PERANAN KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI DALAM MENCIPTAKAN KINERJA YANG HARMONIS PADA SEBUAH ORGANISASI. (ditinjau dari studi empiris dan literature dalam perpektif budaya Jawa)

Yohanes Parmin

(Dosen STIE Bhakti Pembangunan)

Agustus 2019

ABSTRAK

Kajian sederhana ini bermaksud untuk meninjau secara teoritis dan empiris antara fakta-fakta yang ditemukan dalam proses manajemen akan adanya interkorelasi mendasar kepemimpinan dan motivasi dalam membangun dan menciptakan kinerja yang harmonis. Sebagai orang yang dibesarkan di lingkungan budaya Jawa khususnya, banyak nilai-nilai yang sudah mengakar sejak nenek moyang membangun tanah Jawa ini dengan filosofi dan pesan moral yang bias digali lebih dalam lagi sebagai salah satu pijakan dalam mengembangkan sebuah organisasi. Hasil kajian yang ditemukan oleh penulis bahwa antara kepemimpinan terhadap kinerja dalam membangun organisasi, dijelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa berdasarkan hasil kajian ditemukan nilai t_{hitung} untuk variable independen Kepemimpinan (X_1) sebesar 2,167 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021, dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada sebuah organisasi. Demikian halnya antara variable independen motivasi (X_2) terhadap variable dependen kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hasil kajian, ditemukan bahwa hasil t_{hitung} variable motivasi sebesar 3,916 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021, dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada sebuah organisasi. Demikian halnya berkaitan dua dua variable independen secara bersama-sama (kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Berdasarkan hasil kajian, ditemukan bahwa hasil F_{hitung} sebesar 16,104 lebih besar dari pada F_{tabel} 3,252, dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada sebuah organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan; Motivasi; Kinerja Karyawan

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi mempunyai ketahanan dalam menjalankan setiap kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing departemen atau setiap anggota yang terikat didalamnya apabila didukung oleh sinergitas seluruh elemen yang terdapat didalamnya. Sinergitas organisasi akan bisa bertahan dalam menjawab dan menghadapi segala tantangan perkembangan jaman apabila organisasi tersebut mampu membaca kondisi dan gejala yang terjadi dengan lurus aspeknya. Terutama pertumbuhan jaman yang diwarnai

dengan semakin bebasnya hubungan informasi dan komunikasi yang mudah diperoleh bagi masyarakat di belahan alam ini, dengan sendirinya semakin mempermudah setiap masyarakat untuk mendapatkan kabar informasi bangsa, negara, organisasi atau perusahaan yang mampu bertahan dengan pertumbuhannya bahkan sampai bertahun-tahun lamanya. Sebuah negara mampu bertahan dan menjadi negara yang maju dari berbagai bidang, selalu didukung oleh unsur kepemimpinan yang kuat.

Demikian halnya dalam lingkungan organisasi, sering terdengar kabar bahwa organisasi tersebut sudah berdiri dan bertahan sejak dan sampai sekian abad. Keberadaan dan ketahanan sebuah organisasi dalam jangka waktu yang relative lama, pada umumnya karena didukung oleh **kepemimpinan** organisasi yang berorientasi pada visi dan misi yang jelas. Konsep kepemimpinan yang jelas akan mampu menjalin dan **memotivasi** setiap karyawan yang ada dalam lingkungan organisasi sebagai sebuah *spirit* yang setiap saat siap dan bersedia untuk menunjang tercapainya sebuah sasaran bersama sebagaimana yang sudah ditetapkan oleh organisasi dalam tujuan bersama. Dengan demikian tanpa bermaksud mengurangi peran serta para karyawan sebagai pelaksana utama di lapangan, namun peranan karyawan akan semakin terarah apabila didampingi oleh seorang pemimpin yang mempunyai orientasi yang jelas. Oleh karena itu peranan kehadiran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi dengan visi dan misi yang jelas tentu akan berdampak positif dalam upaya mendorong dan memotivasi setiap aktifitas yang dilakukan oleh setiap karyawan.

Dalam konteks budaya Jawa, sosok kepemimpinan sering dimanifestasikan dengan peranan Semar dalam dunia pewayangan yang menyimpan banyak pesan moral sekaligus mengandung nilai-nilai filosofis yang inspiratif sehingga sosok Semar sering menjadi simbol kepemimpinan yang mengabdikan, melayani, dan menginspirasi.

Tulisan sederhana ini bermaksud untuk mengangkat persoalan pemahaman penulis tentang substansi kepemimpinan dalam organisasi yang sebenarnya berdasarkan studi empiris selama mendampingi mahasiswa dalam mata kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia tentang Sub Materi Kepemimpinan pada Mahasiswa pada salah satu Perguruan Tinggi di Jakarta melalui beberapa pertanyaan yang disampaikan pada akhir perkuliahan serta studi literatur dalam rangka memotivasi setiap karyawan untuk mencapai sebuah sasaran yang sudah ditetapkan. Berdasarkan beberapa pertimbangan tersebut diatas, penulis bermaksud berbagi pemikiran dalam sebuah tulisan sederhana dengan judul **Peranan Kepemimpinan dan Motivasi Dalam Menciptakan Kinerja yang Harmonis Pada Sebuah Organisasi (Ditinjau dari studi empiris dan literature dalam perpektif budaya Jawa).**

Permusan Masalah

Berdasarkan beberapa uraian latar belakang masalah tersebut diatas, secara spesifik penulis akan mencoba menyoroti pentingnya sorang pemimpin dengan jiwa kepemimpinannya dalam rangka memotivasi karyawan sehingga kinerja mereka terinspirasi oleh jiwa kepemimpinannya sehingga akan menciptakan lingkungan kinerja yang harmonis, terutama ditinjau dari filosofi jawa tentang peranan Semar dalam cerita pewayannya dengan rumusan masalah berikut:

1. Sejauh mana peranan pemimpin dalam menciptakan kinerja yang harmonis pada sebuah organisasi?
2. Sejauh mana peranan motivasi mampu mendorong dan menciptakan kinerja yang harmonis pada sebuah organisasi?
3. Sejauh mana peranan pemimpin dan motivasi secara bersama-sama mampu menciptakan kinerja yang harmonis pada sebuah organisasi?

2. LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Kepemimpinan

Apabila bertolak pada beberapa negara yang sudah maju dan berkembang, banyak diantara mereka dalam menjalankan kepemimpinannya, semakin memperlihatkan bahwa sebagai seorang pemimpin pada suatu organisasi atau perusahaan berarti harus mampu menjadi pengendali yang secara bersama-sama dibantu oleh seluruh tenaga didalamnya dengan semangat yang sama dalam upaya mencapai sebuah kemajuan. Bahkan Harry Truman memandang kepemimpinan sebagai sebuah "seni untuk membujuk orang melakukan segala aktivitas dengan sebaik-baiknya". Dilain pihak konsep pemimpin dan kepemimpinan lebih dipandang sebagai sebuah tanggung jawab terhadap seseorang yang mengelola dan memimpin sebuah pemerintahan, melatih sebuah tim, atau menjadi kapten kesatuan-kesatuan, untuk membuahkan hasil secara langsung maupun tidak langsung. Sekalipun dalam mitos yang berkembang, Birthright menyatakan bahwa seorang pemimpin pada dasarnya tumbuh sejak dilahirkan, bukan hasil dari pendidikan. Pandangan mitos kepemimpinan tersebut menimbulkan pro dan kontra dimata para pengamat, terutama yang dianggap pantas menjadi pemimpin adalah mereka yang sudah memiliki bibit-bibit seorang pemimpin, sehingga yang tidak dilahirkan menjadi seorang pemimpin tidak mempunyai kesempatan untuk menjadi pemimpin, dan pandangan tersebut lebih dipertajam lagi oleh mitos *the For All-Seasons* yang berpandangan bahwa sekali orang menjadi pemimpin selamanya mereka akan menjadi pemimpin yang berhasil, walaupun dalam perkembangan waktu tidak setiap pemimpin dalam menjalankan tanggung jawab kepemimpinannya selalu berhasil.

Alpiadi Prawiraningrat dalam *locate discussion* (kamis, 20 September 2012), membedakan antara pemimpin (*leader*) dengan manajer. Secara spesifik Alpiadi berpendapat bahwa pemimpin yang tidak bisa mengelola (*to manage*) akan gagal dalam kepemimpinannya, sementara manajer yang tidak bisa memimpin (*to lead*) akan gagal dalam aktivitas manajerialnya. Namun sesungguhnya pemimpin (*leader*) dan manajer merupakan dua konsep yang berbeda dan terdapat perbedaan diantara keduanya. Pemimpin (*leader*) adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan *personality* atau *authority* (berwibawa). Ia disegani dan berwibawa terhadap bawahan atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuan serta didukung perilakunya yang baik. Pemimpin (*leader*) dapat memimpin organisasi formal maupun informal, dan menjadi panutan bagi bawahan (pengikut)nya. Biasanya tipe kepemimpinannya adalah "*partisipatif leader*" dan falsafah kepemimpinannya adalah "pimpinan untuk bawahan atau pemimpin yang melayani". Sedangkan manajer merupakan seorang pemimpin yang dalam menjalankan tugas kepemimpinannya lebih berdasarkan pendekatan "kekuasaan atau *authority* formal". Tugas bawahan atau karyawan adalah menuruti dan menjalankan segala perintah yang disampaikan, dan karyawan tidak ada pilihan kecuali harus menjalankan, karena takut mendapat hukuman oleh manajer tersebut. Manajer biasanya hanya dapat memimpin organisasi formal saja dan tipe kepemimpinannya ialah "*autocratis leader*" dengan falsafahnya ialah bahwa "bawahan adalah untuk pemimpin".

Berdasarkan hal tersebut dapat dipahami bahwa pimpinan (*leader*) memiliki fungsi dasar mengarahkan dan menggerakkan seluruh bawahan untuk bergerak pada arah yang sama yaitu tujuan. Sedangkan fungsi seorang manajer berkaitan dengan manajemen, yaitu kegiatan-kegiatan seputar perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), penempatan staff (*staffing*), pengarahan (*directing*) dan kontrol (*controlling*). Dalam menjalankan fungsinya, seorang manajer lebih sering memanfaatkan wewenang dan kekuasaan jabatan secara struktural yang memiliki kekuatan mengikat dengan dapat

melakukan paksaan atau hukuman untuk mengarahkan bawahan. Sedangkan seorang pemimpin (*leader*) lebih menekankan pengaruh atau karisma yang dimilikinya sehingga bawahan secara sadar untuk mengikuti arahan sang pemimpin.

Adapun John Kotter berpendapat bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya harus mampu untuk melakukan tugas:

- 1). Mengarahkan, yakni upaya untuk membangun visi tentang masa depan dengan berbagai strategi dalam menciptakan perubahan yang perlu untuk dicapainya.
- 2). Mampu menata orang, yakni bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk menyampaikan informasi melalui kata dan perbuatan kepada semua yang bekerja sama dalam memahami visi melalui strategi yang ditetapkan.
- 3). Mampu memotivas, yakni bahwa setiap pemimpin diharapkan mampu memberi semangat kepada setiap orang terutama dalam menghadapi berbagai persoalan yang dihadapi sehingga bisa memuaskan kepentingan masyarakat yang paling dasar.

Dalam konteks tertentu pendapat yang menyatakan bahwa seorang pemimpin harus didukung oleh karakter yang dimilikinya, antara lain:

1. Pemimpin harus berjiwa mumpuni, dalam arti mereka memiliki kemampuan yang lebih baik dibanding kemampuan mereka yang dipimpinya.
2. Dalam bidang akademis, seorang pemimpin harus memiliki prestasi akademis yang lebih baik dibanding prestasi mereka yang dipimpinya.
3. Demikian halnya mereka harus memiliki tanggung jawab yang besar, dalam pengertian bahwa pemimpin dituntut memiliki kemampuan dan kemauan yang lebih tinggi dibanding mereka yang dipimpinya.
4. Aktif, dalam arti seorang pemimpin harus memiliki partisipasi sosial secara aktif dan lebih baik dibanding dengan mereka yang dipimpinya.
5. Dari segi status sosial, sebaiknya seorang pemimpin juga didukung oleh status ekonomi yang lebih baik dibanding mereka yang dipimpinya.

Tampaknya, konsep kepemimpinan yang lebih memandang hubungan dari atas ke bawah, bukanlah sebuah solusi, melainkan justru menjadi bagian dari problem itu sendiri. Dilain pihak, apabila hanya yang berposisi untuk mengarahkan kelompok besar adalah pemimpin, semua yang lain haruslah pengikut. Dan yang berlabel pengikut pasti akan bertindak seperti pengikut, terperas energinya, dan terdorong untuk merebut kesempatan untuk menjadi pemimpin. Berdasarkan sebuah studi tentang kehidupan dari sebuah Lembaga yang berkembang di abad ke-16 disebutkan bahwa "Kita semua adalah pemimpin", yakni memimpin sepanjang waktu, dengan sikap baik atau buruk kita. Kepemimpinan itu sendiri timbul dari dalam, karena lebih berkenaan dengan masalah *siapa aku* dan *apa* yang aku lakukan. Kepemimpinan bukan suatu tindakan, melainkan suatu cara *hidup*. Dengan demikian tugas selaku pemimpin dengan sendirinya tidak pernah selesai karena merupakan suatu proses yang terus berjalan.

2.1.1. Konsep Kepemimpinan dalam Budaya Jawa

Telah berabad-abad masyarakat Jawa mewarisi konsep kepemimpinan yang telah mendarah daging bahkan masih mampu bertahan sekalipun banyak mengalami gejala perubahan jaman dengan karakternya sendiri. Pernyataan tersebut diperkuat lagi oleh Iip Saripudin yang dikutip dari pandangan Sri Sultan Hamengkubuwono X pada Oktober 2009 di Google bahwa masalah kepemimpinan Jawa tampaknya masih sangat relevan untuk dikaji dan diaktualisasikan dalam era global di jaman sekarang ini. Tentunya, dengan beberapa sentuhan yang benar-benar disesuaikan dengan tuntutan, tantangan, dan saat yang tepat untuk penerapannya.

Untuk menggali falsafah Kepemimpinan Jawa sebenarnya dapat ditelaah dari ajaran *Manunggaling Kawula Gusti*, yang mengandung dua substansi, yakni kepemimpinan dan kerakyatan, yang dimanifestasikan dalam sikap yang selalu menunjuk dan berakar ke bumi. Pada dasarnya kepemimpinan dalam budaya Jawa adalah kepemimpinan yang berorientasi kerakyatan dan memiliki komitmen setia pada janji, berwatak tabah, kokoh, toleran, selalu berbuat baik, dan sosial.

Dalam sebuah seminar tentang Kepemimpinan oleh Sri Sultan Hamengkubuwono X, diungkapkan juga prinsip-prinsip kepemimpinan yang dijalankan oleh Sultan Agung melalui *Serat Sastra Gendhing*, dengan tujuh amanahnya.

Amanah pertama adalah *Swadana Maharjeng-tursita*, yang menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan intelektual, berilmu, jujur, dan pandai menjaga nama, serta mampu menjalin komunikasi atas dasar prinsip-prinsip kemandirian. Amanah kedua adalah *Bahni -bahna Amurbeng- jurit*, yakni selalu berada di depan dengan memberikan keteladanan dalam membela keadilan dan kebenaran.

Amanah ketiga adalah *Rukti-setya Garba-rukmi*, bahwa seorang pemimpin bertekad bulat menghimpun segala daya dan potensi guna kemakmuran dan ketinggian martabat bangsa.

Amanah keempat, *Sripandayasih- Krani*, bertekad menjaga sumber-sumber kesucian agama dan kebudayaan, agar berdaya manfaat bagi masyarakat luas.

Amanah kelima berhubungan dengan , *Gaugana-Hasta*, bahwa seorang pemimpin harus mampu mengembangkan seni sastra, seni suara, dan seni tari guna mengisi peradapan bangsa.

Amanah keenam, *Stiranggana- Cita*, sebagai lestari dan pengembang budaya, pencetus sinar pencerahan ilmu, dan pembawa obor kebahagiaan umat manusia.

Dan amanah ketujuh berhubungan dengan *Smara bhumid Adi -manggala*, dimana amanah tersebut menekankan pada tekad juang lestari untuk menjadi pelopor pemersatu dari pelbagai kepentingan yang berbeda-beda dari waktu ke waktu, serta berperan dalam perdamaian di mayapada.

Ada juga ajaran kepemimpinan yang lain, misalnya, *Serat Wulang Jayalengkara* yang menyebutkan, seorang penguasa haruslah memiliki watak *Wong Catur* (empat hal), yakni, *retna*, *estri*, *curiga*, dan *paksi*. *Retna* atau permata, wataknya adalah *pengayom* dan *pengayem*, karena khasiat batu permata adalah untuk memberikan ketenteraman dan melindungi diri. Watak *estri* atau wanita adalah berbudi luhur, bersifat sabar, bersikap santun, mengalahkan tanpa kekerasan atau pandai berdiplomasi. Sedangkan *curiga* atau keris, menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki ketajaman olah pikir dalam menetapkan *policy* dan strategi di bidang apapun. Sementara simbol *paksi* atau burung, adalah menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai watak yang bebas terbang kemanapun, agar dapat bertindak independen tidak terikat oleh kepentingan satu golongan, sehingga pendapatnya pun bisa menyejukkan semua lapisan masyarakat. Ini sekadar menunjukkan contoh, betapa kayanya piwulang para leluhur, selain yang sudah teramat masyur, yang termuat dalam episode *Astha-Brata*. Kepemimpinan ideal berwatak Pandawa Lima, yang dikawal dengan kesetiaan dan keikhlasan seorang sosok Semar dan punakawan lainnya, anak Semar.

Dalam budaya jawa sebenarnya sangat sarat dengan filsafat hidup (ular-ular). Ada yang disebut Hasta Brata yang merupakan teori kepemimpinan, yang berisi tentang hal-hal yang disimbolisasikan dengan benda atau kondisi alam. “Hasta” adalah delapan dan “Brata” artinya langkah, sehingga Hasta-Brata diartikan sebagai delapan langkah yang seharusnya dimiliki seorang pemimpin dalam memimpin. Langkah-langkah kepemimpinan tersebut mengambil delapan nilai (atau watak) dari benda yang ada di alam ini yaitu bhumid/tanah, dahana/api, maruta/angin, samodra/air, angkasa/langit, candra/bulan, surya/matahari, kartika/bintang.

Pertama, bhumih (tanah) adalah menggambarkan sifat teguh, sabar, kuat, menerima segalanya, tidak pernah mengeluh, tidak membedakan, dan menerima apa adanya yaitu apa yang jatuh di atasnya baik yang baik maupun buruk. Gambaran tanah adalah sepatutnya menjadi watak pemimpin yang memiliki ketangguhan dan tidak mudah cengeng.

Kedua, dahana (api) menggambarkan panas sekaligus suci, di mana berani membakar segala kekurangan dan memperbaiki kembali sehingga menjadi lebih baik. Pemimpin harus tampil berani dalam penegakan hukum, tegas dan tuntas tanpa memandang bulu.

Ketiga, maruta (angin) menggambarkan keberadaannya di segala tempat, di mana saja ada. Ini menyatakan pemimpin harus ada di di segala lapisan masyarakatnya dan dekat dengan mereka tanpa membedakan berdasarkan status sosialnya. Pemimpin yang berlaku demikian akan membuat mereka tahu apa yang dikehendaki rakyatnya.

Keempat, samodra (air) dilambangkan dengan mengalir ke mana-mana dan seimbang dirasakan semua. Maka di sini pemimpin harus mengusahakan kemakmuran dan kesejahteraan secara merata dan sama-sama memiliki derajat yang mulia.

Kelima, angkasa (langit) adalah berbicara tentang keluasan dalam menampung apa saja. Pemimpin sepatutnya memiliki keluasan hati dan mempunyai hati yang luas sehingga dapat menerima masukan dari bawahannya. Ia juga harus mampu mengendalikan diri terhadap masukan yang positif dan negatif dengan penuh kesabaran.

Keenam, candra (bulan) menggambarkan sinar terang yang diberikan pada waktu malam. Pemimpin patut menjadi orang yang memberikan terang yaitu semangat, rasa aman, dan kepercayaan kepada rakyat ketika sedang mengalami krisis dan berbagai kegelapan yang dihadapinya termasuk mengangkat dari kebodohan.

Ketujuh, surya (matahari) adalah lambang dari sumber energi yang menopang kehidupan semesta dan segala yang ada di bumi. Seorang pemimpin adalah mereka yang mampu membangun daya hidup dan mendorong bawahan atau rakyatnya untuk dapat berkarya.

Kedelapan, kartika (bintang) yang menggambarkan suatu benda alam yang menjadi pedoman atau kompas. Di sini pemimpin harus menjadi teladan bagi bawahan atau rakyatnya, dan tidak mudah dipengaruhi untuk berubah-ubah pikiran

Dalam teori kepemimpinan yang lain ada beberapa filsafat lagi yang banyak dipakai , agar setiap pemimpin (Khususnya dari Jawa) memiliki sikap yang tenang dan wibawa agar masyarakatnya dapat hidup tenang dalam menjalankan aktifitasnya seperti falsafah : *Aja gumunan, aja kagetan lan aja dumeh*. Maksudnya, sebagai pemimpin janganlah terlalu terheran-heran (*gumun*) terhadap sesuatu yang baru (walau sebenarnya amat sangat heran), tidak menunjukkan sikap kaget jika ada hal-hal diluar dugaan dan tidak boleh sombong (*dumeh*) dan *aji mumpung* sewaktu menjadi seorang pemimpin. Intinya falsafah ini mengajarkan tentang menjaga sikap dan emosi bagi semua orang terutama seorang pemimpin.

Falsafah sebagai seorang anak buahpun juga ada dalam ajaran Jawa, ini terbentuk agar seorang bawahan dapat kooperatif dengan pimpinan dan tidak mengandalakan egoisme kepribadian, terlebih untuk mempermalukan atasan, seperti digambarkan dengan, *Kena cepet ning aja ndhisiki, kena pinter ning aja ngguroni, kena takon ning aja ngrusuhi*. Maksudnya, boleh cepat tapi jangan mendahului (sang pimpinan) , boleh pintar tapi jangan menggurui (pimpinan), boleh bertanya tapi jangan menyudutkan pimpinan. Intinya seorang anak buah jangan bertindak yang memalukan pimpinan, walau dia mungkin lebih mampu dari sang pimpinan. Sama sekali falsafah ini tidak untuk menghambat karir seseorang dalam bekerja, tapi, inilah kode etik atau norma yang harus di pahami oleh tiap anak buah atau seorang warga negara, demi menjaga citra pimpinan yang berarti citra perusahaan dan bangsa pada umumnya. Penyampaian pendapat tidak harus dengan memalukan, menggurui dan mendemonstrasi (*ngrusuhi*) pimpinan, namun

pasti ada cara diluar itu yang lebih baik. Toh jika kita baik ,tanpa harus mendemonstrasikan secara fulgar kebaikan kita, orang pun akan menilai baik.

Dalam kehidupan umumpun ada falsafah yang menjelaskan tentang *The Right Man on the Right Place*(Orang yang baik adalah orang yang mengerti tempatnya). Di falsafah jawa istilah itu diucapkan dengan *Ajining diri saka pucuke Lathi, Ajining raga saka busana*. Artinya harga diri seseorang tergantung dari ucapannya dan sebaiknya seseorang dapat menempatkan diri sesuai dengan busananya (situasinya). Sehingga tak heran jika seorang yang karena ucapan dan pandai menempatkan dirinya akan dihargai oleh orang lain. Tidak mengintervensi dan memasuki dunia yang bukan dunianya ini ,sebenarnya mengajarkan suatu sikap yang dinamakan profesionalisme, yang mungkin agak jarang dapat kita jumpai (lagi). Sebagai contoh tidak ada bedanya seorang mahasiswa yang pergi ke kampus dengan yang pergi ke mal , dan itu baru dilihat dari segi busana/bajunya , yang tentu saja baju akan sangat mempengaruhi tingkah laku dan psikologi seseorang.

Masih banyak filsafat Jawa yang mungkin, tidak dapat diuraikan satu persatu, namun setidaknya bisa memberikan suatu wacana bahwa, banyak sekali ilmu yang dapat digali dari budaya (Jawa), dan memungkinkan bisa melengkapi budaya luar yang berkembang di negeri ini tanpa melihat akar budaya yang menjadi kekayaan bangsa dari masa-masa lalu.

Sampai batas tertentu simbolisme itu perlu dan baik, asal tidak over simbolisasi yang tidak mengakar pada realitas. Karena hal ini tidak akan melahirkan tindakan guna mencapai makna yang nyata dari simbol-simbol yang kita ciptakan sendiri. Kita menaruh kekhawatiran besar, jika kemudian yang menjadi penting adalah ungkapan-ungkapan simbolik itu sendiri, terutama dari pemimpin yang menjadi panutan perilaku budaya masyarakat.

Sejalan dengan proses dialektika, di mana selalu terjadi penggeseran nilai-nilai zaman, maka apa yang terungkap pada masa-masa yang kemudian, adalah terbentuknya sintesa-sintesa baru tentang konsep kepemimpinan dalam suatu setting sistem kenegaraan yang amat berbeda dengan masa Mataran dulu. Namun kita tetap mendambakan sosok kepemimpinan yang melekat pada dirinya kesempurnaan karakter seorang *Satria Pinandhita*, yang mungkin hanya dapat kita raih melalui mimpi-mimpi kita. Dan memang, sungguh kita sedang berada diujung jalan, atau dipertemuan jalan baru, yang mungkin saja masih panjang untuk bisa mendapatkan saripati manajemen dan kepemimpinan model Jawa yang bernuansa modern untuk bisa diterapkan.

Untuk melengkapi berbagai pandangan tentang kepemimpinan dalam konsep budaya Jawa, dalam perbincangan bersama Bapak Drs. Suhardi, SH.,M.M yang lebih dikenal sebagai dosen senior sekaligus telah banyak menikmati pahit dan manisnya sebagai pemimpin, beliau melihat bahwa syarat seseorang menjadi pemimpin harus mempunyai semangat dasar yang disebut “*Sapta Er/Er tujuh*”). Adapun *Sapta Er* tersebut dapat dijabarkan bahwa:

Er pertama : disebut Kober dalam pengertian bahwa seorang pemimpin harus selalu berusaha untuk meluangkan waktu dalam menjalankan segala aktifitas yang berhubungan dengan tugas dan tanggung mereka. Er kedua adalah “*kudu sing bener/jujur*” yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai jiwa yang jujur. Seorang pemimpin yang memiliki sifat yang jujur, pada umumnya lebih mendapat simpatik dari para bawahan. Er ketiga berhubungan dengan “*Pener/serius*” yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan tugas tidak boleh setengah-setengah, termasuk untuk memikirkan secara serius berbagai upaya agar perusahaan yang ditangani semakin maju dan berkembang dari waktu-kewaktu. Dilain pihak, seorang pemimpin juga harus dipandang sebagai sebuah karisma bagi dirinya yang tidak selalu bisa dimiliki oleh setiap orang, karena pemimpin dipandang sebagai tugas yang sudah terbentuk dalam diri

seseorang. Demikian halnya dengan Er ke empat adalah “Kudu duwe sumber/harus mempunyai dana”, yang menunjukkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin apalagi dijamin sekarang, tidak cukup hanya berbekalkan kemauan atau semangat tanpa memiliki dana yang memadai. Mungkin sudah jamannya bahwa seorang pemimpin harus berangkat dari orang yang sudah berada, setidaknya dipandang dari segi yang positif bahwa mereka selalu menjadi tumpuan bagi setiap orang terlebih yang membutuhkan, bagaimana mungkin bisa menolong apabila sebagai pemimpin tidak berempunya secara materiil. Adapun Er yang ke 5 adalah “Kudu sing manter/masa depan yang bagus”. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki masa depan yang cerah, memiliki penghasilan yang semakin meningkat. Sedangkan Er yang ke 6 adalah “Kudu seger/sehat, dalam arti bahwa seorang pemimpin yang ideal dituntut sehat secara jasmani maupun rohani. Dengan kesehatan yang dimiliki tentu akan mempermudah segala aktifitas yang dilakukan. Sebaliknya apabila sebuah perusahaan dipimpin oleh seorang pemimpin yang kurang sehat, tentu akan menghambat kinerja perusahaan, sementara seorang pemimpin adalah barometer perusahaan. Dan Er yang terakhir adalah “Pinter/memiliki kemampuan”. Dengan wawasan kemampuan yang semakin luas, tentu akan mempermudah seorang pemimpin mengendalikan lajunya perusahaan termasuk apabila harus mendapat goncangan masalah yang tidak diinginkan oleh semua karyawan. Oleh karena itu wawasan yang luas adalah menjadi dasar kuat untuk menjadi seorang pemimpin.

2.1.2. Kepemimpinan yang Melayani.

Dari berbagai pandangan yang berkembang terhadap konsep kepemimpinan, menunjukkan bahwa sebuah organisasi apapun menginginkan suatu perubahan yang bersifat dinamis, dan perubahan yang dinamis tersebut salah satu faktor utama dipengaruhi oleh kepekaan dan kemampuan seseorang dalam menjalankan kepemimpinannya dengan orientasi ke depan dan siap terhadap berbagai terpaan kemajuan jaman. Dengan demikian kepemimpinan memegang peran yang penting, bahkan segala sesuatu akan bangkit atau bahkan jatuh bersama mimpi-mimpinya karena kepemimpinan.

Kalaupun negara Indonesia yang kita cintai ini cukup kaya akan nilai-nilai kepemimpinan yang telah tumbuh sejak jaman kerajaan sekalipun, bukan berarti sudah puas dan menutup diri terhadap perkembangan pandangan kepemimpinan. Barangkali bisa menjadi bahan rujukan terutama adanya sebuah konsep kepemimpinan yang ditawarkan oleh praktisi manajemen di Amerika yang lebih dikenal dengan konsep *SERVE* yang dalam bahasa Indonesia berarti *Melayani*. Dari konsep *serve* tersebut penulis ingin menyampaikan bahwa, apapun jabatan atau kedudukan formalnya, setiap orang yang ingin atau berkesempatan menjadi pemimpin harus mempunyai sikap untuk melayani orang lain.

Dalam bukunya yang berjudul “Rahasia Kepemimpinan” oleh Ken Blanchard dan Mark Miller, konsep *SERVE* dijelaskan secara singkat tapi lugas dan jelas. *SERVE* sendiri merupakan singkatan dari lima kata kunci yaitu:

- S- *See the Future* (Melihat Masa Depan)
- E- *Engage and Develop Others* (Libatkan dan Kembangkan Orang Lain)
- R- *Reinvent Continuously* (Temukan Kembali Terus Menerus)
- V- *Value Results and Relationship* (Hargai Hasil dan Hubungan)
- E- *Embody The Values* (Mewujudkan Nilai)

Huruf pertama S- *See the Future* mempunyai makna bahwa para pemimpin harus bersedia dan sanggup untuk membantu setiap orang dalam mencapai tujuannya, sekaligus dalam mencapai berbagai keinginan yang mereka harapkan. Dengan dorongan untuk melihat masa depan terhadap setiap langkah yang dilakukan, tentu akan menyadarkan

setiap orang dalam melihat dirinya, kemana mereka pergi, dan apa yang akan menuntun perjalanan mereka sehingga tercapai ke sasaran yang diinginkan oleh setiap orang.

Huruf kedua E (*Engage and Develop Others*) dalam konsep SERVE lebih menekankan bahwa untuk mencapai sebuah tujuan, perlu melibatkan dan mengembangkan orang lain dengan cara yang lazim dilakukan yaitu pertama, merekrut atau memilih orang yang tepat untuk tugas yang tepat. Dengan merekrut orang yang tepat berarti mempunyai pemain-pemain yang tepat dalam suatu tim untuk menjalankan sebuah kegiatan apapun bentuknya. Kedua, melakukan apapun yang diperlukan dengan melibatkan pemikiran dan kemampuan mereka sehingga mereka merasa berharga sebagai manusia yang memiliki potensi sekaligus menumbuhkan rasa memiliki terhadap peningkatan organisasi. Kalaupun dalam proses berjalannya sejarah, banyak pemimpin yang telah menggunakan tangan dan pemikiran setiap orang yang ada disekitarnya, namun tidak sedikit pula para pemimpin yang belum mengoptimalkan potensi yang terpendam pada setiap karyawan atau masyarakat yang belum tergali secara benar sehingga banyak masyarakat yang lebih menempatkan diri sebagai orang yang senang disuruh atau menunggu perintah, dan apabila tidak diperin sama sekali tidak mempunyai ide untuk berbuat sesuatu. Tentu saja bukan menjadi solusi terbaik walaupun bisa disebut sebagai dampak negative bahwa potensi yang tidak dikembangkan justru akan menciptakan *hired hands* (orang upahan).

Demikian halnya dengan huruf R singkatan dari *Reinvent Continuously*, bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk menggali hal-hal baru sehingga akan semakin terlihat adanya nilai-nilai kreativitas yang semakin terlihat. Untuk menggali hal-hal baru yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin, setidaknya perlu memperhatikan tiga tahap. Tahap pertama, adalah menggali potensi yang terdapat dalam diri sendiri. Beberapa pertanyaan utama yang harus diajukan untuk menggali potensi diri adalah “Bagaimana saya belajar dan tumbuh sebagai seorang pemimpin?” “Apa yang saya lakukan untuk mendorong orang-orang dalam kelompok saya agar terus menerus belajar dan menemukan kembali diri sendiri?”. Tingkat penemuan kembali yang kedua adalah pentingnya peranan sistem dan proses. Untuk mempertajam peranan sistem dan proses, pertanyaan yang perlu dikembangkan untuk diri sendiri maupun bawahan adalah “Bagaimana kita melakukan pekerjaan tersebut?” Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik? Perubahan apa saja yang akan meningkatkan kemampuan kita untuk melayani pelanggan dan juga satu sama lain? Akhirnya yang ketiga, melibatkan struktur organisasi itu sendiri. Pertanyaan yang baik yang diajukan disini adalah, “Perubahan struktur mana saja yang perlu kita tempuh untuk menjadi lebih efisien dan efektif?”

Huruf V adalah singkatan dari *Value Results and Relationship* (Hargai Hasil dan Hubungan) Kita harus menghargai pelanggan kita lebih dahulu, dan nilai itu akan menuntun perilaku kita dan menjamin keberhasilan kita terus menerus. Apa yang tidak dimengerti kebanyakan orang ialah bahwa mereka dapat meraup hasil keuangan yang lebih tinggi kalau mereka mempunyai hubungan yang baik. Kita harus meningkatkan nilai hubungan dengan seorang mitra seperti halnya dengan hasil. Memimpin pada tingkat yang lebih tinggi mencakup hasil maupun hubungan.

Huruf E terakhir ialah *Embody The Values* (Mewujudkan Nilai). Hal ini adalah sesuatu yang mendasar dan berlangsung terus menerus. Apabila kita kehilangan kredibilitas sebagai pemimpin, potensi kepemimpinan kita akan sangat terbatas. Kita harus melakukan lebih daripada sekedar merumuskan nilai-nilai tersebut, kita tidak boleh hanya mengucapkannya, kita harus memperlihatkankannya. Semua kepemimpinan sejati dibangun di atas kepercayaan. Salah satu adalah hidup konsisten dengan nilai-nilai yang kita akui. Kalau dikatakan bahwa pelanggan adalah penting, tindakan-tindakan kita seharusnya lebih

mendukung pernyataan tersebut. Jika kita memilih untuk hidup seolah-olah pelanggan tidak penting, orang-orang akan mempunyai alasan untuk mempertanyakan kelayakan kita untuk dipercaya.

Akhirnya, bagi para pemimpin yang memimpin dengan tidak didasarkan pada kekuasaan atau jabatan sebaliknya, kepemimpinan yang lahir dari hati yang melayani, maka merekalah ilham bagi semua orang dan bagi calon pemimpin masa depan.

2.2. Pengetian Motivasi

Proses kepemimpinan dalam melaksanakan manajemen untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan, diharapkan mampu menginspirasi setiap karyawan yang ada dalam organisasi tersebut sehingga dengan adanya kerjasama yang harmonis antara pemimpin dengan sifat kepemimpinan mereka yang dibarengi oleh motivasi kerja para karyawan akan mempermudah dalam mencapai sebuah sasaran organisasi yang ditetapkan secara bersama-sama. Vroom (dalam Kreitner & Kinicki 2007 : 247), menjelaskan bahwa motivasi adalah upaya untuk mengarahkan dalam memutuskan seberapa besar upaya untuk mengerahkan usaha dalam situasi tertentu. Keitner & Kinicki (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang menyebabkan munculnya suatu tindakan yang memiliki arah untuk mencapai tujuan tertentu. Robins (1998 : 50) Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Berdasarkan penjelasan teoritis terhadap motivasi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah energi yang bersumber dari dalam diri setiap orang dan mampu untuk membangkitkan, mengarahkan dan memberikan kekuatan kepada setiap individu untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan.

2.3. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja adalah mengandung berbagai makna yang terkadang dalam banyak kasus istilah tersebut diidentikkan dengan istilah prestasi kerja atau *performance*. Prestasi kerja (*performance*) merupakan serangkaian aktifitas yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan yang ingin dilakukan. Handoko (1997:135) berpendapat bahwa prestasi kerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi mengevaluasi kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dalam organisasi tersebut. Mangkunegara (2007:9) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya”. Pendapat di atas dapat diasumsikan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas selama melaksanakan pekerjaan. Sedangkan menurut Smith yang dikutip oleh Sedarmayati (2001:50) menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”. Adapun berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil terhadap proses kegiatan yang dilakukan. Sementara Rivai dan Basri (2008:78) berpendapat bahwa kinerja adalah upaya dalam melakukan kegiatan dan atau menyempurnakan terhadap aktivitas yang sudah dilakukan sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing agar menghasilkan sebagaimana yang sudah ditetapkan. Berdasarkan pemahaman tersebut menunjukkan bahwa peranan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja atau karyawan diharapkan mampu melakukan dan menggunakan tenaga yang dimiliki secara efektif dan efisien dalam meningkatkan hasil kinerja karyawan. Demikian halnya menurut Moehariono (2009:60) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) merupakan gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan tertentu dalam rangka mewujudkan tujuan atau sasaran, tujuan dan misi organisasi yang sudah dituangkan dalam perencanaan strategis (*rentra*) suatu organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut dapat diterjemahkan bahwa sebuah

kinerja dikatakan terwujud apabila rencana yang sudah ditentukan sebelumnya dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien sebagaimana rencana yang telah ditetapkan.

Sebuah teori yang dapat diterapkan untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang efektif dan efisien, salah satu diantaranya adalah konsep Management by Objectives (MBO) yang sudah diterapkan sejak tahun 1960an. Manajemen penugasan tersebut dinilai efektif karena disinyalir mampu memberikan porsi pekerjaan yang tepat bagi para pekerjanya. Salah satu yang melandasi konsep ini adalah prinsip dasar yang disebut SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic dan Time-base*). **Specific (S)**: berarti tujuan yang ditetapkan harus jelas dan spesifik. Jelas berarti mampu untuk membantu menguraikan berbagai hal yang akan dilakukan, sedangkan spesifik berarti harus fokus pada target yang akan dicapai. Menurut teori manajemen tugas MBO, target yang spesifik akan memberikan efisiensi lebih kepada seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tujuan spesifik berkaitan dengan detail apa saja yang harus diselesaikan, harus mampu diterangkan secara eksplisit dan mudah dipahami. **Measurable (M)**: berarti apapun yang ingin dicapai oleh organisasi harus dapat diukur. Dari penjelasan tersebut berarti, apapun yang dikerjakan oleh setiap karyawan hasilnya harus dapat diukur. Hal tersebut menjadi penting karena akan mempermudah dalam mendefinisikan pencapaian dari sebuah kegiatan. Masing-masing pekerjaan memiliki cara ukur yang berbeda, namun semenjak awal sebaiknya sudah didiskusikan sehingga hal yang akan dilaksanakan sudah dibicarakan oleh pihak pemberi dan penerima tugas. **Achievable (A)**, berarti tujuan yang ditetapkan harus bisa dicapai, sehingga karyawan dalam organisasi akan berkomitmen untuk mencapainya dengan sungguh-sungguh. Oleh karena itu dalam menetapkan sebuah tujuan, harus memperhatikan dan menyesuaikan kemungkinannya untuk dapat dicapai. Pekerjaan yang diberikan juga harus sesuatu yang mungkin untuk diselesaikan. Ini berkaitan dengan dua poin sebelumnya, yakni detail dan dapat diukur. Ada beberapa pekerjaan kadang diberikan tanpa target hasil akhir yang jelas. Pada akhirnya sering kali menggantung, karena kehilangan arah. **Realistic (R)**: berarti masuk akal dalam mencapai tujuan yang ingin dilakukan, jangan membuat tujuan yang terlalu sulit sehingga tidak mungkin dicapai. Pekerjaan dengan tujuan realistis berkaitan dengan menghubungkan sebuah tugas dengan kapabilitas orang yang mendapatkan tugas tersebut. Orang pemasaran hampir tidak mungkin jika diberikan pekerjaan teknis pengembangan program, pun sebaliknya. **Time-Based**, berarti harus bisa menetapkan kapan tujuan tersebut bisa tercapai, apakah minggu depan, bulan depan, tahun depan, atau lima tahun lagi, sehingga dengan adanya batasan waktu, kinerja karyawan akan terpacu untuk segera memulai dalam melakukan tindakan. Untuk dapat mengatur ritme tim, seorang manajer juga penting memperhatikan waktu eksekusi sebuah pekerjaan. Oleh karenanya selalu perhatikan estimasi waktu dalam sebuah pekerjaan. Atur tenggang waktu dengan baik, caranya diskusikan dengan orang yang akan bertanggung jawab dengan tugas tersebut.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disusun kerangka berpikir tentang peranan pemimpin dan motivasi dalam menciptakan kinerja yang harmonis pada sebuah organisasi sebagaimana yang dituangkan pada gambar berikut :

Hipotesis penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berpikir tersebut di atas, maka penulis dapat merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H₁: Pemimpin berperan menciptakan kinerja yang harmonis dalam sebuah organisasi.
- H₂: Motivasi berperan menciptakan kinerja yang harmonis dalam sebuah organisasi.
- H₃: Pemimpin dan motivasi secara bersama-sama berperan menciptakan kinerja yang harmonis dalam sebuah organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Dalam rangka meninjau lebih dalam terhadap rumusan masalah yang sudah ditetapkan oleh penulis, berikut disampaikan metode penelitian yang digunakan yakni explanatory survey. Pemilihan metode ini didasarkan pertimbangan bahwa metode ini tidak hanya menjelaskan atau menggambarkan fakta empiris di lapangan tetapi juga akan menjelaskan analisis pengaruh, hal ini didasarkan pada pendapat singarumbun (1982:4) yang menyatakan bahwa “penelitian explanatory (penjelasan) atau confirmatory riset menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis atau testing research yang telah dirumuskan sebelumnya”. Perencanaan penelitian, desainnya dimulai dengan mengadakan penyelidikan dan evaluasi terhadap penelitian yang sudah dikerjakan dan diketahui dalam memecahkan masalah.

Sedangkan pelaksanaan penelitian meliputi proses pengamatan yang dipandu berdasarkan beberapa indicator dari masing-masing variable yang sudah ditetapkan sebagai teknik sampling, yang didukung oleh alat-alat berwujud mengumpulkan data kemudian dilakukan coding, editing dan memproses data yang dikumpulkan. Adapun variabel yang dikaji oleh penulis meliputi dua variabel, yaitu Kepemimpinan dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Bebas (X). Variabel Kepemimpinan sebagai wujud pelayanan diterjemahkan oleh penulis dalam dimensi dengan sub dimensi atau indicator yang terdiri dari: tanggung jawab; disiplin; menunjukkan keteladanan; memiliki kejujuran; cepat dalam mengambil keputusan; dan selalu memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Variabel motivasi terdiri dari 2 dimensi yakni kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan akan kekuasaan. Adapun kebutuhan akan prestasi terdiri dari 3 indikator yakni: unggul dalam bekerja, sukses dalam bekerja dan suka terhadap tantangan. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan terdiri dari 3 indikator yakni: mampu bersaing, memiliki kompetisi dan memiliki prestasi. Sementara Kinerja Karyawan sebagai Variabel Terikat (Y). yang meliputi 2 dimensi, yaitu: penggunaan waktu dan kerja sama. Penggunaan waktu terdiri dari 3 indikator yakni: jumlah kehadiran, keterlambatan dan keefektifan kerja. Sedangkan dimensi kerjasama terdiri dari 3 indikator yang meliputi: bekerja bersama, saling memahami, dan adanya toleransi.

Teknik Pengumpulan Data

Sebagai penunjang terhadap data yang dikumpulkan oleh penulis adalah berupa data primer dan data sekunder. Pengumpulan data yang berjenis primer adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian secara empirik dengan menggunakan beberapa angket pertanyaan yang disampaikan kepada seluruh mahasiswa yang mengambil mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia pada salah satu perguruan Tinggi Swasta di Jakarta yang selanjutnya menjadi sampel dalam kajian ini. Sementara sumber data sekunder merupakan kajian terhadap berbagai dokumen yang sudah tersedia baik dokumen – dokumen pustaka, maupun dokumen-dokumen lain seperti beberapa penulis dalam jurnal maupun kajian ilmiah lain yang ditemukan oleh penulis dalam bentuk yang sudah tersedia.

Sesuai dengan teknik pengumpulan data yang menggunakan instrumen penelitian dalam bentuk angket, penulis mengolah data yang semula berbentuk data kualitatif, untuk menjadi data kuantitatif diperlukan skala Likert sebagaimana yang Sugiyono ungkapkan (2008:169), yaitu dari setiap jawaban yang diberikan oleh responden diberikan nilai atau skor sebagai berikut :

Bobot Nilai Pernyataan

No	Pernyataan	Bobot nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2008:169), diolah peneliti (2017)

Teknik analisis data yang digunakan adalah :

a. Analisis statistik deskriptif

Digunakan untuk memberikan gambaran tentang karakteristik data sebagaimana adanya serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuesioner yang telah diberikan kepada responden. Dengan demikian akan diperoleh frekuensi, presentasi, rata-rata (*mean*) skor jawaban responden untuk masing-masing item variabel yang menggambarkan tanggapan responden terhadap setiap item pertanyaan yang diberikan pada variabel. Berdasarkan skor yang diperoleh pada rata-rata (*mean*) variabel masing-masing item tersebut, kemudian dianalisis untuk mengungkapkan fenomena pada setiap variabel sesuai dengan persepsi responden yang mana hal tersebut nantinya akan digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dimana penelitian ini dilakukan.

b. Analisis statistik inferensial

Teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Analisis Inferensial berhubungan dengan pendugaan populasi dan pengujian hipotesis dari suatu data atau keadaan atau fenomena. Dengan kata lain analisis inferensial berfungsi untuk meramalkan dan mengontrol keadaan atau kejadian. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Variabel terikat
- a = Bilangan konstanta
- b_1b_2 = Koefisien variabel independen
- X_1 = Kepemimpinan
- X_2 = Motivasi
- e = Error atau sisa

4. PEMBAHASAN

4.1 Analisis Statistik Deskriptif

a. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan (X_1)

Tabel 1 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan (X_1)

Item	Skor jawaban										rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	0	0,00	0	0,00	3	7.5	11	27.5	26	65	4.57
X1.2	0	0,00	0	0,00	1	2.5	31	77.5	8	20	4.17
X1.3	0	0,00	0	0,00	0	0	31	77.5	9	22.5	4.22
X1.4	0	0,00	0	0,00	2	5	24	60	14	35	4.30
X1.5	0	0,00	0	0,00	0	0	25	62.5	15	37.5	4.37
X1.6	0	0,00	0	0,00	1	2.5	28	70	11	27.5	4.25
Rata-rata kepemimpinan											4.31

Keterangan:

X1.1 : Tanggung Jawab

X1.2 : Disiplin

X1.3 : Keteladanan

X1.4 : Memiliki kejujuran

X1.5 : Cepat dalam mengambil keputusan

X1.6 : Selalu memberi kesempatan kepada kelompok ntuk belajar dari pengalaman.

Skor rata-rata kepemimpinan sebesar 4.31, dengan demikian nilai skor tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan menurut pengamatan mahasiswa dalam organisasi sudah berjalan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi.

b. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (X_2)

Tabel 2 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (X_2)

Item	Skor jawaban										rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	0	0,00	0	0,00	3	7.5	24	60	13	32.5	4.25
X2.2	0	0,00	0	0,00	2	5	31	77.5	7	19	4.13
X2.3	0	0,00	0	0,00	1	2.5	33	82.5	6	15	4.13
X2.4	0	0,00	0	0,00	2	5	25	62.5	13	32.5	4.27
X2.5	0	0,00	0	0,00	1	2.5	26	65	13	32.5	4.3
X2.6	0	0,00	0	0,00	1	2.5	29	72.5	10	25	4.22
Rata-rata motivasi											4.22

Keterangan:

X2.1 : unggul dalam bekerja

X2.2 : sukses dalam bekerja

X2.3 : suka terhadap tantangan

X2.4 : mampu bersaing

X2.5 : memiliki jiwa kompetisi

X2.6 : memiliki prestasi

Skor rata-rata motivasi sebesar 4.22, dengan demikian nilai skor tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dijelaskan bahwa motivasi menurut pengamatan mahasiswa dalam organisasi sudah berjalan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

Tabel 2 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

Item	Skor jawaban										rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.1	0	0,00	0	0,00	1	2.5	26	65	13	32.5	4.3
Y.2	0	0,00	0	0,00	2	5	33	82.5	5	19	4.08
Y.3	0	0,00	0	0,00	3	7.5	34	85	3	7.5	4
Y.4	0	0,00	0	0,00	3	7.5	25	62.5	12	30	4.23
y.5	0	0,00	0	0,00	2	5	27	67.5	11	27.5	4.23
Y.6	0	0,00	0	0,00	3	7.5	29	72.5	8	20	4.13
Rata-rata kinerja											4.16

Keterangan:

Y.1 : jumlah kehadiran

Y.2 : keterlambatan

Y.3 : keefektifan kerja

Y.4 : bekerja sama

Y.5 : saling memahami

Y.6 : adanya toleransi

Skor rata-rata kinerja sebesar 4.16, dengan demikian nilai skor tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kinerja menurut pengamatan mahasiswa dalam organisasi sudah berjalan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi.

4.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda merupakan sebuah analisis yang digunakan oleh penulis dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kedua variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*). Adapun untuk menguji hipotesis tersebut, penulis menggunakan *SPSS 19.00 for windows*, dengan menggunakan pengujian tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikan 5% ($\alpha = 0,05$). Untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah diajukan sebelumnya, digunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan analisis regresi linier berganda maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 3,106 + 0,172 X_1 + 0,394 X_2$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 3,106 menunjukkan bahwa jika variabel bebas (X_1 dan X_2) dalam keadaan tetap atau diasumsikan 0 maka nilai variabel terikat (Y) adalah sebesar 3,106 yang menunjukkan bahwa walaupun tanpa adanya variabel kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2), nilai variabel Y (kinerja karyawan) tetap ada yaitu sebesar 3,106.
- 2) Kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,172 satuan untuk setiap kenaikan satu satuan terhadap kepemimpinan (X_1). Dengan demikian, apabila kepemimpinan mengalami peningkatan 1 satuan, berarti kinerja karyawan (Y) akan mengalami

peningkatan sebesar 0,172 satuan dengan asumsi variabel independen yang lain dalam posisi tetap.

- 3) Kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,394 satuan ketika terjadi penambahan satu satuan motivasi (X₂). Dengan demikian, apabila motivasi mengalami peningkatan 1 satuan, berarti kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,394 satuan dengan pertimbangan variabel independen lain pada posisi tetap.

Berdasarkan hasil interpretasi tersebut di atas, dapat diketahui bahwa besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, antara lain kepemimpinan (X₁) sebesar 0,172, motivasi (X₂) sebesar 0,394. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X₁) dan motivasi (X₂) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian apabila kepemimpinan dan motivasi meningkat berarti akan diikuti peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 4 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda dan Parsial

Variabel	Unstandardized Coefficients (B)	t	Sig. T	Keterangan
Konstanta	2,406	0,690	0,495	
X ₁	0,165	2,167	0,000	Signifikan
X ₂	0,338	3,916	0,000	Signifikan
R = 0,744 R Square = 0,654 Adjusted R Square = 0,624 F hitung = 16,104 Sig. F = 0,000 Alpha (α) = 0,05				

4.3 Pengujian Hipotesis

4.3.1 Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Berdasarkan kajian ditemukan bahwa hasil penelitian yang didukung oleh 40 responden menghasilkan nilai t_{tabel} sebesar 2,021 dengan tingkat signifikan $\alpha = 5\% = 0,05$. Adapun berdasarkan tabel 4 di atas, dihasilkan bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel kepemimpinan (X₁) adalah 2,167 lebih besar dari nilai t_{tabel} ($2,167 > 2,021$) dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari nilai α yakni 0,05 ($0,000 < 0,05$). Berdasarkan hasil kajian tersebut, karena hasil t_{hitung} untuk variabel independen kepemimpinan (X₁) sebesar 2,167 lebih besar daripada t_{tabel} sebesar 2,021 ($2,167 > 2,021$), maka H_0 untuk variabel X₁ terhadap Y ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X₁) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Sementara hasil kajian untuk variabel motivasi (X₂) sesuai hasil pada tabel 4, dapat dilihat bahwa hasil t_{hitung} sebesar 3,916 lebih besar dari t_{tabel} 2,021 ($3,916 > 2,021$) dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari nilai α 0,05 ($0,000 < 0,05$). Berdasarkan hasil kajian tersebut, karena hasil t_{hitung} untuk variabel independen motivasi (X₂) sebesar 3,916 lebih besar daripada t_{tabel} sebesar 2,021 ($3,916 > 2,021$), maka H_0 untuk variabel X₂ terhadap Y ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi (X₂) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.2. Hasil Uji Hipotesis (Uji F)

Uji simultan (uji F) pada dasarnya digunakan untuk menguji variabel secara simultan yaitu antara variabel bebas yang meliputi kepemimpinan (X₁) dan Motivasi (X₂) terhadap variabel terikat yakni kinerja karyawan dalam model regresi linier berganda. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, dengan df 1 (jumlah variabel 1) = 2, dan df 2 (n-k-1) atau $40 - 2 - 1 = 37$ (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen), sehingga diperoleh hasil F_{tabel} sebesar 3,252.

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa hasil F_{hitung} sebesar 16,104 lebih besar dari F_{tabel}

sebesar 3,252 ($16,104 > 3,252$). Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($16,104 > 3,252$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (Y) dalam organisasi.

4.3.3. Analisis Determinasi (R^2)

Analisis determinasi dalam regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui presentasi sumbangan pengaruh variabel independen ($X_1, X_2, \dots, X_n$) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Berdasarkan table 4, diperoleh angka Adjusted R Square sebesar 0,624. Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) sebesar 62,40%. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam model (kepemimpinan dan motivasi) mampu menjelaskan sebesar 62,40% terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Sedangkan sisanya sebesar 37,60 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian tersebut.

5. KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan kajian tersebut diatas, sebagai tindak lanjut atas rumusan masalah dan hipotesis yang telah ditetapkan oleh penulis, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Rumusan masalah yang pertama mempertanyakan tentang pengaruh antara variabel independen kepemimpinan (X_1) terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hasil kajian, ditemukan bahwa hasil t_{hitung} variabel kepemimpinan sebesar 2,167 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021, dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada sebuah organisasi.
2. Rumusan masalah yang kedua berkaitan antara variabel independen motivasi (X_2) terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hasil kajian, ditemukan bahwa hasil t_{hitung} variabel motivasi sebesar 3,916 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021, dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada sebuah organisasi.
3. Rumusan masalah yang ketiga berkaitan antara dua variabel independen secara bersama-sama (kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Berdasarkan hasil kajian, ditemukan bahwa hasil F_{hitung} sebesar 16,104 lebih besar dari pada F_{tabel} 3,252, dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada sebuah organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Adair John, Kepemimpinan yang Efektif, Dahara Prize, Semarang, 1985.
2. Andrew So, The Global Competitive Advantage of Credit Union, Handout disampaikan dalam Credit Union Convention and 40th Anniversary Celebration, April 27-28 2011 at U Convention-Bangkok, Thailand.
3. Bernardin, H. John. & Rusell, J.E.A. (1993). Human Resources Management. New York : Mc Graw Hill Inc. Byars, L.L. & Rue. L.W. (2004).
4. Blanchard, Miller, The Secret – *Rahasia Kepemimpinan*, Elex Media Komputindo,

- Jakarta 2005.
5. Human Behavior at Work : Organizational Behavior. Seventh Edition Singapore : McGraw Hill Book Company Inc. Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007).
  6. Mahmudi. 2007. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
  7. Mahsun, Mohammad. 2009. Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
  8. Yohanes Parmin, Makalah disampaikan dalam Latihan Kepemimpinan Mahasiswa STIE Bhakti Pembangunan tahun 2011 di Hotel Cisarua, Puncak, Bogor.
  9. Yohanes Parmin, Makalah disampaikan dalam Latihan Kepemimpinan Mahasiswa STIE Bhakti Pembangunan Tahun 2017 di Kampus STIE Bhakti Pembangunan Jakarta.