektif akan menimbulkan kinerja bagi anggota kelompok dan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini terlihat dari indikator kepemimpinan yang dikembangkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai skor pengambilan keputusan 571 yang berarti

lebih tinggi dari baik (skor 540) namun belum sangat baik (skor 720), sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan, dinilai baik dan mengarah pada sangat baik. Nilai skor indikator menjalankan peran sebesar 190 lebih tinggi dari baik (skor 180) namun belum sangat baik (skor 240), Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan dalam menjalankan peran dinilai baik dan mengarah pada sangat baik. Nilai skor sikap dan partisipasi sebesar 563 lebih tinggi dari baik (skor 540), namun belum sampai sangat baik (skor 720). Dan nilai skor indikator evaluasi sebesar 582 lebih tinggi dari baik (skor 540) dan belum mencapai sangat baik (skor 720). dari hasil analisis tersebut disimpulkan bahwa kepemimpinan pada Universitas Islam As-Syafi'iyah dinilai baik dan cenderung untuk meningkat menjadi sangat baik.

Pengaruh antara motivasi kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y)

Hipotesis kedua yang diuji menyatakan bahwa : terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 19 Output model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.542 ^a	.294	.282	11.509

Hasil perhitungan melalui analisis linier sederhana, hasil yang didapat $a = 21,322$ dan $b = 0,729$ dengan demikian persamaan regresi linier sederhana menjadi $Y = 21,322 + 0,729 X_2$. Persamaan regresi tersebut diatas dapat diinterpretasikan bahwa apabila motivasi kerja (X2) dan kinerja karyawan diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap kenaikan skor pada motivasi kerja (X2) sebesar 1 unit akan diikuti oleh kenaikan skor kinerja karyawan (Y) sebesar 0,729.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar variasi kinerja karyawan yang dapat ditentukan oleh variabel motivasi kerja dapat diketahui melalui perhitungan koefisien determinasi (R) yang merupakan r kuadrat diantara kedua variabel. Dengan demikian koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,542 (R^2) 0,294 yang berarti bahwa 29,4% variabel variasi kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja (X2) melalui regresi $Y = 21,322 + 0,729 X_2$.

Dengan demikian jelaslah bahwa koefisien korelasi antara motivasi kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y) adalah signifikan dan berarti. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa *terdapat pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis berbunyi : terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.* Dapat diterima.

Pengaruh motivasi kerja dengan kinerja karyawan dapat diprediksi dengan persamaan garis regresi $Y = 21,322 + 0,729 X2$

Regresi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat diprediksi oleh motivasi kerja, dimana setiap perubahan 1 unit motivasi kerja akan mempengaruhi pertambahan kinerja karyawan sebesar 0,729 unit pada arah positif dengan konstanta sebesar 21,322. Koefisien korelasi antara motivasi dengan kinerja

karyawan sebesar 0,542 menunjukkan pengaruh yang signifikan antara kedua variabel tersebut, sedangkan koefisien determinasinya sebesar 0,294 menunjukkan bahwa sebesar 29,4 % kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja sedangkan 70,6 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Fakta seperti ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Pengaruh antara gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (Y)

Hipotesis ketiga yang akan diuji menyatakan bahwa : Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Tabel 20 Output model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.562 ^a	.316	.292	11.424

Hasil perhitungan melalui analisis regresi ganda menunjukkan $a = 11,741$, $b1 = 0,212$, $b2 = 0,821$, dengan demikian diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut : $Y = 11,741 + 0,212 X1 + 0,821 X2$. Pengujian terhadap signifikansi persamaan regresi tersebut dilakukan dengan menguji keberartian regresi berganda, dengan membandingkan F hitung dengan F tabel. Berdasarkan perhitungan diperoleh F hitung (output ANOVA) sebesar $13,184 > F$ tabel 3,15. Untuk bisa dapat mengetahui seberapa besar variasi antara kinerja karyawan (Y) ditentukan gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) dapat dicari melalui koefisien determinasi (R). Dari perhitungan diketahui bahwa koefisien determinasi sebesar 0,562, (R Square) sebesar 0,316. hal ini berarti bahwa 31,6% variasi kinerja karyawan ditentukan oleh

variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama melalui regresi berganda $Y = 11,741 + 0,212 X1 + 0,821 X2$

Sebagaimana telah dikemukakan diatas bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan. Hal ini terlihat gaya kepemimpinan yang baik cenderung meningkatkan kinerja karyawan yang baik, oleh karenanya sudah selayaknya memberikan perhatian yang besar dalam meningkatkan indikator-indikator gaya kepemimpinan dan khususnya pada indikator menjalankan peran sehingga skor nilai gaya kepemimpinan bisa menjadi sangat baik yang akan memberikan dampak pada peningkatan skor nilai motivasi kerja dan dampaknya pada peningkatan kinerja karyawan. Motivasi kerja pada hakikatnya merupakan bagian

dari tugas pemimpin, seperti diuraikan diatas bahwa pemimpin mempunyai peran untuk membina dinamika kelompok yang efektif, karena dinamika kelompok yang efektif akan menimbulkan suasana kerja yang baik dan mendorong membangkitkan motivasi kerja para karyawan dilingkungan organisasi tersebut, oleh karenanya kepemimpinan yang baik seyogyanya dapat meningkatkan motivasi kerja dan berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh antara kinerja karyawan (Y) ditentukan gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) dapat dilihat melalui koefisien determinasi (R). Dari perhitungan diketahui bahwa koefisien determinasi sebesar 0,562, (R Square) sebesar 0,316. hal ini berarti bahwa 31,6% variasi kinerja karyawan ditentukan oleh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama melalui regresi berganda $Y = 11,741 + 0,212 X1 + 0,821 X2$

Kesimpulan

Sementara itu sumbangan efektif masing-masing variabel bebas (kepemimpinan dan motivasi kerja) terhadap variabel tergantung (kinerja karyawan). Dari perhitungan yang dilakukan terlihat bahwa kontribusi secara bersama-sama variabel bebas adalah sebesar 31,6%, sedangkan selebihnya 68,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil penelitian tentang kinerja karyawan yang dikembangkan melalui indikator-indikator absensi, kerjasama, kepuasan dan disiplin, menunjukkan data bahwa skor nilai absensi 759, kerjasama 574 berada pada posisi diatas baik (skor 720) dengan baik (skor 540), yang artinya keduanya nilai skor indikator tersebut masih baik namun mendekati sangat baik, perlu adanya peningkatan.

Implikasi Manajerial

Indikator kepuasan dan disiplin masing-masing 973 dan 402 dekat dengan skor sangat baik, dengan demikian dapat dikatakan bahwa kedua indikator tersebut adalah baik. Oleh karenanya prioritas utama dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut adalah meningkatkan absensi melalui pengawasan dan evaluasi yang lebih baik, sedangkan kerja sama ditingkatkan melalui peningkatan partisipasi pimpinan.

Keterbatasan penelitian

Penelitian ini telah diupayakan seobyektif mungkin sesuai dengan kaidah-kaidah pelaksanaan penelitian, meskipun demikian tidaklah tertutup berbagai kemungkinan dalam penelitian ini masih ditemukan berbagai kelemahan dan kekurangan. Kondisi seperti itu disebabkan bahwa pelaksanaan penelitian ini adalah manusia yang memiliki berbagai keterbatasan khususnya keterbatasan dalam pelaksanaan suatu penelitian. Selain itu penelitian sebagai responden yakni para karyawan Universitas Islam As-Syafi'iyah adalah manusia yang tidak lepas dari berbagai keterbatasan pula sehingga informasi yang diberikan tidaklah sempurna sebagaimana yang diharapkan.

Daftar Pustaka

- [1] Ivanshina & Scharfstein. 2009. *Bank lending during the financial crisis of 2008*. Journal of Financial Economics, Elsevier,
- [2] Hasibuan, S.P., Malayu. 2008. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara, Jakarta.
- [3] Terry, G. 1994. *Principles of Management*. 8th Edition, AIT Publishers and Distribution.

- [4] Friedler. 1997. *Management Science*. Harvard Business Review, September/October 1997 Edition
- [5] Skinner. 1987. *Science and Human Behaviour*. BF Skinner Foundation.
- [6] Siagian. S. P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Dari Teori ke Praktek*. P.T.Rineka Cipta, Bandung
- [7] Hersey, Paul. 1982. *Managemen Organizational Behaviour*. Penerbit Erlangga.
- [8] Greenberg, Baron. 1986. *Behaviour In Organization*, Pearson Prentice Hall.
- [9] Mathis, R. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. P.T.Salemba Emban Patria, Jakarta
- [10] Gibson, Ivacevich, D. 1985. *Organisasi. Jilid 1(5th ed)*. Jakarta: Erlangga
- [11] Robbins & Judge. 2007. *Organizational Behaviour*, Sandiego State University, California.
- [12] Wibowo. 2011. *Manajemen Perubahan*. Edisi Ketiga. P.T. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [13] Barry & Cushway. 2002. *Manajemen Kinerja*.
- [14] Siagian, P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta, P.T.Rineka Cipta.
- [15] Keith, D, Kinicki, A. 1985. *Organizational Behaviour, Terjemahan: Perilaku Dalam Organisasi*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- [16] Dresler, G. 2008. *Manajemen Kinerja*. Penerbit Airlangga, Jakarta
- [17] Silitonga, P. 2016. *Demokrasi alternatif meraih keadilan & kesejahteraan melalui perdamaian dan tax amnesty*. Penerbit Andi, Yogyakarta.