BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2011:1), mengemukakan kinerja adalah suatu tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Menurut Colquitt (Kasmir, 2016: 183), kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Menurut Wibowo (2014 : 3), kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah di susun tersebut. Implementasi kerja di lakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

b. Proses Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016 : 186), proses penilaian kinerja dilakukan melalui :

1) Menyusun rencana kerja

Rencana kerja merupakan tahap dalam menyepakati sasaran kerja yang harus dicapai dan juga sikap serta perilaku yang mesti

ditampilkan pegawai dalam satu periode kedepan. Tujuannya adalah agar karyawan atau pegawai menjadi tahu dan mau untuk mewujudkannya.

2) Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan pengerjaan atas rencana yang dilaksanakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Artinya rencana yang telah dibuat segera dilaksanakan sesuai pedoman yang telah ditetapkan.

3) Pembinaan

Pembinaan merupakan tahap untuk memantau pencapaian sasaran kerja selama periode penilaian. Kemudian membimbing bawahan untuk memastikan mereka tetap berada pada jalur yang telah ditentukan agar kinerjanya tercapai.

4) Pengawasan atau peninjauan

Melakukan kegiatan pengawasan atau peninjauan atas realisasi rencana kerja untuk mengetahui kemajuan kerja yang terjadi.

5) Mengendalikan

Mengendalikan maksudnya jangan sampai keluar dari rel yang telah ditetapkan sebagaimana mestinya. Sebaliknya jika ada yang keluar dari rel atau aturan yang telah ditetapkan, maka segera dan secepat mungkin untuk dikembalikan ke posisi semula.

c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja organisasi maupun kinerja individu. Menurut Kasmir, (2016 : 189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

1) Kemampuan dan Keahlian

   Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2) Pengetahuan

   Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

3) Rancangan kerja

   Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan kerja yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan secara benar dan tepat.

4) Kepribadian

   Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Baik atau buruknya akan mempengaruhi kinerja.

5) Motivasi Kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6) Kepemimpinan

Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat ia bekerja.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Menurut Simanjuntak (2011:36), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1) Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan dan keterampilan individu melakukan kerja yang terdiri atas kemampuan dan keterampilan kerja yang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya

2) Motivasi

Motivasi dan etos kerja yang dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya, seseorang yang memandang pekerjaan sebagai sebuah beban dan keterpaksaan akan mempunyai kinerja yang rendah, dan sebaliknya yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

3) Dukungan organisasi

Lingkungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja inspeksi, serta kondisi dan syarat kerja

mempengaruhi kinerja seseorang.Pengorganisasian dapat memberikan kejelasan, kemudahan dan kenyamanan kerja, kondisi kerja mencakup kenyamanan dan keselamatan kerja serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial.

4) Dukungan manajemen

Kinerja organisasi dan kinerja individu juga bergantung padakemanpuan manajerial pimpinan atau manajemen dalam membangun sistem kerja dan hubungan yang harmonis, dan mendukung pengembangan kompetensi pekerja serta menumbuhkan kompensasi dan memobilisasi seluruh tenaga kerja untuk bekerja secara optimal.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja memang memerlukan suatu teknik yang tepat. Sehingga hasil pengukuran menghasilkan hasil yang tepat dan benar. Menurut Kasmir (2016 : 208), untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni :

1) Kualitas (Mutu)

Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2) Kuantitas (Jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. Pencapaian kuantitas

yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan.

3) Waktu (Jangka Waktu)

Merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang ditetapkan sebelumnya.

4) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5) Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Artinya pengawasan sangat diperlukan dalam mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

6) Hubungan antar karyawan

Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu mengembangkan perasaan saling menghargai antar sesama karyawan lain.

2. Kepemimpinan

a. PengertianKepemimpinan

Menurut Hasibuan (2014:170), kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi orang lain dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku, pengikut untuk mencapai, mempengaruhi, untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Menurut Rusdi A. Rifai (2011:174), mengemukakan bahwa ke-pemimpinan adalah kesanggupan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi dengan orang tersebut demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Martinis Yamin dan Maisah (2013: 74), kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

b. IndikatorKepemimpinan

Menurut Martoyo (2011:176),indikator-indikator kepemimpinan diantaranya :

1) Kemampuan Analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

2) Keterampilan Berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

3) Kemampuan Mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.

4) Ketegasan

Ketegasandalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidak tentuan, sangat penting bagi seorang pemimpin.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Hadari (2014:70), faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan sebagai berikut:

1) Pemimpin

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan, pemimpin memang merupakan faktor esensial dari proses kepemimpinan itu sendiri. Serta

pemimpin itu memang harus mengerti apa yang harus dia tahu dan apa yang harus dia perbuat, atau istilah lainnya *The Right Man on The Right Place*.

2) Pengikut (*Followers*)

Adalah salah satu faktor kepemimpinan yang membuat faktor pertama itu ada. Karena tanpa adanya pengikut, otomatis pemimpin pun tak ada. Oleh karena itu faktor kepemimpinan dalam pengikut ini lebih cenderung pengertian akan apa saja yang *Followers* inginkan sehingga sebuah satuan fungsi manajemen bisa berjalan sesuai dengan apa yang kita inginkan. Serta ada pula yang mengatakan kalau berbeda pemimpin maka berbeda pula gaya kepemimpinannya. Oleh karena itu pengikut disini memang harus menyesuaikannya dengan cepat.

3) Komunikasi

Salah satu hal yang menjembatani antara pemimpin dan pengikut adalah proses komunikasi itu sendiri. Dengan adanya komunikasi. Hubungan kerja antara dua belah pihak baik atasan maupun bawahan dapat sinergis dan berjalan sesuai dengan apa yang telah dirancangkan sebelumnya.

4) Situasi

Dalam sebuah situasi tertentu, terkadang kita diharusnkan untuk bertindak secara cepat dan refleks untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu kondusifitas situasi antara atasan dan bawahan memang

harus saling dikuatkan agar selalu terjadi kondisi situasi yang nyaman dan kondusif.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Wibowo (2014:323), motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

A.A. Prabu Mangkunegara(2013: 93), motivasi adalah kondisi yang menggerakan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Edy Sutrisno (2014 : 110), motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Edy Sutrisno (2014:837), faktor-faktor yang mem-pengaruhi motivasi di bedakan menjadi dua faktor yaitu faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan :

1) Faktor Intern

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan manusia yang hidup di muka bumi ini.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memilii benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c) Keinginan untuk mendapatkan penghargaan

Seseorang mau bekerja di sebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi hal-hal, adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2) Faktor Ekstern

a) Lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi

Kompensasi merupakan hasil penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri sendiri dan keluarga.

c) Jaminan pekerjaan

Setiap orang akan bekerja secara mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

c. Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujuan motivasi menurut Hasibuan (2014 :161) yaitu:

1) Untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2) Untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
3) Untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan.
4) Untuk meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik.
5) Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.
6) Untuk meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
7) Untuk meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

d. IndikatorMotivasi

Menurut Wibowo (2014 : 331-337),indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1) Kebutuhan

Kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan perilaku.

2) DesainPekerjaan

Desain pekerjaan adalah mengubah konten dan atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

3) Kepuasan

Kepuasan kerja adalah respon bersifat memengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

4) Keadilan

Keadilan adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial, atau hubungan memberi dan menerima.

5) Harapan

Harapan merupakan keyaninan individu bahwa tingkat usaha tertentu akan diikuti oleh tingkat kinerja tertentu.

6) PenetapanTujuan

Tujuan adalah apa yang di usahakan untuk di capai individu, merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan.

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Newstrom dalam Wibowo (2017:430), komitmen Organisasi atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya.

Menurut Gibson, Ivancevich, konopaske, dan Matteson dalam Wibowo (2017:430) komitmen organisasi sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian, komitmen menyangkut tiga sifat :

1) Perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi
2) Perasaan terlibat dalam tugas organisasi
3) Perasaan loyal terhadap organisasi

b. Tipe Komitmen Organisasi

Menurut Kreitner dan Knicki dalam (Wibowo 2017:431), menggambarkan bahwa adanya tiga komponen organisasi, bersumber dari pendapat John Meyer dan Natalie Allen yaitu:

1) *Affective Commitment*

Yaitu mencerminkan keterikatan emosional pekerja pada, mengidentifikasi dengan, dan keterlibatan organisasi. Pekerja dengan *effective commitment* kuat melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya.

2) *Continuance Commitment*

Yaitu mencerminkan pada kepedulian terhadap biaya berkaitan dengan apabila meninggalkan organisasi. Pekerja yang terutama terikat pada organisasi di dasarkan pada *continuance commitment* tetap dalam organisasi karena mereka perlu melakukannya.

3) *Normative Commitment*

Yaitu mencerminkan perasaan sebagai kewajiban untuk melanjutkan kesempatan kerja. Pekerja dengan *normative commitment* tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2012 : 46), komitmen organisasi memiliki tiga indikator, yaitu :

1) Kemauan Karyawan

   Dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.

2) Kesetiaan Karyawan

   Karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.

3) Kebanggaan Karyawan

   Karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

B. Penelitian Sebelumnya

Anita Nirwana (2016) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sutyabumi Agrolanggeng Pali. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : (1) Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. Suryabumi Agrolanggeng Pali. Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. Suryabumi Agrolanggeng Pali. Populasi ini berjumlah 120 karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 83

karayawan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif di kuantitatifkan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, uji F, uji t dan koefisien determinasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. Suryabumi Agrolanggeng Pali. Ada pengeruh positif antara motivasi kerja dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Suryabumi Agrolanggeng Pali.

Penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Okto Abrivianto Pradana (2017), dengan judul "Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan bagian HRD PT Arthawena Sakti Gemilang Malang". Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah, adakahpengaruhmotivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif. Sampel yang digunakan sebanyak 57 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, dengan menggunakan uji F dan uji t. Hasil regresi linier berganda menunjukkan adanya pengaruh positif antara variabel motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F menunjukkan, adanya pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan, variabel motivasi kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Thomas Aquino Yoga Poerwandani (2017), dengan judul Pengaruh Motivasi

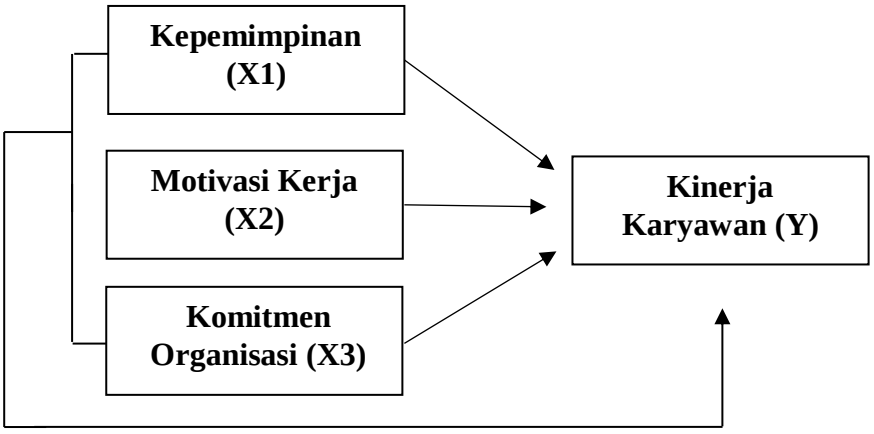
Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Raja Grafindo Operator Merapi Online Group Yogyakarta. Penelitian ini berujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Raja Grafindo Operator Merapi Online Group Yogyakarta, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Raja Grafindo Operator Merapi Online Group Yogyakarta, dan pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Raja Grafindo Operator Merapi Online Group Yogyakarta. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Raja Grafindo Operator Merapi Online Group yang berjumlah 126 orang. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Raja Grafindo Operator warnet Merapi Online Group Yogyakarta (β = 0,298; p=0,000; ΔR2 = 6,4%), (2) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Raja Grafindo Operator warnet Merapi Online Group Yogyakarta (β = 0,250; p=0,000; ΔR2 = 4,9%); dan (3) motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Raja Grafindo Operator Merapi Online Group Yogyakarta (variabel motivasi kerja β = 0,264; p=0,000; variabel komitmen organisasi β = 0,211; p=0,001; dan ΔR2 = 9,9%).

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Silvia Ayu (2019), dengan judul "Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap

kinerja karyawan PT Jamu Air Mancur Karanganyar". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Jamu Air Mancur Karanganyar. Jenis penelitian yang digunakan adalah asosiatif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Sampel yang digunakan sebanyak 37 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil analisis membuktikan adanya pengaruh positif kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Jamu Air Mancur Karanganyar. Hasil uji F, menunjukan ada pengaruh signifikan kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Jamu Air Mancur Karanganyar. Hasil uji t, menunjukan ada pengaruh signifikan kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Jamu Air Mancur Karanganyar.

C. Kerangka Pemikiran

Gambar II.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Gagasan Penulis, Berdasarkan Teori Kasmir (2016 : 189)

D. Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Ada pengaruh Kepemimpinan,Motivasi kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan kerja PT. Astra Internasional Tbk Cabang Plaju Palembang.
2. Ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Internasional Tbk Cabang Plaju Palembang.
3. Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Internasional Tbk Cabang Plaju Palembang.
4. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT.Astra Internasional Tbk Cabang Plaju Palembang.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:35-36) terdapat 3 jenis penelitian, yaitu :

1. Penelitian Deskriptif

   Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

2. Penelitian Komperatif

   Penelitian komperatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan, disini variabel masih sama dengan variabel mandiri tetap untuk sama yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

3. Penelitian Asosiatif

   Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah berjenis penelitian asosiatif, yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

Alamat : Jalan Ahmad Yani, No.5502, Kelurahan 9 Ulu, Kecamatan Seberang Ulu I, Kota Palembang, Sumatera Selatan (30111).

No.Telp: 0711-51-2000

C. Operasionalisasi Variabel

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	Tingkat pencapaian hasil kerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.	-Kuantitas -Kualitas -Waktu kerja	Ordinal
Kepemimpinan (X_1)	Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.	-Kemampuananalitis -Keterampilanberkomunikasi -Kemampuanmendengar	Ordinal
Motivasi Kerja (X_2)	Motivasi kerja merupakan dorongan terhadap serangkaian proses prilaku karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.	-Kebutuhan -Keadilan -Harapan	Ordinal
Komitmen Organisasi (X_3)	Komitmen organisasi atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalam PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.	-Kemauan karyawan -Kesetiaan karyawan -Kebanggaan karyawan	Ordinal

Sumber : Gagasan Penulis, Berdasarkan Teori Simanjuntak (2011 : 1), Hasibuan (2014 : 170), Mangkunegara (2016 : 89), Wibowo (2017 : 430)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016 : 80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini bersifat *finite* karena populasinya dapat diukur, yaitu seluruh karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang, yang berjumlah 116 karyawan.

Tabel III.2
Jumlahkaryawan
PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang

Bagian	Bagian	Populasi
1	SLTA/SMK	64
2	D3	12
3	S1	37
4	S2	3
	Jumlah	**116**

Sumber :Gagasan Penulis, Berdasarkan Data Populasi PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang, 2021

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.Sugiyono mengemukakan cara menentukan ukuran sampel yang sangat praktis, yaitu dengan tabel Isaac dan Michael. Dengan cara tersebut tidak perlu dilalukan perhitungan

yang rumit. Isaac dan Michael dalam melakukan perhitungan sampel didasarkan atas kesalahan 1%/5%/10%. Penelitian ini menggunakan tingkat kesalahan sebesar 10%, bila jumlahpopulasi116makasampel yang diambiladalah 83 orangresponden.

Tabel III.3
Populasi dan Sampel karyawan
PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang

Bagian	Populasi	Rumus	Sampel
SLTA/SMK	64	64/116x83= 45,8	46
D3	12	12/116x83= 8,6	9
S1	37	37/116x83= 26,4	26
S2	3	3/116x83= 2,1	2
Jumlah	**116**		**83**

Sumber :Gagasan Penulis, Berdasarkan Data Populasi PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang, 2020

Menurut Sugiyono (2016:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.Metode pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*, yaitu teknik sampling yang digunakan bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proposional.

E. Data yang Diperlukan

Menurut Sugiyono (2016:137), berdasarkan pengelompokkan data menurut waktu pengumpulannya, data dibedakan atas dua yaitu :

1. Data primer

   Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.

2. Data sekunder

   Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya dari orang lain atau dokumen.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa jawaban responden terhadap indikator-indikator yang tersaji dalam kuesioner, dan data sekunder yang berupa data jumlah karyawan dan target perusahaan.

F. Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016:137-146), teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview, kuesioner, observasi dan dokumentasi.

1. Interview (wawancara)

   Interview (wawancara) adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil.

2. Kuesioner (Angket)

   Kuesioner (Angket) adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

3. Observasi

   Observasi adalah teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi tidak hanya terbatas pada orang tetapi juga objek-objek alam yang lain.

4. Dokumentasi

   Dokumentasi adalah catatan dan pencatatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental seseorang.

   Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuesioner (angket). Angket dalam penelitian ini berisi tentang pertanyaan tertulis yang bersumber dari berbagai indikator yang dikembangkan dari setiap variabel penelitian dan Dokumentasi.

G. Analisis Data dan Teknik Analisis

1. Analisis Data

   Menurut Sugiyono (2016:244), analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Sugiyono (2016:8) analisis data dalam penelitian dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

a. Analisis kualitatif adalah analisis yang dilakukan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah.
b. Analisis kuantitatif adalah analisis yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif yang kemudian dikuantitatifkan, Menurut Sugiyono (2016 : 93), Skala *Likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan presepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Secara kuantitatif digunakan skala likert dengan pilihan jawaban responden sebagai berikut:

Sangat setuju	= SS
Setuju	= S
Netral	= N
Tidak setuju	= TS
Sangat tidak setuju	= STS

Kemudian dikuantitatifkan sebagai berikut :

Sangat setuju	= 5
Setuju	= 4
Netral	= 3
Tidak setuju	= 2
Sangat tidak setuju	= 1

2. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas Data

Menurut Wiratna Sujarweni (2015 : 110) uji validitas merupakan derajat ketetapan antara data yang terjadi pada objek penelitan dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Hasilnya akan ditunjukkan oleh nilai *corrected item-total correlation* dengan taraf signifikan 10%, jika r tabel < r hitung maka dinyatakan valid. Uji validitas dapat dilakukan dengan mengorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah skor tiap butir dengan rumus product moment.

b. Uji Reliabilitas Data

Menurut Wiratna Sujarweni (2015 : 143) butir kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap kuesioner adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan kuesioner reliabel atau tidak reliabel menggunakan *cronbachalpha*. Kuesioner dikatakan reliabel, jika

cronbachalpha > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau di bawah 0,60.

3. Teknik Analisis

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Iqbal Hasan (2012 : 254), regresi linear berganda adalah regresi dimana variabel Y dihubungkan atau dijelaskan lebih dari satu variabel, mungkin dua, tiga dan seterusnya (X1,X2,...Xn) namun masih menunjukkan diagram hubungan yang linear. Maka dalam penelitian ini menggunakan metode analisis Regresi linear berganda. Metode ini berguna untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan (X_1)motivasi kerja (X_2) dan komitmen organisasi (X_3)terhadap kinerja karyawan (Y)PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang. Agar hasil yang diperoleh lebih terarah, maka penulis menggunakan bantuan program *SPSS.*

Persamaan Regresi Linear Berganda:

$$\mathbf{Y=a+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3+e}$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b_1 =Koefisien Regresi Variabel Kepemimpinan

X_1 =Kepemimpinan

b_2 =Koefisien Regresi Variabel MotivasiKerja

X_2=MotivasiKerja

b_3 =Koefisien Regresi Variabel Komitmen Organisasi

X_3=KomitmenOrganisasi

e =*error of term*

b. Uji Hipotesis

Menurut Iqbal Hasan (2012 : 140) pengujian hipotesis adalah suatu prosedur yang akan menghasilkan suatu keputusan, yaitu keputusan menerima atau menolak hipotesis itu. Pengujian hipotesis, keputusan yang dibuat mengandung ketidakpastian, artinya keputusan bisa benar atau salah, sehingga menimbulkan risiko. Besar kecilnya risiko dinyatakan dalam bentuk probabilitas.

1) Uji F (Simultan/Bersama-sama)

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

a) Merumuskan Hipotesis

Ho: Tidak ada pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

Ha: Ada pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

b) Menentukan Nilai Tabel

Menentukan nilai F_{tabel} dengan tingkat keyakinan 90% dan tingkat kesalahan (α) 10% = 0,1 dan derajat kebebasan (df) = v_1 = k-1 dan v_2 = n-k.

c) Kriteria Pengujian

Ho ditolakdan Ha diterima apabila$F_{hitung} \leq F_{tabel}$

Ho diterimadan Ha ditolak apabila$F_{hitung} > F_{tabel}$

d) Menghitung nilai F_{hitung} menggunakan SPSS

e) Kesimpulan

(1)Apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya ada pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

(2)Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka Ho diterima dan Ha ditolak artinya tidak ada pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

2) Uji t (Parsial/Individu)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja atau komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

a) Merumuskan Hipotesis

Ho:Tidak ada pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja atau komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

Ha: Ada pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja atau komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

b) Menentukan Nilai Tabel

Menentukan nilai t_{tabel} dengan tingkat keyakinan 90% dan tingkat kesalahan (α) 10% = 0,1 dan derajat kebebasan (df) = n-k

c) Kriteria Pengujian

Ho ditolak dan Ha diterima apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$

Ho diterima dan Ha ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$

d) Menghitung nilah t_{hitung} menggunakan SPSS

e) Kesimpulan

(1)Apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka Ho ditolak atau Ha diterima artinya ada pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

(2)Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka Ho diterima atau Ha ditolak artinya tidak ada pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

3) Koefisien Determin asi

Menurut M. Iqbal Hasan (2012 : 236) apabila koefisien korelasi dikuadratkan, akan menjadi koefisien penentu (KP) atau koefisien determinasi, yang artinya penyebab perubahan pada variabel Y yang datang dari variabel X, sebesar kuadrat koefisien korelasinya. Koefisien penentu ini menjelaskan besarnya pengaruh nilai suatu variabel (variabel X) terhadap naik/turunnya (variasi) nilai variabel lainnya (variabel Y).

$KP = R = (KK)^2 \times 100\%$

Dimana :

KK : Koefisien Korelasi

Nilai koefisien penentu ini terletak antara 0 dan +1 ($0 \leq KP \leq +1$).

Jika koefisien korelasinya adalah koefisien korelasi Pearson (r), maka koefisen penentunya adalah :

$KP = R = r^2 \times 100\%$

Dimana :

r : Koefisien Korelasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

a. Sejarah PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang

PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang atau yang sering disebut Dealer Toyota Auto 2000, perusahaan ini bergerak dalam bidang penjualan Mobil Toyota untuk area Palembang dan sekitarnya. PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang berdiri di Jalan Ahmad Yani, No.5502, Kelurahan 9 Ulu, Kecamatan Seberang Ulu I, Kota Palembang, Sumatera Selatan (30111).

PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang adalah jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota yang berdiri sejak tahun 1975 dengan nama Astra Motor Sales, dan baru pada tahun 1989 berubah nama menjadi Toyota Auto 2000 dengan manajemen yang sudah ditangani sepenuhnya oleh PT Astra International Cabang Plaju Tbk Palembang**.**

Saatini PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang adalah salah satu *retailer* Toyota terbesar di Indonesia, yang menguasai sekitar 42% dari total penjualan Toyota. Dalam aktivitas bisnisnya, Toyota Auto 2000 berhubungan dengan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang sebagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Toyota,

yang menjadikan Toyota Auto 2000 adalah salah satu *founder* dealer resmi Toyota.

b. Visi dan Misi

1) Visi

Menjadi Dealer Toyota Terbaik & Terhandal di Indonesia, Melalui Proses Bisnis Berkelas Dunia.

2) Misi

a) Melayani Pelanggan Melalui Pengalaman Kepemilikan yang Paling Memuaskan.

b) Menjadi *Share Contributor* Terbaik bagi Toyota di Seluruh Kota & Kabupaten.

c) Menciptakan Pertumbuhan yang Berkesinambungan Bagi Seluruh Stakeholders.

d) Senantiasa Berkomitmen untuk Menjalankan Bisnis sesuai Kaidah *Good Corporate Governance & Corporate Social Responsibility*.

2. Uji Instrumen

Uji instrumen terdiri dari uji validitas dan reliabilitas yang berguna untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukur dalam melakukan fungsi ukurnya.

a. Uji Validitas

Uji validitas dengan metode *Cronbach's Alpha* nilai r_{hitung} diwakili oleh nilai *Corrected Item-Total Corelation*, dengan menggunakan

bantuan SPSS for windows versi 22.0. Dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

Tabel IV.1
Uji Validitas

Variabel	Indikator	r_{hitung}	r_{tabel} (n-2)	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y.P1	**0,655**	0,361	Valid
	Y.P2	**0,849**	0,361	Valid
	Y.P3	**0,863**	0,361	Valid
	Y.P4	**0,781**	0,361	Valid
	Y.P5	**0,816**	0,361	Valid
	Y.P6	**0,883**	0,361	Valid
Kepemimpinan (X_1)	X1.P1	**0,769**	0,361	Valid
	X1.P2	**0,903**	0,361	Valid
	X1.P3	**0,948**	0,361	Valid
	X1.P4	**0,935**	0,361	Valid
	X1.P5	**0,948**	0,361	Valid
	X1.P6	**0,935**	0,361	Valid
Motivasi Kerja (X_2)	X2.P1	**0,888**	0,361	Valid
	X2.P2	**0,862**	0,361	Valid
	X2.P3	**0,860**	0,361	Valid
	X2.P4	**0,853**	0,361	Valid
	X2.P5	**0,876**	0,361	Valid
	X2.P6	**0,858**	0,361	Valid
Komitmen Organisasi (X_3)	X3.P1	**0,838**	0,361	Valid
	X3.P2	**0,929**	0,361	Valid
	X3.P3	**0,947**	0,361	Valid
	X3.P4	**0,954**	0,361	Valid
	X3.P5	**0,967**	0,361	Valid
	X3.P6	**0,973**	0,361	Valid

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Berdasarkan uji validitas pada Tabel IV.1 di atas, keseluruhan indikator yang digunakan pada setiap butir pertanyaan dalam penelitian ini dikatakan valid, karena keseluruhan indikator yang digunakan memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai *Cronbach Alpha* ≥ 0,60 maka reliabel. Jika nilai *Cronbach Alpha* < 0,60 maka tidak reliabel. Maka hasil pengujian realibilitas untuk setiap variabel, sebagai berikut :

Tabel IV.2
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Reliabilitas	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	**0,934**	0,60	Reliabel
Kepemimpinan (X_1)	**0,971**	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja (X_2)	**0,957**	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi (X_3)	**0,980**	0,60	Reliabel

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Berdasarkan uji reliabilitas pada Tabel IV.2 di atas, keseluruhan indikator yang digunakan pada setiap butir pertanyaan dalam penelitian ini dikatakan reliabel, karena keseluruhan indikator yang digunakan memiliki nilai > 0,60.

3. Gambaran Umum Distribusi Responden

Penulis dalam penelitian ini menyebarkan 83 kuesioner yang dibagikan kepada responden (karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang). Berikut ini disajikan masing-masing karakteristik tersebut:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel IV.3, sebagai berikut :

Tabel IV.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase
1.	Laki-laki	**51**	**61,4%**
2.	Perempuan	32	38,6%
	Total	83	100%

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Berdasarkan Tabel IV.3 di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang lebih banyak mempekerjakan karyawan laki-laki, karena PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang bergerak dibidang otomotif sehingga lebih dominan menggunakan karyawan laki-laki yang cenderung lebih menyukai dunia otomotif.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel IV.4, sebagai berikut :

Tabel IV.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah	
		Orang	Persentase
1.	SLTA/SMK	**46**	**55,4%**
2.	D3	9	10,8%
3.	S1	26	31,3%
4.	S2	2	2,4%
	Total	83	100%

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Berdasarkan Tabel IV.4 di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden merupakan tamatan SMA. Hal ini menunjukkan bahwa PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang lebih banyak mempekerjakan karyawan SLTA/SMK, karena PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang mengkualifikasikan rekruitmentnya dengan standar ketentuan minimal SLTA/SMK, sehingga lebih banyak karyawan pada tingkat pendidikan tersebut.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

Karakteristik responden berdasarkan pengalaman dapat dilihat pada Tabel IV.5, sebagai berikut :

Tabel IV.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

No.	Pengalaman Kerja	Jumlah	
		Orang	Persentase
1.	< 1 Tahun	**39**	**47.0%**
2.	1-3 Tahun	27	32,5%
3.	> 3 Tahun	17	20,5%
	Total	83	100%

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Berdasarkan Tabel IV.4 di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan yang memiliki pengalaman kerja di bawah 1 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang lebih banyak memiliki karyawan yang minim pengalaman kerjanya, karena tingkat pengalaman kerjanya yang masih rendah.

4. Gambaran Umum Jawaban Responden

Gambaran jawaban responden dalam penelitian ini, meliputi jawaban responden terhadap variabel penelitian. Berikut ini disajikan masing-masing jawaban untuk tiap variabel tersebut :

a. Kinerja Karyawan (Y)

Jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel IV.6, sebagai berikut :

Tabel IV.6
Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1.	Karyawan mampu mencapai jumlah penjualan yang diharapkan perusahaan	6 7,2%	10 12%	18 21,7%	**40** **48,2%**	**9** **10,8%**	**83** **100%**
2.	Target penjualan perusahaan tercapai	4 4,8%	16 19,3%	22 26,5%	**31** **37,3%**	**10** **12%**	**83** **100%**
3.	Karyawan mampu menghasilkan kualitas kerja yang optimal	6 7,2%	10 12%	27 32,5%	**30** **36,1%**	**10** **12%**	**83** **100%**
4.	Kualitas karyawan secara individu dalam mencapai target sudah cukup baik	4 4,8%	15 18,1%	25 30,1%	**29** **34,9%**	**10** **12%**	**83** **100%**
5.	Karyawan selalu memanfaatkan waktu kerjanya dengan baik	3 3,6%	12 14,5%	28 33,7%	**31** **37,3%**	**9** **10,8%**	**83** **100%**
6.	Waktu kerja yang diberikan perusahaan tidak pernah disia-siakan karyawan	5 6%	13 15,7%	27 32,5%	**28** **33,7%**	**10** **12%**	**83** **100%**

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Berdasarkan Tabel IV.6 di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Sebanyak 49 (59%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum karyawan belum mampu mencapai jumlah penjualan yang diharapkan perusahaan.
2) Sebanyak 41 (49,3%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum target penjualan perusahaan belum tercapai.

3) Sebanyak 40 (48,1%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum karyawan belum mampu menghasilkan kualitas kerja yang optimal.
4) Sebanyak 39 (46,9%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum kualitas karyawan secara individu dalam mencapai target belum cukup baik.
5) Sebanyak 40 (48,1%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum karyawan jarang memanfaatkan waktu kerjanya dengan baik.
6) Sebanyak 38 (45,7%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum waktu kerja yang diberikan perusahaan terkadang disia-siakan karyawan.

b. Kepemimpinan (X_1)

Jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel IV.7, sebagai berikut :

Tabel IV.7
Kepemimpinan (X_1)

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1.	Pimpinan mampu mengelola karyawan dengan tepat.	7 8,4%	11 13,3%	22 26,5%	**32** **38,6%**	**11** **13,3%**	**83** **100%**
2.	Pekerjaan karyawan sudah terbantu dengan adanya analisa target yang dilakukan pimpinan	7 8,4%	9 10,8%	22 26,5%	**32** **38,6%**	**13** **15,7%**	**83** **100%**
3.	Pimpinan melakukan komunikasi yang baik dengan para karyawan	7 8,4%	10 12%	24 28,9%	**30** **36,1%**	**12** **14,5%**	**83** **100%**
4.	Karyawan mudah menerima informasi dan arahan yang disampaikan oleh pimpinan	7 8,4%	15 18,1%	17 20,5%	**32** **38,6%**	**12** **14,5%**	**83** **100%**
5.	Pimpinan bersedia mendengarkan masalah dan kesulitan karyawan	7 8,4%	10 12%	22 26,5%	**32** **38,6%**	**12** **14,5%**	**83** **100%**
6.	Karyawan dapat dengan mudah menyampaikan keluhan dan saran kepada pimpinan	8 9,6%	13 15,7%	19 22,9%	**32** **38,6%**	**11** **13,3%**	**83** **100%**

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Berdasarkan Tabel IV.7 di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Sebanyak 43 (51,9%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum pimpinan belum mampu mengelola karyawan dengan tepat.
2) Sebanyak 45 (54,3%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum pekerjaan karyawan belum terbantu dengan adanya analisa target yang dilakukan pimpinan.
3) Sebanyak 42 (50,6%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum pimpinan belum melakukan komunikasi yang baik dengan para karyawan.

4) Sebanyak 44 (53,1%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum karyawan sulit menerima informasi dan arahan yang disampaikan oleh pimpinan.
5) Sebanyak 44 (53,1%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum pimpinan belum bersedia mendengarkan masalah dan kesulitan karyawan.
6) Sebanyak 43 (51,9%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum karyawan tidak dapat dengan mudahnya menyampaikan keluhan dan saran kepada pimpinan.

c. Motivasi Kerja (X_2)

Jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel IV.8, sebagai berikut :

Tabel IV.8
Motivasi Kerja (X_2)

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1.	Perusahaan memperhatikan kebutuhan karyawan dengan baik.	12 14,5%	7 8,4%	19 22,9%	**34** **41%**	**11** **13,3%**	**83** **100%**
2.	Karyawan tidak merasa berkekurangan dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan	10 12%	13 15,7%	20 24,1%	**31** **37,3%**	**9** **10,8%**	**83** **100%**
3.	Perusahaan adil dalam memberlakukan karyawan	9 10,8%	8 9,6%	21 25,3%	**34** **41%**	**11** **13,3%**	**83** **100%**
4.	Karyawan merasa gaji dan tanggung jawab sudah diberlakukan dengan adil	11 13,3%	10 12%	21 25,3%	**28** **33,7%**	**13** **15,7%**	**83** **100%**
5.	Perusahaan mampu memberikan harapan akan masa depan karyawan	11 13,3%	10 12%	20 24,1%	**31** **37,3%**	**11** **13,3%**	**83** **100%**
6.	Karyawan merasa harapan masa depannya terjamin dengan baik	10 12%	7 8,4%	19 22,9%	**34** **41%**	**13** **15,7%**	**83** **100%**

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Berdasarkan Tabel IV.8 di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Sebanyak 45 (54,3%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum perusahaan belum memperhatikan kebutuhan karyawan dengan baik.
2) Sebanyak 40 (48,1%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum karyawan merasa berkekurangan dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan.
3) Sebanyak 45 (54,3%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum perusahaan belum adil dalam memberlakukan karyawan.
4) Sebanyak 41 (49,4%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum karyawan merasa gaji dan tanggung jawab belum diberlakukan dengan adil.
5) Sebanyak 42 (50,6%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum perusahaan belum mampu memberikan harapan akan masa depan karyawan.
6) Sebanyak 47 (56,7%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum karyawan merasa harapan masa depannya belum terjamin dengan baik.

d. Komitmen Organisasi (X_3)

Jawaban responden terhadap variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel IV.9, sebagai berikut :

Tabel IV.9
Komitmen Organisasi (X_3)

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1.	Karyawan memiliki kemauan untuk melakukan penjualan	7 8,4%	14 16,9%	23 27,7%	**30** **36,1%**	**9** **10,8%**	**83** **100%**
2.	Perusahaan mampu mencapai target penjualan karena kemauan karyawan dalam bekerja	6 7,2%	12 14,5%	27 32,5%	**29** **34,9%**	**9** **10,8%**	**83** **100%**
3.	Karyawan tidak memiliki niat untuk mencari peluang kerja ditempat lain	6 7,2%	13 15,7%	26 31,3%	**28** **33,7%**	**10** **12%**	**83** **100%**
4.	Perusahaan yang sekarang sudah memberikan peluang kerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan lain	7 8,4%	13 15,7%	23 27,7%	**29** **34,9%**	**11** **13,3%**	**83** **100%**
5.	Karyawan bangga dengan nama perusahaan tempatnya bekerja sekarang	7 8,4%	9 10,8%	26 31,3%	**30** **36,1%**	**11** **13,3%**	**83** **100%**
6.	Perusahaan memiliki citra yang baik unuk dibanggakan oleh karyawan	7 8,4%	9 10,8%	24 28,9%	**31** **37,3%**	**12** **14,5%**	**83** **100%**

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Berdasarkan Tabel IV.9 di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Sebanyak 39 (46,9%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum karyawan belum memiliki kemauan untuk melakukan penjualan.
2) Sebanyak 38 (45,7%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum perusahaan belum mampu mencapai target penjualan karena kurangnya kemauan karyawan dalam bekerja.
3) Sebanyak 38 (45,7%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum karyawan memiliki niat untuk mencari peluang kerja di tempat lain.
4) Sebanyak 40 (48,2%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum perusahaan yang sekarang belum memberikan peluang kerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan lain.

5) Sebanyak 41 (49,4%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum karyawan kurang bangga dengan nama perusahaan tempatnya bekerja sekarang.
6) Sebanyak 43 (51,8%) responden menyatakan tidak setuju, artinya secara umum perusahaan belum memiliki citra yang baik untuk dibanggakan oleh karyawan.

5. Proses Pengujian

Proses pengujian dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang. Proses pengujian dalam penelitian ini menggunakan SPSS 22.0. Berikut disajikan proses pengujian untuk masing-masing teknik analisis yang digunakan :

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada Tabel IV.10, sebagai berikut :

Tabel IV.10
Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	**0,448**	0,183	
	X_1	**0,374**	0,086	0,423
	X_2	**0,239**	0,086	0,280
	X_3	**0,211**	0,075	0,233

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Berdasarkan Tabel IV.10 di atas, dapat disusun menjadi suatu persamaan regresi linier berganda, sebagai berikut :

$$\mathbf{Y = 0{,}448 + 0{,}374\ X_1 + 0{,}239\ X_2 + 0{,}211\ X_3}$$

Nilai konstanta sebesar 0,448 (positif), menunjukkan bahwa seandainya variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi tidak ada atau bernilai 0 (nol), maka kinerja karyawan akan bersifat tetap sebesar 0,448.

Nilai koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,374 (positif), menunjukkan variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila terjadi peningkatan pada kepemimpinan maka kinerja karyawan akan meningkat.

Nilai koefisien variabel motivasi kerja sebesar 0,239 (positif), menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila terjadi peningkatan pada motivasi kerja maka kinerja karyawan akan meningkat.

Nilai koefisien variabel komitmen organisasi sebesar 0,211 (positif), menunjukkan variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila terjadi peningkatan pada komitmen organisasi maka kinerja karyawan akan meningkat..

Hasil analisis regresi linier berganda di atas, memperlihatkan bahwa variabel kepemimpinan lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan motivasi kerja dan komitmen organisasi, artinya

kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling berdampak pada kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

b. Uji Hipotesis

1) Uji F (Simultan/Bersama-Sama)

Uji F (simultan) ini dimaksudkan untuk menguji variabel-variabel bebas secara serentak/bersama-sama terhadap variabel terikat, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel IV.11
Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,641	**3**	17,214	**56,937**	**0,000**
	Residual	23,884	**79**	0,302		
	Total	75,525	82			

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Menentukan F_{tabel} dengan tingkat keyakinan 90% dan tingkat kesalahan (α) 10% = 0,1dengan tingkat kebebasan (df) v_1= k-1 = 4-1 = 3, dan v_2 n-k = 83-4 = 79 (df yang sama seperti pada Tabel IV.11). Jadi nilai F_{tabel} = 2,15

Berdasarkan Tabel IV.11 Uji F, dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung}56,937> F_{tabel} 2,15, dengan tingkat sig.F 0,000 < 0,1 (signifikan), maka Ho ditolak, artinya ada pengaruh signifikan kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

2) Uji t (Parsial/Individu)

Uji t ini dimaksudkan untuk menguji variabel-variabel bebas secara parsial/individual terhadap variabel terikat, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel IV.12
Uji t

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	0,448	0,183		2,455	0,016
	X_1	0,374	0,086	0,423	**4,333**	**0,000**
	X_2	0,239	0,086	0,280	**2,762**	**0,007**
	X_3	0,211	0,075	0,233	**2,824**	**0,006**

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Menentukan t_{tabel} dengan tingkat keyakinan 90% dan tingkat kesalahan (α) 10% = 0,1 dan tingkat kebebasan (df) = n-k.Maka : (df) = 0,1 (83-4) adalah 0,1 = 79. Jadi nilai t_{tabel} = 1,664

Berdasarkan Tabel IV.12 dapat dilihat sebagai berikut :

Nilai t_{hitung}untuk kepemimpinan sebesar 4,333> t_{tabel} 1,664, dengan tingkat sig.t 0,000< 0,1 (signifikan), maka Ho ditolak, artinya ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

Nilai t_{hitung}untuk motivasi kerja sebesar2,762> t_{tabel} 1,664, dengan tingkat sig.t 0,007< 0,1 (signifikan), maka Ho ditolak, artinya ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

Nilai t_{hitung}untuk komitmen organisasi sebesar2,824> t_{tabel} 1,664, dengan tingkat sig.t 0,006< 0,1 (signifikan), maka Ho ditolak, artinya ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan variabel bebas yaitu kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel IV.13
Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,827[a]	0,684	**0,672**	0,54984

Sumber : Berdasarkan Perhitungan SPSS, 2021

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.13 di atas, diperoleh nilai *Adjusted R Square* (koefisien determinasi) sebesar 0,672, artinya variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi mampu berkonstribusi terhadap naik turunnya kinerja karyawan, dengan besarnya perubahan yang disebabkannya sebesar 67,2%. Sedangkan sisanya sebesar 32,8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis secara bersama-sama dengan tingkat kepercayaan 90%, menunjukkan ada pengaruh signifikan kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang. Artinya antara kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini juga dibuktikan melalui uji koefisien determinasi yang memperlihatkan konstribusi yang disebabkan oleh variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi mampu menyebabkan perubahan sebesar 67,2% terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini sejalan dengan teori yang dinyatakan oleh Kasmir (2016 : 189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah: motivasi kerja,kepemimpinan,dan komitmen. Sebagaimana dalam teori tersebut menyebutkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi termasuk ke dalam faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil ini didukung penelitian yang dilakukan Silvia Ayu (2019), dengan hasil yang membuktikan ada pengaruh signifikan kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini diperkuat dengan frekuensi jawaban responden yang ditunjukkan pada Tabel IV.7 (kepemimpinan), Tabel IV.8 (motivasi kerja)

dan Tabel IV.9 (komitmen organisasi), yang mana dalam tabel-tabel tersebut membuktikan dominasi jawab tidak setuju dari para responden (karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang), sehingga dapat diketahui bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang berada pada tingkatan yang kurang baik/rendah. Sehingga hal ini memberikan dampak pada kinerja karyawan yang menjadi turun/rendah, sebagaimana kecocokannya dibuktikan melalui Tabel IV.6 (kinerja karyawan) yang juga didominasi jawaban tidak setuju dari para responden (kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang). Hasil tersebut menunjukkan hubungan yang saling berkaitan, yang membuktikan apabila faktor kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi berada pada tingkatan yang rendah, maka akan berdampak terhadap penurunan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis diketahui ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang. Hasil ini membuktikan bahwa apabila kepemimpinan dapat ditingkatkan maka akan berdampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil ini sejalan dengan teori yang dinyatakan oleh Kasmir (2016 : 189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah: motivasi kerja,kepemimpinan,dan komitmen.Sebagaimana dalam teori tersebut

menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil ini didukung penelitian yang dilakukan Silvia Ayu (2019), dengan hasil yang membuktikan ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Sehubungan dengan rendahnya kepemimpinan, serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kemampuan Analitis

   Pimpinan belum mampu mengelola karyawan dengan tepat, serta pekerjaan karyawan belum terbantu dengan adanya analisa target yang dilakukan pimpinan.

   Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan : Kesalahan pimpinan dalam menganalisa situasi dan kondisi yang ada di perusahan memiliki dampak terhadap kinerja karyawan, sebab dalam melaksanakan operasional kerjanya seorang karyawan tentunya membutuhkan keputusan dari seorang pempinan. Maka apabila pimpinan salah dalam menganalisa situasi dan mengambil keputusan yang tidak tepat, maka tindakkan yang dihasilkan karyawan pun akan tidak sesuai dengan harapan perusahaan.

   Solusi : Pimpinan harus melakukan analisa yang akurat terkait situasi dan kondisi kerja karyawan di lapangan, sebab untuk memaksimalkan kinerja karyawan, maka pimpinan harus melakukan pengelolaan karyawan secara tepat.

b. Keterampilan Berkomunikasi

Pimpinan belum melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan, sehingga karyawan sulit menerima informasi dan arahan yang disampaikan oleh pimpinan.

Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan : Pimpinan yang kurang baik dalam melakukan komunikasi dengan karyawan, maka akan berdampak buruk terhadap informasi dan arahan yang diterima oleh karyawan, sehingga adanya kemungkinan kesalahan tafsir dalam penerimaannya, dengan demikian koordinasi antara pimpinan dengan karyawan menjadi buruk. Sehingga menyebabkan karyawan menjalankan suatu perintah yang tidak semestinya, akibatnya kinerja yang dihasilkannya pun akan tidak akan serupa dengan apa yang diperintahkan oleh pimpinan.

Solusi : Pimpinan harus jelas dan akurat dalam menyampaikan informasi dan arahan kepada karyawan, dengan cara menjalin komunikasi yang intensif untuk mempermudah proses penyampaian informasi agar mudah diserap oleh karyawan.

c. Kemampuan mendengar

Pimpinan belum bersedia mendengarkan masalah dan kesulitan karyawan, sebab karyawan sulit menyampaikan keluhan dan saran kepada pimpinan.

Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan : Pimpinan yang belum bersedia mendengarkan keluhan dan kesulitan karyawan, tentunya akan

memperoleh informasi yang minim terkait situasi dan kondisi kerja karyawan di lapangan. Sehingga berkenaan dari hal itu pimpinan tidak dapat memperoleh bahan masukan yang berguna untuk evaluasi kinerja karyawan, akibatnya setiap masalah dan kesulitan yang dihadapi karyawan dalam menghasilkan kinerja yang baik menjadi terhambat, karena tidak adanya penanganan dari pimpinan untuk mengatasinya.

Solusi : Pimpinan harus bersedia mendengarkan setiap keluhan dan saran dari karyawan, sebab didalam keluhan dan saran tersebut terdapat suatu informasi penting yang berguna untuk mengidentifikasi masalah dan kesulitan yang berpotensi menghambat kinerja karyawan.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis diketahui ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang. Hasil ini membuktikan bahwa apabila motivasi kerja dapat ditingkatkan maka akan berdampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil ini sejalan dengan teori yang dinyatakan oleh Kasmir (2016 : 189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah:Motivasi,kepemimpinan,dan komitmen. Sebagaimana dalam teori tersebut menyebutkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil ini didukung penelitian yang dilakukan Anita Nirwana (2016), Okto Abrivianto Pradana (2017), Thomas Aquiono Yoga Poerwandi (2017),

dan Silvia Ayu (2019), dengan hasil yang membuktikan ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Sehubungan dengan rendahnya motivasi kerja, serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kebutuhan

   Perusahaan belum memperhatikan kebutuhan karyawan dengan baik, karena karyawan merasa berkekurangan dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan.

   Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan : Karyawan yang tidak terpenuhi kebutuhannya oleh perusahaan, maka akan menimbulkan sikap kecewa dan kurang bergairah dalam bekerja, sehingga karyawan menjadi malas dan enggan untuk menghasilkan kinerja yang lebih sebab merasa tidak terpenuhi kebutuhannya.

   Solusi : Perusahaan harus lebih memperhatikan kebutuhan karyawannya dengan baik, sebab apabila karyawan mampu terpenuhi kebutuhannya, dengan demikian akan menimbulkan semangat kerja yang mampu memberikan dorongan agar lebih giat dalam bekerja.

b. Keadilan

   Perusahaan belum adil dalam memberlakukan karyawan, sebab karyawan merasa gaji dan tanggung jawab belum diberlakukan dengan adil.

   Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan : Karyawan yang diberlakukan tidak adil akan cenderung mengalami ketidak senangan pada dirinya,

sebab ia merasa dirugikan oleh ketidak adilan tersebut, dengan demikian hal ini memberikan dampak pada kinerjanya, karena karyawan akan menjadi berat hati dalam menjalankan tugasnya.

Solusi : Pimpinan harus memberlakukan karyawannya dengan adil, sebab dengan adanya keadilan maka karyawan tidak akan merasa dirugikan, sehingga dapat mencegah timbulnya ketidak senangan pada diri karyawan, dengan demikian karyawan dapat bekerja lebih senang hati.

c. Harapan

Perusahaan belum mampu memberikan harapan akan masa depan karyawan, karena karyawan merasa masa depannya tidak terjamin dengan baik.

Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan : Karyawan yang tidak memiliki harapan masa depan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung memiliki kinerja yang rendah, sebab tidak adanya target masa depan yang dicapai melalui pekerjaannya.

Solusi : Perusahaan harus mampu menciptakan harapan masa depan untuk dicapai oleh karyawan, sebab melalui harapan tersebut akan mendorong diri karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya, karena harapan dapat merangsang keinginan karyawan untuk mencapainya.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis diketahui ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang. Hasil ini membuktikan bahwa apabila komitmen

organisasi dapat ditingkatkan maka akan berdampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil ini sejalan dengan teori yang dinyatakan oleh Kasmir (2016 : 189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah: motivasi kerja,kepemimpinan,dan komitmen. Sebagaimana dalam teori tersebut menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil ini didukung penelitian yang dilakukan Anita Nirwana (2016), Okto Abrivianto Pradana (2017), Thomas Aquiono Yoga Poerwandi (2017), dan Silvia Ayu (2019), dengan hasil yang membuktikan ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sehubungan dengan rendahnya komitmen organisasi, serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kemauan Karyawan

   Karyawan belum memiliki kemauan untuk melakukan penjualan, sehingga perusahaan belum mampu mencapai target penjualan.

   Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan : Karyawan yang memiliki kemauan yang rendah dalam bekerja, tentunya akan bekerja dalam tingkatan yang rendah pula, sehingga hasil yang dicapainya pun tidak akan maksimal.

Solusi : Perusahaan harus menumbuhkan kemauan karyawan dalam bekerja, sebab untuk menghasilkan kinerja yang baik tentunya membutuhkan karyawan yang mau untuk menghasilkannya.

b. Kesetiaan Karyawan

Karyawan memiliki niat untuk mencari peluang kerja di tempat lain, sebab perusahaan yang sekarang belum memberikan peluang kerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan lain.

Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan : Karyawan yang memiliki niat mencari peluang kerja di perusahaan lain sudah pasti buat karyawan yang loyal, dengan demikian ketidak loyalan tersebut akan mengurangi keterikatannya terhadap perusahaan. Sehingga karyawan tersebut menjadi tidak terikat dengan baik dan enggan untuk menghasilkan konstribusi kerja yang lebih untuk perusahaan, akibatnya kinerja yang dihasilkannya pun tidak akan tercurahkan secara optimal.

Solusi : Perusahaan harus lebih mengikat karyawan agar menjadi lebih loyal dengan cara menjanjikan peluang kerja yang dinilai menguntung bagi karyawan, sehingga karyawan akan menjadi lebih cinta terhadap pekerjaannya dan akan bersedia untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

c. Kebanggaan karyawan

Karyawan kurang bangga dengan nama perusahaan tempatnya bekerja sekarang, karena karyawan menilai perusahaan belum memiliki citra yang baik untuk dibanggakan oleh karyawan.

Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan : Karyawan yang tidak bangga terhadap perusahaan tempatnya bekerja, akan memiliki kecenderungan merendahkan pekerjaan serta meremehkan tanggung jawabnya terhadap tugas-tugasnya. Sehingga dengan adanya kecenderungan tersebut, maka karyawan mengalami kekurangan komitmen terhadap pekerjaannya, dengan demikian kinerja yang dihasilkannya pun akan menjadi rendah.

Solusi : Perusahaan harus mampu menanamkan kebanggaan yang patut dibanggakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan akan menjadi lebih menjunjung tinggi tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya.

BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan ada pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang. Hal ini dibuktikan melalui hasil, sebagai berikut :

1. Hasil uji hipotesis secara bersama-sama, menunjukkan nilai F_{hitung}56,937> F_{tabel} 2,15, artinya adapengaruh signifikan kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.
2. Hasil uji hipotesis secara parsial, menunjukkan nilai t_{hitung} 4,333> t_{tabel} 1,664, artinya ada pengaruh signifikankepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.
3. Hasil uji hipotesis secara parsial, menunjukkan nilai t_{hitung}2,762> t_{tabel} 1,664, artinya ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.
4. Hasil uji hipotesis secara parsial, menunjukkan nilai t_{hitung}2,824> t_{tabel} 1,664, artinya ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang hendaknya mengatasi permasalahan kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi di perusahaannya, sebab permasalahan tersebut terbukti menyebabkan kinerja karyawan menjadi rendah.
2. PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang, hendaknya meningkatkan peran kepemimpinannya, dengan cara :
   a. Pimpinan harus mampu menganalisa situasi dan kondisi kerja karyawan di lapangan, sehingga pimpinan akan mampu mengelola karyawan dengan baik.
   b. Pimpinan harus terampil dalam berkomunikasi, sebab melalui komunikasi yang baik akan bermanfaat memudahkan karyawan dalam menyerap informasi dan arahan yang berguna bagi pekerjaannya.
   c. Pimpinan harus mampu mendengar setiap keluhan dan saran dari para karyawan, sebab melalui keluhan dan saran tersebut akan mempermudah pimpinan dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
3. PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang, hendaknya meningkatkan motivasi kerja karyawan, dengan cara :
   a. Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan karyawan dengan baik, sehingga karyawan akan merasa lebih bergairah dalam bekerja.

b. Perusahaan harus adil dalam memberlakukan karyawan, sehingga karyawan menjadi senang dan tidak merasa dirugikan dalam bekerja.
c. Perusahaan harus menumbuhkan harapan karyawan, agar karyawan memiliki prospek masa depan yang ingin dicapai dalam bekerja.

4. PT Astra International Tbk Cabang Plaju Palembang, hendaknya menumbuhkan komitmen organisasi di perusahaannya, dengan cara :
   a. Perusahaan harus menumbuhkan kemauan karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan akan menjadi lebih giat dalam bekerja.
   b. Perusahaan harus meningkatkan kesetiaan karyawan, sehingga karyawan menjadi lebih loyal dan bersedia berkonstribusi kerja secara lebih.
   c. Perusahaan harus menanamkan kebanggaan karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan akan lebih menjunjung tinggi pekerjaannya dan dapat menjadi lebih bertanggung jawab dalam bekerja.