

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASTRA HONDA MOTOR DI CIKAMPEK**

**Winda Lia Septiani 1)**

**1). Mahasiswa Program Studi Manajemen UNKRIS  
Nuridin 2)**

**2). Program Studi Manajemen UNKRIS**

**Alamat: Kampus UNKRIS, Jatiwaringin Jakarta Timur**

**Email : h.nuridin58@gmail.com**

**Abstract:** The purpose of this study was to determine how the relationship and influence of leadership and motivation to employees performance at PT. Astra Honda Motor. The research method was used with Explanatory Analysis approach that explains the causality relationship between variables. Sampling technique was using saturated sample, all members of the population were sampled. From this research result was found there is a relationship and influence which is significant between the variables of leadership motivation to employee performance at PT. Astra Honda Motor among variables by using the test F, where F count larger than F table ( $32.173 > 3.158$ ). Conclusion: There is a significant effect that can be explained by the result obtained from the R-square is 0530, which means that the variables of leadership and motivation are giving contribution of 53.0% to the variable of employees performance at PT. Astra Honda Motor, while the remaining 47.0% was contributed by other variables which not researched. Suggestions which the author convey to company, leadership which was contained in the company would need to be more increased, considers motivation of employees was good enough.

**Kata kunci :** Kepemimpinan, motivasi dan kinerja

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada di dalam suatu organisasi di samping sumber daya lain, misalnya modal, teknologi dan tentunya uang. manusia merupakan elemen utama sebab manusia yang dapat menggerakkan semua elemen yang berada di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi suatu hal yang amat penting. Pengelolaan sumber daya manusia selain sangat penting bagi organisasi di sisi lain pengelolaan sumber daya ini mempunyai banyak tantangan. Manusia memiliki karakter berbeda dari sumber daya lain yang ada di dalam suatu organisasi. Alasannya ialah manusia memiliki pikiran dan perasaan, tidak

seperti sumber daya lain yang dapat diatur sesuka hati oleh pengaturnya.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Akan tetapi dalam kenyataannya, pemanfaatan karyawan selaku sumber daya manusia masih belum optimal. Hal ini dapat dibuktikan dengan masih banyaknya karyawan yang belum melaksanakan tugasnya sesuai petunjuk pelaksanaan yang telah ditetapkan. Keadaan ini pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan maupun organisasi itu sendiri.

Kinerja diperlukan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional

suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan tugas yang telah diterima yang tentunya sebagai kewajibannya. Yang menjadi tolak ukur dalam hal ini ialah kinerja. Kinerja juga merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan oleh pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Untuk mencapai keberhasilan organisasi yang diinginkan, salah satunya cara yang dapat dilakukan ialah selalu meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan, diantaranya melalui faktor kepemimpinan dan motivasi.

Salah satu elemen yang bernilai dalam manajemen dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan.

Kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin melalui aktivitas yang terus-menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan dalam berorganisasi sangat penting dan berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan atas prestasi yang telah dicapai oleh pegawai, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pegawainya.

Aspek lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan yang berada dalam organisasi ialah motivasi. Motivasi yang selalu ada dalam setiap benak karyawan inilah yang menjadi pendorong untuk meningkatkan kinerja para karyawannya yang berimbas kepada pencapaian hasil dari sebuah organisasi itu sendiri. Dengan adanya motivasi dalam setiap individu yang diharapkan adalah adanya peningkatan kinerja. Dan motivasi juga merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh lebih kepada setiap individu jika kondisi individu tersebut berada di bawah standar.

Pimpinan selain memberikan perintah kerja atau tugas yang perlu diemban oleh bawahannya, pimpinan juga harus dapat memberikan motivasi yang dapat membuat seorang karyawannya lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya motivasi baik itu yang berasal dari lingkungan perusahaan atau lingkungan di luar perusahaan, karyawan diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan gairah lebih sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu, dengan adanya seorang pemimpin yang bisa memberikan motivasi lebih terhadap bawahan, secara tidak langsung bawahan merasa dirinya dihargai dan dibutuhkan sehingga kedua belah pihak dapat merasa puas dan nyaman dengan hasil kerja yang telah diperoleh yang tentunya dapat bermanfaat dan diharapkan oleh organisasi.

Permasalahan lain yang ada di perusahaan ini adalah kinerja dari seorang karyawan yang belum stabil. Masih adanya penurunan-penurunan kinerja yang tidak diinginkan perusahaan. Dalam hal ini mungkin saya sebagai penulis berasumsi bahwa manajer kurang mengetahui motif dari setiap karyawannya maka terjadilah penurunan atau kurang stabilnya kinerja yang

dilakukan karyawan dikarenakan kurang adanya motivasi dari dalam atau dari luar perusahaan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Astra Honda Motor di Cikampek.

## LANDASAN TEORI

### Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk menunaikan suatu tugas, misi, atau tujuan dan mengarahkan organisasi yang membuatnya lebih kohesif dan koheren. Mereka mereka yang memegang jabatan sebagai pemimpin menerapkan seluruh atribut kepemimpinannya yaitu meliputi keyakinan, nilai-nilai, karakter, etika, ketrampilan dan pengetahuan. Jadi, seorang pemimpin berbeda dengan majikan. Seorang pemimpin menjadikan orang-orang ingin mencapai tujuan dan sasaran yang tinggi serta melakukan hal-hal yang benar.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan (Robbins, 2006). Sedangkan menurut G.R. Terry, kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan-tujuan kelompok (Thoha, 2007).

### Ciri-Ciri Kepemimpinan

Di kalangan para ahli, klasifikasi ciri atau persyaratan-persyaratan pemimpin yang baik, sehingga menimbulkan kepemimpinan yang baik itu, belum ada kesepakatan sehingga terdapat banyak pendapat tentang ciri-ciri kepemimpinan tersebut. Sondang Siagian dalam bukunya "Sistem informasi untuk pengambilan keputusan mengemukakan sejumlah persyaratan

yang pada dasarnya sekaligus suatu ciri-ciri kepemimpinan sebagai berikut: 1). Pendidikan Umum yang Luas; 2). Kemampuan Berkembang Secara Mental; 3). Ingin Tahu; 4). Kemampuan Analisis; 5). Memiliki Daya Ingat yang Kuat; 6). Kapabeitas Integratif; 7). Ketrampilan Berkomunikasi; 8). Ketrampilan Mendidik; 9). Rasionalitas dan Obyektivitas; 10). Pragmatis; 11). *Sense of Urgency*; 12). *Sense of Timing*; 13). *Sense of Cohesiveness*; 14). *Sense of Relevance*; 15). Kesederhanaan; 16). Keberanian; 17). Kemampuan Mendengarkan; 18). Adaptabilitas dan Fleksibilitas; 19). Ketegasan.

Kalau kita perhatikan ciri-ciri tersebut di atas kiranya sulit bahkan tidak mungkin seseorang memiliki keseluruhan ciri tersebut. Namun, makin berkembang bakat-bakat kepemimpinan ataupun latihan-latihan kepemimpinan, makin banyak ciri-ciri kepemimpinan tersebut di atas dapat dipenuhi, meskipun tidak seluruh ciri akan dapat dicapai, sepanjang karier seseorang. Hanya, yang sangat penting diperhatikan adalah bahwa usaha-usaha kearah peningkatan mutu kepemimpinan harus tetap diupayakan secara kontinu, kalau menginginkan tercapainya suatu kepemimpinan yang berhasil.

### Tanggung Jawab Kepemimpinan.

Kepemimpinan yang juga merupakan suatu seni dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan, memerlukan tanggung jawab orang yang berfungsi sebagai pemimpin. Menurut Drs. Heidjrachman Ranupandojo et. al., dengan mengutip pendapat Robert C. Miljus dalam buku "*Effective Leadership And The Motivation of Human Resources*", mengatakan tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut: a). Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistik; b). Melengkapi karyawan dan para sumber dana-sumber dana yang

diperlukan untuk menjalankan tugas. c). Mengkomunikasikan pada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka; d). Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi; e). Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan; f). Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif; g). Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya; h). Menunjukkan perhatian pada karyawan.

### **Wewenang Kepemimpinan**

Wewenang kepemimpinan tersebut di atas dapat diperoleh dari dua sumber yakni, berasal atas atau penerapan dari atas (*Top Down Authority*) dan dapat pula berasal dari pilhan anggota yang akan menjadi bawahannya (*Bottom Up Authority*). Pada *Top Down Authority* kewenangan memimpin atau memerintah diatur oleh atasannya (kekuasaan puncak bawah). Sedangkan pada *Bottom Up Authority* pimpinan dipilih dan diterima oleh mereka yang akan menjadi bawahannya.

### **Peran dan Sifat Kepemimpinan**

Pengertian peran itu sendiri adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dari posisi tertentu. Peranan kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin. Ada tiga bentuk peranan kepemimpinan atau peran yang dapat dimiliki pemimpin dalam organisasi (Siagian, 2002), yaitu: 1). Peranan yang bersifat interpersonal; Yaitu peran interaksi yang harus dilakukan pimpinan kepada *stake holder* internal maupun eksternal. 2). Peranan yang bersifat Informasional; Yaitu peran yang terkait dengan lalu lintas informasi. 3). Peran pengambil keputusan.

### **Teori Kepemimpinan**

Banyak studi ilmiah yang dilakukan oleh banyak ahli mengenai kepemimpinan dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Sehingga teori-teori yang muncul menunjukkan perbedaan.

Berikut beberapa teori tentang kepemimpinan: 1). Teori Sifat (*Trait Theory*); Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu menjadi seorang pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih ditekankan pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. 2). Teori Kelompok; Teori kelompok dalam kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada psikologi sosial. Dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. 3). Teori Situasional dan Model Kontingensi; Dimulai pada tahun 1940-an, dimana ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Berbagai variabel situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua mampu ditarik oleh teori situasional ini. Kemudian sekitar tahun 1967, Fred Fiedler mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektivitas kepemimpinan. 4). Model Kepemimpinan Kontingensi dari Fiedler;

Untuk menguji hipotesa dari penelitian-penelitiannya terdahulu, Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan model kontingensi kepemimpinan yang efektif. Model ini berisis tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. 5). Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*); Teori *path-goal* yang mempergunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan disatu pihak sangat dekat berhubungan dengan motivasi kerja, dan pihak lain berhubungan dengan kekuasaan. Secara pokok teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. 6). Pendekatan “*Social Learning*” dalam Kepemimpinan; Pendekatan ini meberikan suatu dasar untuk model konsepsi yang menyeluruh bagi perilaku organisasi. *Social learning* merupakan teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antar pemimpin, lingkungan dan perilaku sendiri. Teori ini agak komprehensif dan memberikan dasar-dasar teori yang jelas dalam rangka memahami kepemimpinan. Pemimpin dan bawahan memounyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua perkara yang timbul. Keduanya mempunyai hubungan interaksi yang hidup dan mempunyai kesadaran yang untuk menemukan bagaimana caranya menyempurnakan perilaku masing-masing dengan memberikan penghargaan-penghargaan yang diinginkan.

### **Tipe dan Gaya Kepemimpinan**

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya pasti akan selalu

mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Menurut G.R. Terry dalam Siswanto (2007), mengemukakan tipe kepemimpinan sebagai berikut: 1). Kepemimpinan Pribadi, Seorang manajer dalam melaksanakan tindakannya selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi. Instruksi dilakukan secara oral ataupun langsung pribadi disampaikan oleh manajer yang bersangkutan. 2). Kepemimpinan Nonpribadi, Segala peraturan dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan melalui bawahannya atau menggunakan media nonpribadi, baik rencana, instruksi maupun program penyaliaannya. 3). Kepemimpinan Otoriter, Manajer otoriter biasanya bekerja keras secara besungguh-sungguh, teliti dan cermat. Manajer bekerja menurut peraturan dan kebijakan yang berlaku secara ketat. Meskipun agak kaku, segala instruksinya harus dipatuhi para bawahan, para bawahan tidak berhak mengomentarnya. 4). Kepemimpinan Demokratis, Kepemimpinan yang demokratis beranggapan ia merupakan bagian integral yang sama sebagai elemen perusahaan dan secara bersamaan seluruh elemen bertanggung jawab terhadap perusahaan. Oleh karena itu, agar seluruh bawahan merasa bertanggung jawab maka mereka harus berpartisipasi dalam setiap aktivitas perencanaan, evaluasi dan penyaliaan. Setiap individu (bawahan) merupakan potensi yang berharga dalam usaha merealisasikan tujuan. 5). Kepemimpinan Paternalistis, Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu tindakan yang bersifat kebabakan dalam hubungan antar manajer dengan perusahaan. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah, tindakan dan perilaku yang sesuai. Ibarat peran seorang bapak kepada anaknya. 6). Kepemimpinan Menurut Bakat, Biasanya muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung.

Dengan adanya sistem persaingan, dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang seru dari kelompok yang bersangkutan. Biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan diantara mereka yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya dimana ia terlibat di dalamnya. Dalam situasi ini peran bakat akan sangat menonjol, sebagai dampak pembawaan sejak lahir dan mungkin disebabkan adanya faktor keturunan.

### Motivasi

Motivasi pada dasarnya adalah proses mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (*driving force*) disini dimaksudkan: desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Kunci yang terpenting untuk itu tak lain dan tak bukan adalah "Pengertian yang mendalam tentang manusia".

### Pengertian Motif dan Motivasi

Untuk menghindari kekurangtepatan penggunaan motivasi ini, perlu kiranya dikemukakan pendapat Manullang, tentang adanya istilah-istilah yang mirip dan sering dikacaukan tentang motivasi tersebut, ialah sebagai berikut: a). Motif, Oleh beliau kata motif disamakan artinya dengan kata-kata: motive, motip, dorongan, alasan dan *driving force*. Motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang berbunyi "*motive are the why's of behavior*" adalah tepat. Artinya: mengapa timbul tingkah laku seseorang", itulah *motive*. b). Motivasi, Motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang

menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Menurut Carl Heyel, dalam *The Encyclopaedia of Management* memberikan definisi motivasi sebagai berikut: "*Motivation refers to the degree of readiness of an organism to pursue some designated goal and implies the determination of the nature and locus of the forces inducing the degree of readiness*". c). Motivasi kerja, Bertolak dari kata motivasi tadi, maka yang dimaksudkan dengan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Atau dengan kata lain pendorong semangat kerja.

### Asas-Asas Motivasi

Asas-asas motivasi ini mencakup atas : a). Asas mengikutsertakan, Maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat. b). Asas komunikasi, Dengan maksud menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala apa saja yang dihadapi.

Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu hal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata "Saya rasa saudara orang penting. Saya hendak memastikan bahwa Saudara mengetahui apa yang terjadi". Dengan cara ini bawahan akan merasa dihargai

dan akan lebih giat dalam bekerja. c). Asas pengakuan, Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin jika mereka terus menerus mendapatkan pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

Dalam memberikan pengakuan atau pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan atau pujian harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya nilai pengakuan atau pujian itu semakin besar. d). Asas wewenang yang didelegasikan, Adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan serta berkreativitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

Dalam pendelegasian ini manajer harus meyakinkan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas ini dengan baik. Asas ini kan memotivasi gairah dan moral bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias. e). Asas perhatian timbal balik, Adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Miasalnya, manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, balas jasa mereka akan dinaikkan. Jadi, ada perhatian timbal balik untuk mmenuhi keinginan semua pihak. Dengan asas motivasi ini diharapkan perstasi kerja karyawan semakin meningkat

### **Teori-Teori Motivasi**

Sebenarnya banyak pembahasan teori-teori motivasi, namun yang

menonjol ialah pendapat-pendapat dari: 1). Teori A. H. Maslow, Menamakan teorinya *Maslow's Need Hierarchy Theory* atau *A Theoy of Human Motivation diilhami Human Science Theory ari Elton Mayo*. Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. 2). Teori Douglas McGregor, Douglas McGregor adalah seorang psikolog Amerika yang memimpin suatu varietas proyek riset dalam hal motivasi dan tingkah laku umum dari para anggota organisasi. Ia juga merupakan seorang guru besar manajemen pada lembaga teknik Massachusetts (*Massachusetts Institute of Technology*). McGregor terkenal teori X dan Y-nya dalam bukunya *The Human Side of Enterprise* (Segi Manusiawi Perusahaan). Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (Teori Tradisional) dan manusia penganut teori Y (Teori Demokratis). 3). Teori Frederich Herzberg, Frederich Herzberg mengemukakan suatu teori yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja yang didasarkan pada penelitian bersama di kota Pitsburg dan sekitarnya. Dari hasil penelitian ini dikembangkan suatu gagasan bahwa ada 2 rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya: a). Rangkaian kondisi pertama disebut "faktor motivator"; b). Rangkaian kondisi kedua disebut "faktor hygiene", Adanya dua rangkaian gagasan tersebut di atas itulah menyebabkan ada

sementara orang yang menyebutkan gagasan F. Herzberg tersebut dengan nama: “Konsep Faktor Motivator /Hygiene dari Herzberg”, dan ada pula yang menyebut atau memberi nama: “Teori Dua Faktor Daripada Kepuasan Kerja”. Menurut Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai *motivator* terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik, yang terdiri dari: a). *Achievement* (Keberhasilan Perkerjaan); b). *Recognition* (Pengakuan); *The Work Itself* (Pekerjaan itu Sendiri); c). *Responsibilities* (Tanggung Jawab); d). *Advancement* (Pengembangan). Menurut Manullang, rangkaian faktor-faktor tersebut memang melukiskan hubungan dengan apa yang dikerjakannya (*job contents*): yakni kandungan kerjanya, prestasi pada tugasnya, penghargaan atas prestasi kerja yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya. Sedangkan faktor *hygiene* yang merupakan faktor kedua, yang menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai atau dengan kata lain “demotivasi”, menurut Frederich Herzberg yang dikutip oleh Drs. Manullang, terdiri dari: a). *Company policy and administration* (kebijaksanaan dan administrasi perusahaan). b). *Technical supervisor* (Supervisi). c). *Interpersonal supervision* (hubungan antarpribadi). d). *Working condition* (kondisi kerja). e). *Wages* (gaji/upah). 4). Teori David McClelland, teorinya disebut “*Achievement Motivation Theory*”. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kepada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Hal-hal yang memotivasi orang tersebut antara lain: a). Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*); b). Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*); c). Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

Menurut David McClelland, orang yang mempunyai kebutuhan untuk dapat mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya atau berhasil mencapai sesuatu, memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a). Mereka menentukan tujuan secara wajar (tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah). Namun, tujuannya tersebut cukup merupakan *challenge* atau tantangan untuk dicapai dengan baik dan tepat. b). Mereka menentukan tujuan yang sekiranya mereka yakin sekali akan dapat dicapai dengan baik dan tepat. c). Mereka senang dengan pekerjaan tersebut dan merasa sangat *concerned* atau berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri. d). Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

### Kinerja

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja menurut Prawirosentono (2008), adalah hasil kerja yang dapat oleh seseorang atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009), kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Gibson (2006), ada tiga perangkat variabel yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu: a). Variabel Individu, terdiri dari kemampuan dan

ketrampilan, latar belakang dan demografis. b). Variabel Organisasional, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi dan desain pekerjaan. c). Variabel Psikologis, terdiri atas persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

### **Pengukuran Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2002), pada dasarnya pengukuran kinerja didasarkan pada lima hal, yaitu sebagai berikut: a). Kuantitas output, yaitu menyangkut jumlah output yang dihasilkan dan ketepatan untuk menyelesaikan pekerjaan rutin. b). Kualitas output, meliputi ketepatan waktu dalam menghasilkan output yaitu menyangkut kerapian, ketelitian dan keterampilan. c). Jangka waktu output yaitu pemanfaatan waktu yang telah ditentukan. d). Kehadiran di tempat kerja. e). Sikap kooperatif, yaitu cara bersikap di perusahaan, baik terhadap atasan, karyawan lain, ataupun terhadap pekerjaan yang diberikan untuk penyelesaian secara bersama-sama.

### **Peningkatan Kinerja**

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, menurut AP. Mangkunegara (2009), terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja ialah sebagai berikut: 1). Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerjanya. 2). Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan. 3). Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri. 4). Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut. 5). Melakukan rencana tindakan tersebut. 6). Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum. 7). Mulai dari awal, bila perlu.

### **Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2005), penilaian kinerja (prestasi kerja) adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja menurut Hasibuan (2005), ialah sebagai berikut: 1). Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa. 2). Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya. 3). Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam kantor. 4). Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja. 5). Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi. 6). Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performa kerja yang baik. 7). Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, manager, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya. 8). Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya. 9). Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai. 10). Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian, bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan. 11). Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai. 12). Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

**METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan *Explanatory Analysis* yaitu menjelaskan hubungan kausalistik antar variabel.

Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan sampel jenuh, maka semua anggota populasi dijadikan sampel. populasi berjumlah 60 orang karyawan dan untuk menyelesaikan permasalahan, dengan menganalisis dan menguji hubungan dan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan model-model kausalistik melalui analisis regresi dan korelasi dengan bantuan SPSS 22.0. sebelum dilakukan analisis terlebih dahulu di uji datanya melalui uji kualitas data.

**HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

Berdasarkan penelitian pada bab-bab sebelumnya serta data-data yang diperoleh, maka untuk dapat menentukan apakah benar variabel kepemimpinan dan motivasi dapat dijadikan pengukuran terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Astra Honda Motor, namun sebelum data di olah terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan dan motivasi untuk mengetahui apakah data tersebut akurat dan dapat dipercaya. Untuk lebih jelasnya maka dibawah ini dapat kita lihat hasil dari hasil survei sebagai berikut:

**Uji Kualitas Data**

**Uji Validitas Data**

Pengujian validitas ini dilakukan untuk menguji apakah tiap-tiap butir pertanyaan telah mewakili indikator yang akan diselidiki, validitas pengukuran tersebut dapat dilihat dengan bantuan *Software* SPSS.Ver.22.0. Menurut Riduwan dan Sunarto, (2011), untuk

mengetahui tingkat validitas perhatikan angka pada *Corrected Item-Total Correlation* yang merupakan korelasi antara skor total item nilai r hitung dibandingkan dengan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel maka item tersebut adalah valid untuk data dikatakan valid syarat minimum adalah 0,254. Jadi apabila korelasi antar butir-butir dengan skor total kurang dari 0,254, maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antar skor masing-masing item pernyataan dengan skor total,

**Uji Validitas Instrumen Variabel**

Dari hasil penghitungan koefisien korelasi skor tiap butir pertanyaan instrumen kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan dari 60 responden, dengan jumlah pertanyaan masing-masing variabel 10 pertanyaan dengan total skor setiap responden diperoleh hasil disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel – 1 : Uji Validitas Variabel**

Kuesioner	r hitung			r tabel n = 60; α = 0,05	Kesimpulan
	Kepeimpinan	Motivasi	Kinerja		
Inst. 1	0.688	0.795	0.762	0.254	Valid
Inst. 2	0.876	0.661	0.729	0.254	Valid
Inst. 3	0.740	0.682	0.702	0.254	Valid
Inst. 4	0.738	0.750	0.730	0.254	Valid
Inst. 5	0.801	0.772	0.799	0.254	Valid
Inst. 6	0.635	0.776	0.604	0.254	Valid
Inst. 7	0.781	0.533	0.743	0.254	Valid
Inst. 8	0.737	0.814	0.763	0.254	Valid
Inst. 9	0.749	0.475	0.700	0.254	Valid
Inst. 10	0.690	0.671	0.715	0.254	Valid

Sumber data survey diolah tahun 2015

Berdasarkan tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa dari 10 butir pertanyaan dari variabel kepemimpinan, motivasi

dan kinerja hasilnya adalah valid (perincian dapat di lihat pada lampiran).

**Uji Reliabilitas**

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukurannya dapat diandalkan dan konsisten. Pada tabel hasil pengujian berikut diketahui bahwa semua variabel mempunyai alpha di atas 0.6 yang berarti bahwa semua variabel dalam penelitian ini dapat diandalkan.

**Tabel - 2 : Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Alpha (a)	Keterangan
Kepemimpinan	0.907	Reliabel
Motivasi	0.866	Reliabel
Kinerja	0.900	Reliabel

Sumber Data Survei diolah tahun 2015

Berdasarkan angka - angka reliabilitas *cronbach alpha* tersebut tampak bahwa seluruh pertanyaan yang ada membentuk ukuran yang reliabel yaitu dari variabel kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan membentuk ukuran yang reliabel dari masing-masing dimensi.

**Hasil Penelitian dan Pembahasan**

**Tabel – 3 : Pengaruh Secara Simultan Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Motor**

Hubungan Variabel	Parameter					
	Mult. R	R Square	Kons tana	Coef. B	Sig	$\alpha$
Kepemimpinan	0.728	0.530	10.942	0.295	0.000	5%
Motivasi				0.436		
<b>Pengujian Signifikan</b>						
F hitung > F Tabel = 32.173 > 3.158						

Keterangan: Variabel Kinerja Karyawan  
Sumber: data diolah

Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Astra Honda Motor, di lihat dari tabel-tabel di atas, nilai  $r = 0,728$  dan  $R Square = 0,530$  sedangkan berdasarkan hasil

perhitungan koefisien regresi secara bersama-sama diperoleh persamaan regresi yaitu sebesar  $Y = 10,942 + 0,295 (X_1) + 0,436 (X_2)$ . Dari persamaan regresi secara simultan dapat dilihat arah hubungan yang dihasilkan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya, dengan asumsi variabel lain konstan yaitu: 1). Secara simultan Nilai  $r = 0,728$ , artinya ada hubungan yang signifikan dan positif secara simultan antara variabel Kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja karyawan PT. Astra Honda Motor pada tingkat hubungan yang kuat. 2). Koefisien regresi variabel  $X_1$  bertanda positif menunjukkan adanya hubungan dari variabel Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan dengan adanya Kepemimpinan yang baik pada PT. Astra Honda Motor kinerja karyawan akan meningkat. 3). Koefisien regresi variabel  $X_2$  bertanda positif menunjukkan adanya hubungan dari variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan dengan adanya variabel motivasi yang diberikan pada PT. Astra Honda motor kinerja karyawan dapat meningkat. 4). Sedangkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan suatu model maka perlu dihitung koefisien determinasinya ( $R^2$ ). Koefisien determinasi ini menunjukkan besarnya kemampuan variabel - variabel bebasnya dalam mempengaruhi variabel terikatnya. Berdasarkan hasil perhitungan besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,530 atau 53,0%, hal ini menunjukkan variabel Kepemimpinan dan motivasi dapat memberikan sumbangan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Astra Honda Motor sebesar 53,0%, dan sisanya 47,0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan.

Pengujian hubungan secara simultan Kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan signifikan atau tidak, dilakukan pengujian F hitung dibandingkan F tabel atau dengan

Signifikansi  $F$  dengan tingkat kepercayaan  $\alpha$  ( $F = 0.000$ , untuk  $a = 0.05$ ). Berdasarkan perhitungan tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa Nilai  $F$  hitung  $= 32,173 > F$  tabel  $= 3,158$  ( $DK = n - k - 1 = 60 - 2 - 1 = 57$ ) atau dengan  $F$  signifikan  $= 0.000 < \alpha = 0.05$ , maka dapat diartikan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Astra Honda Motor.

### **Pembahasan**

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya peningkatan kepemimpinan diduga akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Astra Honda Motor. Hal ini dikarenakan pernyataan besarnya gaji yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan, insentif memberikan semangat untuk bekerja, bonus yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja, asuransi kesehatan memberikan rasa aman dan kepastian kesehatan masa mendatang, tunjangan cuti dapat memuaskan untuk beristirahat dan dana pensiun memberikan rasa kepuasan setelah pensiun.

Dari hasil penelitian menyatakan bahwa adanya peningkatan disiplin kerja karyawan diduga akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Astra Honda Motor. Hal ini dikarenakan pernyataan adanya karyawan datang ke tempat kerja sebelum jam kerja dimulai, lalu melakukan pemeriksaan peralatan kantor yang digunakan, menciptakan kreatifitas dan berinisiatif terhadap pekerjaan, mematahui peraturan yang ditetapkan perusahaan, bekerja sesuai dengan prosedur dan metode kerja yang benar, karyawan berperilaku sopan baik terhadap nasabah, atasan dan rekan kerja, serta jujur dan bertanggung jawab atas tugas-tugas yang di embannya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari hasil analisis dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa: 1). Besarnya  $R^2 = 0,728$  atau 72,8%, hal ini menunjukkan kontribusi pengaruh atau determinasi variabel bebas secara keseluruhan besar terhadap Variabel terikat. 2). Variabel Bebas secara Keseluruhan Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan ditunjukkan dengan uji Nilai  $F$  hitung  $= 32,173$  dengan  $F$  signifikan  $= 0.000$  untuk  $\alpha = 0.05$ .

### **Saran**

Setelah menarik kesimpulan pada point pertama, maka penulis mencoba untuk memberikan saran, yang sekiranya dapat dijadikan rekomendasi khususnya bagi karyawan PT. Astra Honda Motor yang dijadikan sebagai obyek penelitian. 1). Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh dan hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, untuk lebih meningkatkan kepemimpinan dan motivasi karyawan PT. Astra Honda Motor perlu lebih menekankan pada usaha untuk memberikan tunjangan atau bonus yang lebih agar dapat menyenangkan. Hal ini agar kepemimpinan dapat meningkat dan juga perusahaan dapat memonitor tingkat motivasi karyawan. 2). Terkait dengan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh PT. Astra Honda Motor harus lebih ditaati oleh para karyawannya itu sendiri. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan tanggung jawab yang penuh terhadap karyawan dan memberikan tugas yang bervariasi untuk menghindari kejenuhan terhadap rutinitas pekerjaan yang sama. Dengan demikian apabila tercipta tugas atau pekerjaan yang menyenangkan bagi karyawan maka akan meningkatkan kepemimpinan dan motivasi sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat.

**DAFTAR PUSTAKA**

- AP. Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Penerbit Refika Aditama. Bandung
- Earnest J. McCornick. 1979. *Industrial Psychology*. Prentice hall India. New Delhi
- Fred Fiedler. 1967. *Efektifitas kepemimpinan*. Penerbit Kencana. Jakarta
- G.R.Terry 2007. *Prinsip Prinsip Manajemen*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta
- Gibson, James, L. 2006. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Hasibuan Malayu,S.P., S.P. 2007 *Manajemen, Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Hidjirachman Ranupandojo et.AL. dengan mengutip pendapat Robert C. Miljus (1992), *Effective Leadership and the motivation of Human Resources*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- J. Ravianto, 2001. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Penerbit Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas. Universitas Michigan.
- Prawirosentono S., 2008, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Manullang, 2005. *Organisasi dan motivasi*. Penerbit Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Mathis R.L dan Jackson J.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins SP, 2006. *Prilaku Organisasi*, Ed 12, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Riduwan & Sunarto. 2011. *Pengantar Statistika*. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Siagian.2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cetakan Ke-13, Alfabeta, Bandung
- Thoha. 2007.*Perilaku Organisasi*, Pererbit Rajawali, Jakarta
- W.H. Haynes dan J.L Massie dalam Manulang (2001:165). *Motive is a Something Within the individual which incities him to action*, Penerbit Binarupa Aksara, Bandung
- Wahyono. 2008. *Keefektifan Gaya Kepemimpinan*. Pererbit Gava Media, Yogyakarta.