

BAB V

PEMBAHASAN

Peneliti melakukan penelitian langsung dengan menyebar angket yang diajukan kepada BTM Surya Madinah Tulungagung. Peneliti kemudian mengolah data hasil jawaban angket yang telah diisi responden dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistics 23, maka tujuan yang akan dikemukakan dalam penelitian ini adalah untuk menjelaskan:

A. Karakteristik Biografis terhadap Motivasi

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa karakteristik biografis tidak berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap motivasi pada BTM Surya Madinah Tulungagung. Hasil ini terbukti dengan pengujian secara statistik yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa hasil signifikansi lebih besar dari probabilitas dan t hitung lebih kecil dari t tabel. Hal ini berarti tidak ada pengaruh karakteristik biografis terhadap motivasi.

Dapat diketahui hasil penelitian menunjukkan bahwa ciri-ciri pribadi karakteristik biografis seperti usia, jenis kelamin, status pernikahan dan masa kerja tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan. Pada BTM Surya Madinah berapapun usia karyawan yang bekerja semua memerlukan motivasi dalam bekerja. Begitu pula dengan jenis kelamin, pria dan wanita juga memerlukan motivasi. Seseorang yang sudah

menikah dan belum menikah, seberapa lama masa kerjanya juga memerlukan sebuah motivasi dalam bekerja.

Penelitian ini belum sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Miftah Thoha, yang menyatakan bahwa seorang manajer harus mengetahui perilaku individu. Dimana setiap individu tentu saja memiliki karakteristik individu yang menentukan terhadap perilaku individu, yang pada akhirnya menghasilkan sebuah motivasi¹⁴¹ dan juga belum sesuai dengan teori Siagin faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yaitu karakteristik biografis.¹⁴²

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Kidharta¹⁴³ dalam penelitiannya menyatakan bahwa karakteristik individu terdapat pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi. Sedangkan pada penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik biografis tidak berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Albanjari¹⁴⁴, menyatakan bahwa karakteristik biografis tidak berpengaruh terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya motivasi tanpa memandang siapa yang bekerja maupun keberhasilan dalam memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jadi pemimpin perlu memberikan motivasi tanpa memandang karakteristik biografis.

¹⁴¹ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar.....*, hal. 33

¹⁴² Desi Kristanti, *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja*, hal. 25

¹⁴³ Danar Kridharta, "*Analisis Pengaruh Karakteristik.....*

¹⁴⁴ Fatkhur R. Albanjari, "*Pengaruh Biografis.....*

B. Kepemimpinan terhadap Motivasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap motivasi pada BTM Surya Madinah Tulungagung. Terbukti dengan pengujian yang dilakukan oleh peneliti yang menunjukkan bahwa hasil signifikansi lebih kecil dari nilai probabilitas dan juga nilai dari t hitung yang lebih kecil dari t tabel.

Penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kadarisman, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk mempengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Motivasi perlu dilakukan oleh pemimpin agar semangat kerja karyawan tetap terpelihara, pemimpin harus selalu memberikan motivasi yang tepat kepada karyawan, sehingga karyawan memiliki keinginan untuk berbuat dan bekerja dengan baik sesuai dengan tuntutan dan keinginan organisasi.¹⁴⁵ Pemberian motivasi yang tepat akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, sehingga keyakinan untuk bekerja lebih baik, akan muncul tujuan organisasi dan akan dapat lebih mudah tercapai, juga tujuan pribadi akan terpenuhi.

Hasibuan menyebutkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja untuk mencapai sasaran yang

¹⁴⁵ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan.....*, hal. 274

maksimal, bisa dikatakan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja sangat bergantung pada kemampuan pimpinan melalui kepemimpinan.¹⁴⁶

Penelitian ini didukung oleh penelitian Saputro dan Siagin¹⁴⁷ menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini karena pemimpin cenderung untuk memberikan dorongan kepada karyawan sehingga dapat memberikan dorongan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan.

C. Karakteristik Biografis terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik biografis tidak berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada BTM Surya Madinah Tulungagung. Hasil ini terbukti dengan pengujian secara statistik yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa hasil signifikansi lebih besar dari probabilitas dan t hitung lebih kecil dari t tabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung menyatakan tidak setuju dengan anggapan jika laki-laki yang memiliki resiko yang lebih besar daripada karyawan wanita, karena semua jenis kelamin bisa menempati semua posisi. Begitu juga karyawan banyak yang tidak setuju dengan anggapan jika orang yang sudah menikah cenderung lebih bekerja keras. karyawan yang berusia tua dianggap sama dengan karyawan yang berusia muda dalam bekerja,

¹⁴⁶ Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya.....*, hal. 10

¹⁴⁷ Guntur Bayu Saputro dan Hotlan Siagian, "*Pengaruh Gaya.....*

dikarenakan usia bukanlah sebagai jaminan akan kualitas seseorang. Masa kerja juga tidak mempengaruhi kinerja karyawan dikarenakan semua tergantung pada beban pekerjaan yang diberikan pemimpin kepada setiap karyawan.

Penelitian ini belum sesuai dengan teori Ardana, apabila faktor-faktor di dalam pekerjaan cocok dengan karakteristik individu maka karyawan cenderung untuk termotivasi menjalankan tugas yang diberikan.¹⁴⁸ Belum sesuai juga dengan teori Hery, terdapat kepercayaan yang luas bahwa kinerja pekerjaan menurun seiring bertambahnya usia. Pekerja tua dipandang kurang memiliki fleksibilitas dan sering menolak teknologi baru. Seiring berjalannya waktu, organisasi secara aktif mencari individu yang dapat dengan mudah menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan.¹⁴⁹

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Moses¹⁵⁰ dalam penelitiannya menyatakan bahwa karakteristik individu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian ini tidak berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Andriyani dan Zunaidah¹⁵¹ menyatakan karakteristik biografis tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Sriwijaya. Hal tersebut dikarenakan beban

¹⁴⁸ Ardana, dkk, *Perilaku Organisasi.....*, hal. 31

¹⁴⁹ Hery, *Soal Jawab Perilaku.....*, hal.19

¹⁵⁰ Rendi Mahardika Moses, "*Karakteristik Individu.....*

¹⁵¹ Titi Andiyani dan Zunaidah, *Pengaruh Karakteristik.....*

mengajar yang menjadi tanggung jawab para dosen, bukan didasarkan pada karakteristik biografis (jenis kelamin, umur, status perkawinan dan masa kerja) dan juga bukan berdasarkan baik buruknya kinerja mereka tetapi berdasarkan pada spesialisasi dari masing-masing dosen yang masuk dalam anggota kelompok bidang keahlian (KBK) yang mereka pegang.

D. Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan pada BTM Surya Madinah Tulungagung. Hasil ini terbukti dengan pengujian secara statistik yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa hasil signifikansi lebih kecil dari probabilitas dan t hitung lebih kecil dari t tabel.

Adanya pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, dapat diketahui bahwa ketika pemimpin bersikap tegas (cenderung kaku) maka hal tersebut membuat karyawan bekerja tidak optimal. Karena pemimpin yang bersikap menuntut atau menekan membuat karyawan tidak nyaman. Sehingga dapat mengganggu dan berdampak buruk pada kinerja karyawan. Sebaliknya jika pemimpin menurunkan ketegasannya (cenderung kaku) dan tidak menuntut karyawan, maka karyawan akan merasa nyaman dan tidak tertekan dalam bekerja.

Penelitian ini belum sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Greene, yang menyatakan bahwa ketika bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin cenderung menekan pada struktur pengambilan inisiatif (perilaku tegas). Tetapi ketika para bawahan dapat

melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin menaikkan penekanannya pada pemberian perhatian (perilaku tata hubungan).¹⁵²

Kepemimpinan merupakan proses yang penting dalam perusahaan karena memiliki fungsi mempengaruhi dan mengarahkan demi tercapainya suatu tujuan bersama. Seorang pemimpin harus dapat mendengar ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan, agar tingkat kesalahan dapat ditekan semaksimal mungkin, kepemimpinan dalam suatu kelompok yang tepat maka dapat menimbulkan kepuasan bawahan untuk berprestasi.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Wahyuni¹⁵³ dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian ini berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Nugroho¹⁵⁴ yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan menurun maka tingkat kinerja karyawan juga menurun.

E. Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada BTM Surya Madinah Tulungagung. Hasil ini terbukti dengan pengujian secara statistik yang dilakukan oleh peneliti

¹⁵² Miftah Toha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar.....*, hal. 33

¹⁵³ Eni Wahyuni, "*Pengaruh Budaya Organisasi.....*

¹⁵⁴ Febriawan Ardi Nugroho, *Pengaruh Budaya.....*, hal. 5

menunjukkan bahwa hasil signifikansi lebih kecil dari probabilitas dan t hitung lebih besar dari t tabel.

Seorang karyawan yang bekerja pasti memerlukan motivasi yang tinggi dalam meningkatkan kinerjanya, penghargaan yang diberikan karyawan seperti *reward* dan kompensasi akan meningkatkan kinerja para karyawan. Keamanan karyawan dalam bekerja juga perlu diperhatikan untuk meningkatkan kreatifitas dan rasa aman karyawan dalam bekerja.

Penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, yaitu motivasi untuk bekerja atau berbisnis adalah memenuhi kebutuhan manusia baik fisik, psikologi, maupun sosial. Dengan suatu pekerjaan maka seseorang akan memperoleh kepuasan tertentu, karena terpenuhinya kebutuhannya.¹⁵⁵

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Fajrin dan Suselo¹⁵⁶ yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dapat menimbulkan perilaku-perilaku yang mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi, karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

¹⁵⁵ M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi.....*, hal. 34

¹⁵⁶ Istiqomah Qodriani Fajrin dan Heru Susilo, "*Pengaruh Gaya.....*

F. Pengaruh Karakteristik Biografis Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Berdasarkan hasil dari penelitian dalam *uji path* yang telah dilakukan menunjukkan bahwa karakteristik biografis secara tidak langsung berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada BTM Surya Madinah Tulungagung. Terbukti dengan nilai beta lebih kecil dari beta yang diperoleh dari pengaruh langsung karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk nilai signifikansi t untuk karakteristik biografis lebih besar dari probabilitas.

Faktor SDM memiliki peranan yang penting, dimana bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia terutama dalam kinerja. Menurut Keith Davis, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Motivasi merupakan proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap kelompok atau seseorang agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.¹⁵⁷ Menurut Yusuf Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki.¹⁵⁸ Jadi motivasi merupakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat dalam bekerja.

¹⁵⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber.....*, hal. 67

¹⁵⁸ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber*, hal. 264

Pada BTM Surya Madinah Tulungagung karakteristik biografis tidak mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi. Karyawan yang berusia muda ataupun tua tidak mempengaruhi kinerja dari seseorang walaupun diberikan sebuah motivasi. Karena tuntutan pekerjaan dan tugas dari masing-masing karyawan yang diberikan menyebabkan kinerja seseorang karyawan itu tinggi, bukan tergantung pada usia yang dimiliki. Begitu pula dengan jenis kelamin seorang pria dan wanita sama-sama memiliki kinerja dan resiko yang tinggi dalam bekerja, karena semua itu tergantung pada motivasi yang diberikan serta tuntunan pekerjaan yang dimiliki. Karyawan yang belum menikah dan yang sudah menikah sama-sama memiliki kinerja yang tinggi jika seseorang tersebut diberikan motivasi yang sama. Masa kerja juga tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja seorang karyawan jika diberikan dorongan serta semangat kerja, karena didalam lembaga BTM baik karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama sama-sama bisa menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tanpa memandang mudah susahnyanya dalam pekerjaan tersebut.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Kidharta¹⁵⁹ dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa karakteristik individu mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi. Sedangkan pada penelitian ini karakteristik biografis tidak mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang

¹⁵⁹ Danar Kridharta, "*Analisis Pengaruh Karakteristik....*"

dilakukan oleh penelitian Albanjari¹⁶⁰ menyatakan bahwa karakteristik biografis tidak mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan dan tugas yang diberikan menyebabkan kinerja karyawan tinggi bukan tergantung pada karakteristik biografis yang dimiliki.

G. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Berdasarkan hasil dari penelitian dalam *uji path* yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada BTM Surya Madinah Tulungagung. Terbukti dengan nilai beta lebih besar dari beta yang diperoleh dari pengaruh langsung karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk nilai signifikansi t untuk karakteristik biografis lebih kecil dari probabilitas.

Kepemimpinan merupakan faktor yang penting, dimana kepemimpinan juga menyebabkan tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam bekerja. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan ketrampilan seseorang dalam menduduki jabatan pimpinan untuk mempengaruhi perilaku karyawan agar mampu bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan di dalam organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan, pemimpin merupakan seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya

¹⁶⁰ Fatkhur R. Albanjari, *Pengaruh Biografis.....*

dalam mencapai tujuan. Jadi, kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi bawahannya yang dapat menyebabkan tinggi rendahnya karyawan dalam bekerja.¹⁶¹

Menurut Yusuf, Kinerja karyawan tidak akan akan berjalan seimbang dan baik tanpa adanya motivasi seorang pemimpin, Motivasi merupakan pemberian dorongan yang bertujuan untuk menggiatkan manusia atau orang-orang karyawan agar mereka memiliki semangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki.¹⁶²

Pada BTM Surya Madinah banyak cara yang dilakukan seorang atasan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya memberikan kompensasi, memberikan motivasi dan dukungan terhadap semua karyawan. Seseorang atasan harus dapat membimbing dan mengayomi serta memberikan arahan yang baik kepada para bawahannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Albanjari¹⁶³ Wahyuni¹⁶⁴ dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dari seorang pemimpin sangat penting karena dapat menyebabkan tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan dalam bekerja.

¹⁶¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen: Dasar.....*, hal. 43

¹⁶² Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber.....*, hal. 264

¹⁶³ Fatkhur R. Albanjari, "*Pengaruh Biografis.....*

¹⁶⁴ Evi Wahyuni, "*Pengaruh Budaya Organisasi.....*