

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Universitas Borobudur Jakarta)

Oleh : Emalia Dewi Kartika
Mahasiswa Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah UHAMKA Jakarta

ABSTRACT

The purpose of the research was to determine the direct influence of leadership on employees work motivation, direct influence of work motivation towards the performance of employees, as well as direct and indirect influence of leadership on the performance of employees in Borobudur University, conducted in Jakarta from June to October 2015.

The Data was obtained using a survey of 106 Borobudur university employees given questionnaire instruments that had passed the test of validity and reliability. Data were analyzed by descriptive and inferential analysis approach using SPSS software version 21.

The analysis showed that leadership has a direct and positive effect on employee motivation in the university Borobudur Jakarta. The improvement of leadership will make a direct contribution of 51.8% to the increasing of work motivation of employees. Motivation has direct and positive impact on the performance of employees in Borobudur University. The increased of employees work motivation will make a direct contribution of 9.1% to the increased of employees performance. Leadership gives impact directly and indirectly through work motivation in Borobudur university environment, The Increased leadership will give total contribution (direct and indirect) through increased motivation to work of 42,3 % to the improvement of employees performance within the university Borobudur. The increased performance of employees at the university Borobudur can be reached through the increasing of performance and work motivation.

Keyword : leadership, work motivation, and employee performance

PENDAHULUAN

Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya arti pendidikan telah mendorong berkembangnya lembaga pendidikan tinggi untuk mengakomodasi kebutuhan pendidikan tinggi yang semakin meningkat.

Pendidikan tinggi swasta terutama di wilayah perkotaan mengalami perkembangan yang pesat. Berdasarkan data Kopertis Wilayah III tahun 2015, jumlah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di wilayah Jakarta, Depok, Bekasi, dan Tangerang mencapai 325 buah. Dengan dibukanya jurusan baru dan program ekstensi oleh Perguruan Tinggi Negeri (PTN), terlebih lagi dengan pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada akhir 2015 telah menciptakan tekanan persaingan pada PTS semakin ketat.

Tingkat persaingan yang superketat dalam kondisi yang turbulen telah banyak membuat PTS tidak mampu bertahan hidup. Untuk mampu bertahan dan memenangi persaingan, perusahaan harus didukung oleh sumber daya manusia (SDM) dengan kinerja tinggi. SDM sebagai pendorong kinerja (*performance drivers*) yang akan menunjang keberhasilan implementasi strategi perusahaan (Kaplan & Norton, 1996).

Universitas Borobudur (UNBOR) merupakan salah satu institusi pendidikan tinggi swasta di Jakarta Timur terlibat langsung dalam persaingan PTS khususnya di wilayah Jakarta dan sekitarnya, sehingga perlunya dukungan karyawan dengan kinerja tinggi.

Kinerja merupakan istilah generik yang didalamnya terdapat unsur hasil kerja, produktifitas, dan unsur-unsur lain (Amir,

2015). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Kepemimpinan dan motivasi merupakan faktor eksternal dan internal yang berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan (Prawirosentono, 1999).

Kepemimpinan merupakan menjadi unsur utama dalam organisasi, karena perilaku bawahan akan sangat tergantung pada perilaku pemimpin dalam membina bawahannya. Organisasi memerlukan pemimpin yang mampu membangkitkan gairah dan motivasi kerja mereka dan mampu menjaga tujuan-tujuan mereka tetap harmonis dengan tujuan-tujuan organisasi secara efektif.

Selain kepemimpinan, motivasi merupakan faktor penting yang mengendalikan kinerja karyawan, karena motivasi memiliki hubungan yang erat dengan sikap dan perilaku yang dimiliki oleh seseorang. Motivasi kerja memiliki peran penting dan sangat mendasar dalam pelaksanaan tugas-tugas karyawan.

Berdasarkan pemikiran latar belakang tersebut di atas, perlunya kajian *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di lingkungan Universitas Borobudur Jakarta*.

BAHAN DAN METODE

Kinerja.

Kinerja berasal dari pengertian *Performance*. Ada beberapa pandangan para pakar tentang pengertian kinerja. Nelson dan Quick (2006) menyatakan kinerja seseorang dapat dilihat dari hasil yang dapat dicapai. Menurut Cook dan Hunsaker. (2005) kinerja adalah perilaku yang telah dievaluasi kontribusinya untuk pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan kinerja menurut Colquitt (2005) adalah perilaku yang berkontribusi baik secara positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Simanjuntak (2005) kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja unit-unit organisasi merupakan agregasi dari kinerja individu-individu yang bekerja di perusahaan tersebut. Secara operasional, kinerja dimakni secara berbeda sebagaimana yang disarikan oleh Mulyana (2009) sebagai berikut :

- a. Model Vroomian : " $Performance = ability \times motivation$ ". Kinerja merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Jika seseorang rendah pada salah satu komponen, maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil motivasi yang rendah dan kemampuan yang rendah.
- b. Model Lawyer dan Porter : " $Performance = Effort \times ability \times role\ perception$ ". *Effort* adalah banyaknya energi yang dikeluarkan oleh seseorang dalam situasi tertentu, *abilities* adalah karakteristik individu seperti inteligensi, keterampilan dan sifat sebagai kekuatan potensial untuk berbuat dan melakukan sesuatu. Sedangkan *role perception* adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dalam pandangan atasan langsung tentang tugas yang seharusnya dikerjakan.
- c. Model Ander dan Butzin : " $Future\ Performance = Past\ performance + (Motivations \times Ability)$ ". Terdapat dua komponen utama kinerja, yaitu *ability* dan motivasi. Perkalian antara *ability* dan motivasi menjadi populer. Orang yang tinggi *ability*-nya tetapi rendah motivasinya akan menghasilkan kinerja yang rendah, demikian pula orang dengan motivasi tinggi tetapi *ability* rendah.

Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dulu dan telah disepakati bersama.

Berbeda dengan pendapat sebelumnya, Amir (2015) meyakini bahwa kinerja bukanlah hasil kerja atau produktifitas. Kinerja merupakan istilah generik yang didalamnya terdapat unsur hasil kerja, produktifitas dan unsur-unsur lainnya. Kinerja adalah tampilan keseluruhan yang dimulai dari unsur kegiatan *input*, proses, *output*, dan bahkan *outcome*. Pendapat ini senada dengan pendapat Michael Armstrong (2006) yang menyatakan bahwa untuk melihat kinerja bukan hanya hasil akhir tetapi juga proses kinerja, yaitu dengan melihat bagaimana orang mencapai hasil akhir tersebut.

Menurut Zainun (2001) kinerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik pribadi karyawan, faktor lingkungan luar, dan iklim organisasi. Motivasi dan kemampuan untuk menghasilkan merupakan karakteristik pribadi karyawan yang berpengaruh langsung terhadap tingkat dan mutu kinerja. Faktor lingkungan luar yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan antara lain terdiri atas faktor-faktor budaya, hukum, politik, ekonomi, teknologi, dan sosial. Pengaruh ini dapat bersifat langsung atau tidak langsung. Sedangkan iklim organisasi yang turut berpengaruh terhadap kinerja karyawan terdiri atas kebijakan dan filsafat manajemen, gaya kepemimpinan, ciri-ciri struktural dan kondisi sosial dari kelompok kerja.

Menurut Simanjuntak (2005) kinerja karyawan sangat ditentukan oleh kompetensi dan motivasi karyawan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Kompetensi individu karyawan dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan kerja, serta etos kerja karyawan. Kemampuan dan keterampilan kerja karyawan dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya. Sedangkan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.

Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan konstruk dengan jumlah definisi terbanyak. Berikut ini disajikan pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli sebagaimana yang dikutip Nawawi (2006): Kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan (Stephen P. Robbins); Suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dan pihak yang dipimpin, yang berlangsung dan berkembang melalui transaksi antar pribadi yang saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama (Robert G. Owens); Suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya (Greenberg dan Bacon); Seni memobilisasi orang lain supaya ingin dan mau berjuang mengejar aspirasi bersama (James M. Kouzes dan Barry Z. Posner). Berbagai definisi kepemimpinan tersebut mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam suatu kelompok.

Tugas kepemimpinan meliputi pencapaian tujuan organisasi dan kekompakan seluruh anggota pendukung organisasi (Pasolong, 2008). Tugas kepemimpinan tersebut meliputi : 1) Memulai (*initiating*), 2) Mengatur (*regulating*), 3) Memberitakan (*informating*); 4) Mendukung (*supporting*); 5) Menilai (*evaluating*); dan 6) Menyimpulkan (*summrizing*).

Trait Theory (Teori karakteristik pemimpin) memfokuskan perhatiannya untuk mengidentifikasi berbagai karakteristik pemimpin yang menyebabkan seseorang dapat menjalankan kepemimpinan secara efektif. Berbagai karakter pemimpin yang efektif tersebut menurut Jones dan George (2007) adalah : kecerdasan, pengetahuan dan keahlian, dominasi, rasa percaya diri. energi yang tinggi, toleransi terhadap stress, Integritas

dan kejujuran, dan kematangan. Sedangkan menurut Stogdill (1974) pemimpin yang efektif memiliki ciri-ciri (*traits*) dan keahlian (*skill*) tertentu. Ciri-ciri (*traits*) tersebut adalah : *Adaptable to situation, Toleran of stress, Alert to social environment, Ambitious and achievement oriented, Willing assume responsibility, Assertive, Cooperative, Decisive, Dependable, Dominance (desaire toinfluence others), Energetic, Persisten, dan Selt-confident*. Sedangkan keahlian (*skill*) yang dibutuhkan bagi seorang pemimpin yang efektif adalah : *clever, creative, konseptually skilled, knowledgable about group task, diplomatic and tacful, organized, socially skilled*.

Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti menggerakkan (Sterrs dan Porter, 2002). Ada 3 (tiga) aspek motivasi yang dapat diidentifikasi. Pertama, motivasi menggambarkan kekuatan energy yang mendorong seseorang atau menyebabkan mereka untuk berperilaku dalam kegiatan tertentu. Kedua, gerakan ini langsung ditujukan pada satu hal yang memotivasi yang memiliki orientasi tujuan yang kuat (tujuan kuat). Ketiga, membantu memelihara moral dari waktu ke waktu. Aspek motivasi yang diharapkan dapat menjadi factor yang berharga dalam perspektif kerja ini bertujuan untuk memahami perilaku manusia.

Motivasi berarti adanya keinginan, dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang maupun yang disebabkan oleh faktor lingkungan atau di luar diri seseorang dikarenakan adanya sejumlah faktor yang menyertainya untuk mencapai sesuatu tujuan yang diinginkan. Malone dalam Uno (2007) membedakan dua bentuk motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhan. Sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya

rangsangan dari luar individu. Menurut Ivancevich *et. all.* (2010) motivasi kerja adalah kekuatan untuk memulai dan mengarahkan perilaku dalam pekerjaan. Selanjutnya atas dasar penelitian yang dilakukan terhadap para ahli teknik dan konsultan, Frederick Herzberg mengembangkan model dua faktor motivasi (*two-factor model of motivation*) (Newstorm, 2011). Teori ini mengemukakan bahwa faktor hakiki/intrinsik biasanya berhubungan dengan ketidakpuasan di dalam pekerjaan. Menurut Yukl dalam Pasolong (2008) motivasi kerja adalah faktor yang menyebabkan organisme berbuat seperti apa yang ia perbuat. Berikut ini pokok-pokok dari teori-teori motivasi :

a. Teori Motivasi Kebutuhan Abraham Maslow.

Kebutuhan manusia secara hirarkis semuanya latens dalam diri manusia. Kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan fisiologis (sandang pangan), kebutuhan rasa aman (bebas bahaya), kebutuhan kasih sayang, kebutuhan dihargai dan dihormati, dan kebutuhan aktualisasi diri. Aktualisasi diri, penghargaan atau penghormatan, rasa memiliki, dan rasa cinta atau sayang, perasaan aman, dan tenteram merupakan kebutuhan fisiologis mendasar (Desler, 2001).

b. Teori kepuasan (dua faktor dari Herzberg).

Didasarkan pada tanggapan-tanggapan individu atas pertanyaan hal apa yang memberi mereka contoh-contoh kebahagiaan atau ketidakbahagiaan di tempat kerja yang tak terlupakan, orang menunjuk dua daftar faktor yang berbeda, yang satu menyumbangkan kebahagiaan sedangkan yang lainnya ketidakbahagiaan. Secara tipikal daftar yang pertama termasuk: suatu rasa pencapaian, pengakuan oleh atasan, tanggung jawab yang melekat di dalam pekerjaannya, suatu kepuasan kerja,

yaitu kepuasan pribadi, promosi (*Motivator Factor*). Sebaliknya, yang termasuk faktor-faktor negatif adalah hal-hal berikut ini : kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, hubungan antara atasan dan rekan kerja selevel, kondisi kerja fisik (*Hygienic Factor*)(Desler, 2001).

c. Teori Harapan dari Vroom.

Teori ini menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik, penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi, dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan. Teori harapan membantu menjelaskan bagaimana pekerja termotivasi atau tidak dalam pekerjaan-pekerjaan mereka dan melakukan usaha maksimum atau minimum untuk mencapai sesuatu (Robbins dan Timothy, 2008).

d. Teori Penentuan Tujuan dari Locke.

Teori ini mengemukakan, bahwa niat untuk mencapai sebuah tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Artinya, tujuan memberitahu seorang karyawan apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Bukti tersebut sangat mendukung nilai tujuan. Tujuan khusus meningkatkan kinerja, tujuan yang sulit, ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari pada tujuan yang mudah; dan umpan balik menghasilkan kinerja yang

lebih tinggi dari pada tidak ada umpan balik. Tujuan yang spesifik memperlihatkan tingkat hasil yang lebih tinggi dari pada tujuan umum. Kekhususan dari tujuan itu sendiri tampaknya bertindak sebagai stimulus internal.

Apabila faktor-faktor seperti penerimaan tujuan tetap konstan, bisa dikatakan bahwa semakin sulit tujuan tersebut, semakin tinggi tingkat kinerja. Tentu saja, adalah logis berasumsi bahwa semakin mudah tujuan-tujuan, semakin besar kemungkinan untuk diterima. Tetapi setelah tugas yang sulit diterima, karyawan tersebut bisa diharapkan untuk mengeluarkan tingkat yang lebih tinggi untuk berusaha mencapainya

Teori-teori motivasi tersebut merupakan proses psikologi dasar yang mencakup motif primer, umum dan sekunder; dorongan seperti motif *Needs Power*, *Needs Affiliation*, dan *Needs Adjustment*; dan motivator intrinsik dan ekstrinsik. Ia berfungsi sebagai latar belakang dan dasar untuk pendekatan motivasi kerja yang lebih relevan (Luthan, 2006).

Hipotesis Penelitian.

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja di Lingkungan Universitas Borobudur Jakarta
2. Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di Lingkungan Universitas Borobudur Jakarta.
3. Kepemimpinan berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Lingkungan Universitas Borobudur Jakarta.

Penelitian ini dilaksanakan di Kampus A Universitas Borobudur yang beralamat di Jalan Raya Kalimalang No. 01 Jakarta Timur, dimulai pada bulan April sampai Mei 2015. Penelitian menggunakan desain korelasional untuk menguraikan pengaruh

kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Populasi penelitian ini seluruh karyawan di Lingkungan Universitas Borobudur Jakarta Kampus A yang beralamat di Jl. Raya Kalimalang No. 1 Jakarta Timur, yang berjumlah 146 orang. Jumlah sampel untuk kepentingan uji coba kuesioner ditetapkan 30 orang, dan untuk pengujian hipotesis ditetapkan 106 karyawan, menggunakan metode *proportionate random sampling*.

Data dikumpulkan dengan metode survey menggunakan instrumen berupa kuesioner yang telah lolos uji validitas dan reliabilitas. Data yang diperoleh diolah secara deskriptif, analisis persyaratan kelayakan data, dan analisis inferensia menggunakan pendekatan analisis jalur, dengan dukungan software SPSS versi 21.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Nilai skor kinerja maksimum 98 dan skor minimum 51 sehingga rentang skor adalah sebesar 47, nilai rata-rata hitung sebesar 74.43, dengan nilai median sebesar 74.00, modus sebesar 80.00, varian sebesar 146.44 dan simpangan baku sebesar 12.10. Nilai skor kinerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur Jakarta dengan frekuensi tertinggi terletak pada rentang nilai 68.5 sampai dengan 74.5 (kelas interval ke empat) dengan jumlah responden sebanyak 21 orang atau sebesar 19.81 persen. Selanjutnya pada rentang nilai 74.5 sampai dengan 80.5 (kelas interval ke lima) dengan jumlah responden sebanyak 20 orang atau sebesar 18.87 persen.

Nilai skor kepemimpinan maksimum 96 dan skor minimum 60 sehingga rentang skor adalah sebesar 36, nilai rata-rata hitung

sebesar 78.29, dengan nilai median sebesar 79.00, modus sebesar 77.00, varian sebesar 62.23 dan simpangan baku sebesar 7.89. Nilai skor kepemimpinan di lingkungan Universitas Borobudur Jakarta dengan frekuensi tertinggi terletak pada rentang nilai 74.5 sampai dengan 79.5 (kelas interval ke empat) dengan jumlah responden sebanyak 26 orang atau sebesar 24.53 persen. Selanjutnya pada rentang nilai 79.5 sampai dengan 84.5 (kelas interval ke lima) dengan jumlah responden sebanyak 24 orang atau sebesar 22.64 persen.

Nilai skor Motivasi kerja maksimum 80 dan skor minimum 49 sehingga rentang skor adalah sebesar 31, nilai rata-rata hitung sebesar 65.38, dengan nilai median sebesar 67.00, modus sebesar 68.00, varian sebesar 49.67 dan simpangan baku sebesar 7.05. Nilai skor motivasi kerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur Jakarta dengan frekuensi tertinggi terletak pada rentang nilai 64.5 sampai dengan 68.5 (kelas interval ke lima) dengan jumlah responden sebanyak 26 orang atau sebesar 24.53 persen. Selanjutnya pada rentang nilai 60.5 sampai dengan 64.5 (kelas interval ke empat) dengan jumlah responden sebanyak 23 orang atau sebesar 21.70 persen.

Pengujian Hipotesis

1. Kepemimpinan Berpengaruh Langsung terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi kepemimpinan dengan motivasi kerja adalah 0.720 (kategori kuat) dengan pola hubungan yang searah. Peningkatan skor kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan nilai motivasi kerja, dan berlaku sebaliknya, penurunan nilai kepemimpinan akan diikuti oleh penurunan motivasi kerja.

Tabel 1. Korelasi Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan

		Correlations	
		Kepemimpinan	Motivasi
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.720**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	106	106
Motivasi	Pearson Correlation	.720**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	106	106

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

Nilai signifikansi (probabilitas) korelasi kepemimpinan dengan motivasi kerja adalah 0.000. Nilai tersebut lebih kecil dari nilai kritis yang ditetapkan, yaitu 0.05 pada tingkat keyakinan 95 %, sehingga H_0 (hubungan kepemimpinan dengan motivasi kerja tidak signifikan) ditolak, dan H_1 (hubungan kepemimpinan dengan motivasi kerja signifikan) diterima.

Dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan motivasi kerja dengan kekuatan hubungan yang kuat dan arah hubungan yang positif.

Pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini dianalisis menggunakan analisis jalur dalam sub struktur I, dengan persamaan jalur sebagai berikut :

$$X2_i = \rho_{yx} \cdot X1_i + \rho_{x2i} \cdot e_1$$

Keterangan : $X2$ = Motivasi Kerja $X1$ = Kepemimpinan
 e_1 = Error/sisa/risedu ρ_{x2x1} = Koefisien jalur $X1$
 ρ_{x2} = Koefisien error

Besarnya koefisien error ditentukan dengan persamaan berikut :

$$\text{Koefisien error } (\rho_{x2}) = \sqrt{1 - (\rho_{x2x1})^2}$$

Tabel 2. Hasil Analisis Koefisien Jalur Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.831	.266		3.123	.002
	Kepemimpinan	.715	.068	.720	10.580	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

Nilai koefisien jalur diukur dari nilai beta (*stantardized coefficients*) menunjukkan angka 0.720. Besaran nilai signifikansi uji t pada koefisien jalur tersebut adalah 0.000 lebih kecil dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0.05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H_0 (Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja

tidak signifikan) di tolak dan H_1 (Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja signifikan) diterima. Dengan demikian variabel kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Besarnya kontribusi kepemimpinan terhadap motivasi kerja

karyawan dianalisis dengan koefisien determinasi. Hasil analisis koefisien

determinasi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis Koefisien Determinasi Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.720 ^a	.518	.514	.27331

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan
 b. Dependent Variable: Motivasi

Besaran koefisien determinasi adalah 0.518, menunjukkan sebesar 51.8 % perubahan motivasi kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, sedangkan 48.2 % sisanya disebabkan oleh faktor selain kepemimpinan.

Besarnya koefisien error pada sub struktur I adalah sama dengan akar kuadrat dari $(1 - 0.518) =$ akar kuadrat 0.482, yaitu 0.694. Dengan demikian persamaan jalur pada sub struktur I adalah :

$$X_2 = 0.720.X_1 + 0.694.e_1$$

Keterangan :
 X₂ : Motivasi Kerja
 X₁: Kepemimpinan
 e₁: Error/Risedu

Pengaruh kepemimpinan secara simultan terhadap motivasi kerja pada sub struktur I dianalisis dengan uji keragaman (Uji F). Hasil uji F disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. Hasil Analisis Keragaman Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.362	1	8.362	111.940	.000 ^b
	Residual	7.769	104	.075		
	Total	16.131	105			

a. Dependent Variable: Motivasi
 b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Besaran signifikansi uji F menunjukkan angka 0.000 lebih kecil dari angka kritis yang ditetapkan, yaitu 0,05 pada taraf keyakinan 95 %, sehingga H₀ (pengaruh kepemimpinan secara simultan tidak signifikan) ditolak

dan H₁ (pengaruh kepemimpinan secara simultan signifikan) diterima. Hal ini berarti persamaan regresi yang terbentuk layak digunakan untuk memprediksi motivasi kerja karyawan berdasarkan kepemimpinan.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Analisis Jalur pada Sub Struktur I

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Koefisien Jalur (Beta)	Hasil Uji t	Hasil Uji F	Koef. Determinasi	Koef. Sisa
Kepemimpinan	Motivasi Kerja	0.720	Signifikan	Signifikan	0.518	$(0.694)^2$ atau 0.482

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, maka hipotesis ke pertama yang diajukan terbukti secara

empiris bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung dan positif terhadap motivasi kerja di Lingkungan

Universitas Borobudur Jakarta. Semakin baik kepemimpinan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur. Besarnya kontribusi kepemimpinan secara langsung mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah 51.8 %, dan 48.2 % sisanya dipengaruhi oleh selain kepemimpinan. Hal tersebut di atas mudah dipahami karena kehadiran seorang pemimpin yang dapat menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif akan menunjang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Salah satu

fungsi pemimpin adalah memotivasi karyawannya, sehingga semakin efektif seorang pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinannya maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan, selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan.

2. Motivasi Kerja Berpengaruh Langsung terhadap Kinerja Karyawan.

Hubungan antara variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur dianalisis dengan analisis korelasi.

Tabel 6. Korelasi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Correlations			
		Motivasi	Kinerja
Motivasi	Pearson Correlation	1	.613 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	106	106
Kinerja	Pearson Correlation	.613 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	106	106

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

Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi motivasi kerja dengan kinerja adalah 0.613 (kategori kuat) dengan pola hubungan yang searah. Peningkatan skor motivasi akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja, dan berlaku sebaliknya. Nilai signifikansi koefisien korelasi motivasi kerja dengan kinerja adalah 0.000 lebih kecil dari nilai kritis yang ditetapkan, yaitu 0.05 pada tingkat keyakinan 95 %, sehingga H_0 (hubungan motivasi kerja dengan kinerja tidak signifikan) ditolak, dan H_1 (hubungan motivasi kerja dengan kinerja signifikan) diterima.

Dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja dengan kekuatan hubungan yang kuat dan arah hubungan yang positif.

Pengaruh langsung variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap

kinerja karyawan dalam penelitian ini dianalisis menggunakan analisis jalur dalam sub struktur II, dengan persamaan jalur sebagai berikut :

$$Y_i = \rho_{yx1} \cdot X_{i1} + \rho_{yx2} \cdot X_{i2} + \rho_y \cdot e_2$$

Keterangan :

- Y = Kinerja karyawan
- X2 = Motivasi kerja karyawan
- X1 = Kepemimpinan
- ρ_{yx1} = Koefisien jalur X1
- ρ_{yx2} = Koefisien jalur X2
- ρ_y = Koefisien error

Nilai koefisien jalur motivasi kerja menunjukkan angka 0.301, sehingga besarnya kontribusi motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan adalah $(0.301)^2 = 0.091$, atau 9.1 %. Besaran nilai signifikansi uji t pada koefisien jalur pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja adalah 0.005 lebih kecil dari angka kritis 0.05

untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H_0 di tolak dan H_1 diterima.

Tabel 7. Hasil Analisis Koefisien Jakur Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.567	.454		-1.248	.215
1					
Kepemimpinan	.665	.159	.433	4.176	.000
Motivasi	.465	.160	.301	2.901	.005

a. Dependent Variable: Kinerja

Dengan demikian hipotesis ke dua dalam penelitian ini terbukti secara empiris bahwa variabel motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori Motivasi Kebutuhan untuk berprestasi. McClelland *et al.* (1961) menekankan pada keperluan peringkat tinggi, yang menyatakan bahwa individu yang tinggi motivasi berprestasi akan menunjukkan keutamaan yang tinggi kepada situasi yang sederhana yaitu kemungkinan derajat mencapai keberhasilan dan kegagalan adalah sama. Sebaliknya orang-orang yang rendah motivasi berprestasinya suka kepada situasi yang sangat sukar atau sangat mudah mencapai keberhasilan (Atkinson & Birch, 1978; McClelland, 1961). Menurut McClelland (1961) seorang individu lebih berhasil daripada individu yang lain karena mereka mempunyai keinginan pencapaian yang lebih tinggi. Keinginan ini memberi mereka motivasi untuk bekerja dengan lebih tekun.

Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan memiliki sifat-sifat yang positif dalam pencapaian tujuan organisasi seperti : tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan indikator

yang jelas, memiliki target yang jelas dan menantang, ada umpan balik atas pekerjaannya, memiliki perasaan senang dalam bekerja, berusaha untuk mengungguli orang lain, diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya dan bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan. Dengan demikian mudah dipahami bahwa karyawan dengan motivasi kerja yang positif akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan.

3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja karyawan.

Hubungan antara variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur dianalisis dengan analisis korelasi. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi kepemimpinan dengan kinerja adalah 0.650 (kategori kuat) dengan pola hubungan yang searah. Peningkatan skor kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja, dan berlaku sebaliknya.

Tabel 8. Korelasi Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

		Correlations	
		Kepemimpinan	Kinerja
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.650**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	106	106
Kinerja	Pearson Correlation	.650**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	106	106

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

Nilai signifikansi korelasi kepemimpinan dengan kinerja adalah 0.000 lebih kecil dari nilai kritis 0.05 pada tingkat keyakinan 95 %, sehingga H_0 ditolak, dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja dengan kekuatan hubungan yang kuat dan pola hubungan yang searah.

Pengaruh kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini dianalisis dengan analisis jalur sub struktur II. Nilai koefisien jalur kepemimpinan

menunjukkan angka 0.433 sehingga besarnya kontribusi kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja karyawan adalah $(0.433)^2 = 0.187$, atau 18.7 %.

Besaran nilai signifikansi uji t pada koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan tersebut adalah 0.000 lebih kecil dari angka kritis 0.05 sehingga H_0 di tolak dan H_1 diterima. Dengan demikian variabel kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 9. Hasil Uji F Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi kerja Secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	17.915	2	8.957	44.951	.000 ^b
Residual	20.525	103	.199		
Total	38.440	105			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan

Besaran signifikansi uji F menunjukkan angka 0.000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga persamaan regresi tersebut layak digunakan untuk

memprediksi kinerja karyawan berdasarkan kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan secara simultan.

Tabel 10. Hasil Analisis Koefisien Determinasi Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.466	.456	.44640

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

Hasil analisis koefisien determinasi tersebut menunjukkan besaran koefisien determinasi adalah 0.466 sehingga sebesar 46.6 % perubahan kinerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan secara bersama-sama,

sedangkan 53.4 % sisanya disebabkan oleh faktor selain kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian besarnya koefisien eror adalah sama dengan akar kuadrat 0.534, yaitu 0.731, sehingga persamaan jalur pada sub struktur II adalah :

$$Y_i = 0.433.X_{1i} + 0.301.X_{2i} + 0.731.e_2$$

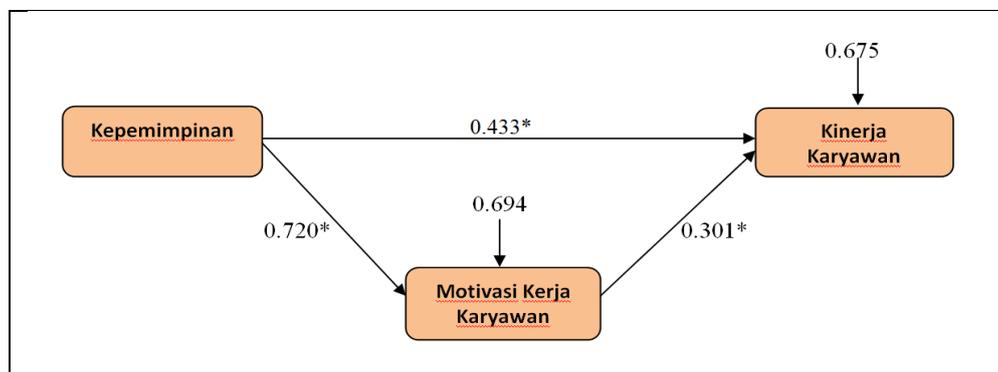
Keterangan : Y = Kinerja karyawan
 X2 = Motivasi kerja karyawan
 X1 = Kepemimpinan

Ringkasan hasil analisis jalur pada sub struktur II disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 11. Ringkasan Hasil Analisis Jalur pada Sub Struktur II

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Koefisien Jalur (Beta)	Hasil Uji t	Hasil Uji F	Koef. Determinasi	Koef. Sisa
Kepemimpinan	Kinerja	0.433	signifikan	signifikan	0.466	(0.675) ² Atau 0.456
Motivasi		0.301	signifikan			

Berdasarkan hasil analisis pada sub struktur I dan II tersebut di atas maka dapat disusun diagram hubungan kausal empiris antar variabel penelitian sebagai berikut :



Keterangan : * Signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$

Gambar 1. Diagram Hubungan Kausal Empiris antar Variabel Penelitian

Tabel 12. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total Variabel Bebas terhadap Variable Terikat

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		
	Langsung	Tidak Langsung	Total
Motivasi Kerja terhadap Kinerja	0.301	0.000	0.301
Kepemimpinan terhadap Motivasi	0.720	0.000	0.720
Kepemimpinan terhadap Kinerja	0.433	Melalui motivasi kerja = $(0.720) \times (0.301) = 0.217$	0.650

Hasil analisis struktur lengkap pada Tabel 12 di atas menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan koefisien beta sebesar 0.217. Dengan demikian koefisien beta pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja adalah sebesar $0.433 + 0.217 = 0.650$, dan koefisien determinasi pengaruh total sebesar $(0.650)^2 = 0.423$. Hal tersebut memberi makna bahwa pengaruh total peningkatan kepemimpinan (langsung dan tidak langsung melalui peningkatan motivasi) akan memberikan kontribusi sebesar 42.3 % peningkatan kinerja karyawan di lingkungan Universitas Boorbudur Jakarta.

Uraian tersebut di atas membuktikan diterimanya hipotesis ke tiga dalam penelitian ini bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur.

John W. Newstrom (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor kritis yang membantu seorang individu atau kelompok mengidentifikasi tujuan, dan kemudian memotivasi dan membantu dalam mencapai tujuan lain. Salah satu fungsi kepemimpinan adalah fungsi *supporting*, yakni mempengaruhi, menggerakkan, membujuk, dan mendorong orang lain atau karyawan untuk melakukan pekerjaan organisasi secara antusias dalam pencapaian tujuan

organisasi. Aktifitas ini dapat menimbulkan motivasi kerja karyawan baik secara individual maupun kelompok. Atas dasar pemikiran tersebut mudah dipahami bahwa kepemimpinan akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kepemimpinan berpengaruh langsung dan positif terhadap motivasi kerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur Jakarta dengan koefisien beta sebesar 0.720. Peningkatan kepemimpinan akan memberikan kontribusi langsung sebesar 51.8 % terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan.

Motivasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur Jakarta dengan koefisien beta sebesar 0.301. Peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan kontribusi langsung sebesar 9.1 % terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kepemimpinan berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur Jakarta dengan koefisien beta total sebesar 0.650, yang terdiri atas koefisien beta pengaruh langsung sebesar 0.433, dan koefisien beta pengaruh tidak langsung sebesar 0.217. Peningkatan kepemimpinan akan memberikan kontribusi total (langsung dan tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja) sebesar 42.3% terhadap

peningkatan kinerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur.

Saran-Saran

Perlunya peningkatan kinerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur melalui a) Peningkatan pengetahuan karyawan, b) Peningkatan keterampilan karyawan, c) Peningkatan kemampuan karyawan dalam membuat perencanaan kerja, d) Peningkatan kerajinan dan kerja tepat waktu bagi karyawan, e) Peningkatan loyalitas karyawan, f) Peningkatan kemampuan kerjasama tim karyawan, g).Peningkatan kualitas hasil kerja karyawan, dan h) Peningkatan kuantitas hasil kerja karyawan.

Perlunya peningkatan kepemimpinan karyawan di lingkungan Universitas Borobudur melalui : a) Peningkatkan dan pengembangkan ciri-ciri pribadi yang baik sebagai seorang pemimpin, dan b) Peningkatan perilaku pemimpin yang baik.

Perlunya peningkatan motivasi kerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur melalui : a) Membangun lingkungan kerja yang mensupport karyawan untuk lebih bertanggungjawab atas hasil pekerjaannya, b) Memberikan target yang jelas kepada karyawan, c) Pemberian tugas dengan tujuan yang jelas dan menantang, d) Pemimpin memberkan umpan balik atas hasil kerja karyawan, e) Pemimpin membangun kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan hari karyawan, f) Pemimpin menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kompetitif sehingga memotivasi karyawan untuk saling mengungguli orang lain, g) Pemimpin mengutamakan prestasi kerja karyawan, h) Pemimpin memperjuangkan kesejahteraan karyawan, i) Pemimpin memberikan pujian kepada karyawan, j) Pemimpin memberikan perhatian dan insentif kepada karyawan

DAFTAR PUSTAKA

Amir, MF., 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Atkinson, T. W. &D. Birch. 1978, *Introduction to Motivation*, New York : D. Van Nostrand Company.
- Zainun, B., 2001. *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta : Balai Pustaka.
- Cook, CW. & Hunsaker, PL. 2005. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill.
- McClelland, J.W. Atkinson, R.A. Clark & E.L. Lowell. 1953. *The Achievement Motive*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Nelson, D.L. dan J.C. Quick. 2006. *Organizational Behaviour Foundations, Realities, and Challenges*. USA: Thomson.
- Mulyana, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Judul Asli :*Organization Behavior*, Terjemahan : Vivin Andika. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Jones., JR & J.K. George. 2007. *Essentials of Contemporary Management*, Secon Edition. New York : McGraw Hill.
- Dessler, G. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa : Triyana Iskandarsyah. Jakarta : Prehallindo.
- Uno, HB. 2007.*Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta :PT. Bumi Aksara.
- Pasolong, H. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Colquitt, *et al.*, 2009. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill.
- Ivancevich, J.M. 2010. *Human Resource Management, International Edition, 11th edition*. North America, USA :McGrow Hill.
- Newstrom, JW 2011. *Organization Behavior, Human Behavior At Work*, 13th E. USA : The Mc Graw-Hill companies, Inc.
- McClelland, D. C. 1961. *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Amstrong, M., 2006. *Performance Management*. United Stated Kogan Page.

- Nawawi, H., 2006. *Kepemimpinan mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Simanjuntak, P. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Stogdill. M N. 1974. *Handbook of leadership : A Survey of the Literature*, New York: Free Press.
- Steers, R. and W. L. Porter.. 2002. *Motivation and Work Behavior*. New York : Mc Graw Hill Book Company.
- Kaplan, R.S. & D. P Norton. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategic into Action*. Boston, Massachussets : Havard Business School Press.
- Prawirosentono, P. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Robbins, SP., & Judge A. Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*, judul asli *Organizational Behaviour*, edisi 12, terjemahan Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat.
- Rivai. R. & A. F. M. Basri. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.