

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung), dapat dibuat pembahasan sebagai berikut:

#### **A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung**

Hipotesis pertama yang berbunyi “gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung”.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung. Hasil tersebut diperoleh dari analisis regresi linier berganda dengan taraf signifikansi sebesar 5%, hasil tersebut dapat dilihat dari tabel 4.17 *coefficients* diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) diperoleh nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu  $2,175 > 1,672$ , dan memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari signifikansi yang dilolerir yaitu  $0,034 < 0,05$ , hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Tampubolon, gaya kepemimpinan adalah “perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh seorang pimpinan ketika ia mencoba untuk mempengaruhi kinerja bawahannya”.<sup>126</sup> Selanjutnya menurut Miftah Thoha gaya kepemimpinan merupakan ”norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”<sup>127</sup>

Gaya kepemimpinan perlu diperhatikan terutama aspek yang melibatkan karyawan dalam bekerja. Karena gaya kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung. Apalagi untuk saat ini persaingan bisnis yang banyak maka perusahaan harus dapat memberdayakan para karyawan untuk bekerja lebih baik lagi sehingga karyawan termotivasi dan terdorong untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang tinggi dalam pencapaian tujuan. Sebab gaya kepemimpinan yang baik akan mempermudah untuk mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, sedangkan gaya kepemimpinan yang rendah akan menghambat dan memperlemah untuk mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Semakin baik perilaku dan gaya seorang

---

<sup>126</sup> Tinta Dwi Margawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek...*, hal. 13

<sup>127</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), hal.49

pemimpin perusahaan terhadap karyawan maka akan semakin besar pula kontribusi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik, karena karyawan memiliki anggapan bahwa perilaku pemimpin yang baik maka karyawan akan merasa bahwa perusahaan akan mempercayai dan menghargai kinerjanya.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Titis Widyawati.<sup>128</sup> Diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yeni Widyaningrum.<sup>129</sup> diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **B. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung**

Hipotesis kedua yang berbunyi “motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung”.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung. Hal ini berarti semakin tinggi pemberian motivasi atau dorongan yang dilakukan pimpinan kepada karyawan akan

---

<sup>128</sup> Titis Widyawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening...*

<sup>129</sup> Yeni Widyaningrum, *Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Kerja Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Di Hotel Pandanaran Semarang)...*

mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil tersebut diperoleh dari analisis regresi linier berganda dengan taraf signifikansi sebesar 5%, hasil tersebut dapat dilihat dari tabel 4.17 *coefficients* diketahui bahwa variabel motivasi (X2) diperoleh nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu  $2,684 > 1,672$ , dan memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari signifikansi yang dilolrerir yaitu  $0,000 < 0,05$  hal ini berarti variabel motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.<sup>130</sup>

Sedangkan menurut Mulyadi motivasi adalah “suatu dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri unruk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai tujuan tertentu”<sup>131</sup> Jadi motivasi sangat berperan penting terhadap kinerja karyawan. Dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi suatu perusahaan terutama dalam peningkatan kinerjanya. Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan, dengan melakukan tindakan orang tersebut dapat mencapi tujuan. Menurut Mulyadi motivasi berasal dari diri sendiri maupun orang lain, dimana motivasi berasal dari diri sendiri yaitu berawal dari kebutuhan dan keinginan sehingga karyawan tersebut bertindak untuk tercapainya kebutuhan dan tujuan. Sedangkan motivasi dari orang lain (pimpinan) juga

---

<sup>130</sup> Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 111

<sup>131</sup> Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)...*, hal. 87

akan mempengaruhi dan mendorong karyawan untuk bekerja keras dalam pencapaian tujuan perusahaan. jadi motivasi karyawan juga akan menentukan keberhasilan dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu tanpa adanya motivasi dari pada karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Dan sebaliknya apabila para karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka hal ini akan menjadi suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Titis Widyawati.<sup>132</sup> Diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indra Karis.<sup>133</sup> diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Interervening Perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung**

Hipotesis ketiga yang berbunyi “gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung”

---

<sup>132</sup> Titis Widyawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening...*

<sup>133</sup> Indra Karis, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Kerja Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)...*

Berdasarkan hasil analisis hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang dilakukan atasan atau pimpinan melalui pemberian motivasi kerja kepada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung. Hasil tersebut diperoleh dari analisis jalur (*path analysis*) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang diintervensi oleh motivasi pada Perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung. Pernyataan tersebut terbukti dengan nilai beta sebesar 0,218 atau 21,8%.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin juga akan menyebabkan tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu cara bagaimana memimpin dengan mempengaruhi karyawan agar mampu dan mau mengikuti keinginan pimpinan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Anagora mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh penertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.<sup>134</sup>

Sedangkan menurut Goestch dan David menyatakan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain

---

<sup>134</sup> Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 214

agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan prganisasi.<sup>135</sup>

Jadi gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi karyawan yang dapat menyebabkan tinggi atau rendahnya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, dengan dipengaruhi pimpinan yang dilihat dari sikap dan gaya kepemimpinannya. Jika seorang pemimpin memiliki visi, misi dan tujuan yang tidak sejalan dengan seorang karyawan maka bisa menyebabkan seorang karyawan memiliki kinerja yang biasa saja bahkan bisa menurunnya kinerja. Dan sebaliknya jika seorang pemimpin memiliki visi, misi dan tujuan yang sejalan dengan karyawan maka bisa menyebabkan karyawan memiliki kinerja yang meningkat lebih baik.

Akan tetapi semua tidak akan berjalan lancar tanpa adanya motivasi dari seorang pemimpin. Motivasi adalah suatu dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu.<sup>136</sup> Menurut Edi Sutrisno motivasi adalah “suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor perilaku pendorong seseorang”.<sup>137</sup> Sedangkan menurut Moekijat motivasi adalah “suatu pengertian yang mendukung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri

---

<sup>135</sup> Veithzal Rivai, et. Al, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi...*, hal. 4

<sup>136</sup> Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)...*, hal. 87

<sup>137</sup> *Ibid.*, hal. 88

manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu”.<sup>138</sup> Jadi Motivasi merupakan proses mempengaruhi dan mendorong seseorang dari luar maupun dari dalam diri sendiri agar berbuat dan mau melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Titis Widyawati.<sup>139</sup> Diperoleh dengan analisis jalur (*analysis path*) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Guntur Bayu Saputro dan Holtan Siagian.<sup>140</sup> hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung yang tinggi, tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan saja. Melainkan menerapkan kedisiplinan kepada karyawan, memberikan kompensasi yang layak, menyediakan fasilitas dan lingkungan yang baik dan nyaman dan yang paling penting pemimpin memberikan arahan dan motivasi kepada karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi seorang pemimpin hendaknya harus memperhatikan sikap dan gaya yang dilakukan agar para karyawan merasa dilindungi, diperhatikan dan diarahkan dengan baik sehingga karyawan merasa

---

<sup>138</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi...*, hal. 95

<sup>139</sup> Titis Widyawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening...*

<sup>140</sup> Guntur Bayu Saputro dan Holtan Siagian, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja Di Head Office PT Marifood...*



nyaman dan memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya seoprimal mungkin.