

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**Yudi Darsono**

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bandung

Email: yudidarsono73@gmail.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Diterima 22 April 2020 Diterima dalam bentuk revisi  Diterima dalam bentuk revisi Kata kunci: Gaya kepemimpinan; motivasi dan kinerja	Maksud penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di SBU (Strategic Bisnis Unit) Aircraft Services PT. Indonesian Aerospace yang berlokasi di kota Bandung-Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan metode Proporsional Random Sampling dan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil questioner. Populasi penelitian berjumlah 336 orang, sedangkan sample dalam penelitian ini sebanyak 101 orang. Penelitian ini menggunakan <i>Kuantitative</i> analisis data yang didukung oleh <i>Kualitative</i> analisis data. Teknikal analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa <i>Path analysis</i> , menggunakan <i>software</i> SPSS versi 17 dan <i>minitab for windows</i> versi 13 <i>complete</i> dengan <i>macro</i> minitab. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan significant terhadap kinerja karyawan b. Motivasi berpengaruh positif dan significant terhadap kinerja karyawan c. Gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan significant terhadap kinerja karyawan.

### Pendahuluan

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa (Dessler et al., 2008). Proses pengembangan SDM adalah salah satu kunci dari keberhasilan perusahaan. Walaupun sebetulnya banyak faktor yang bisa meningkatkan daya saing perusahaan, namun pengelolaan sumber daya manusia adalah bagian dari standar operasional perusahaan jika perusahaannya menginginkan brandnya meningkat. Banyak hal yang bisa dicapai ketika perusahaan dapat mengembangkan dan memberdayakan SDM (Dyastuti, 2019).

Sumber daya manusia Juga dalam suatu perusahaan adalah karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Jika kinerja perusahaan baik, dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan tersebut ditunjang oleh kinerja karyawan yang baik. (Gibson et al., 1996) menjelaskan bahwa : “Kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi”. Kinerja karyawan erat kaitannya dengan penilaian kinerja, untuk itu penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan oleh suatu organisasi. “Penilaian kinerja (performance evaluation) yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi” (Sudjana, N., & Rivai, 1992). Segala macam aspek yang berkaitan dengan sumberdaya manusia pada akhirnya turut mempengaruhi output perusahaan yang bersangkutan. Mengingat perannya yang sangat penting, maka sudah selayaknya suatu perusahaan melakukan suatu mekanisme pemeliharaan sumberdaya manusia dengan memperhatikan kinerja karyawan-karyawannya (Utomo & Riswanto, 2019), Dalam proses menciptakan kinerja yang optimal, kepemimpinan dari seorang pemimpin memiliki peran yang penting. Dimana seorang pemimpin perusahaan mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan, membentuk loyalitas dan dedikasi karyawan yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan, dan menciptakan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya (MULKI et al., 2019).

Karyawan yang mempersepsi persepsional tentang jenjang karirnya secara positif cenderung mempunyai sikap kerja yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi, sehingga akan menghindari berbagai sikap dan perilaku kerja yang menghambat pencapaian tujuan organisasi, seperti pemogokan, ketidakhadiran (absensi), ataupun perpindahan kerja. Karyawan yang memiliki persepsi persepsional tentang jenjang karir yang positif cenderung lebih bersemangat ketika bekerja, lebih produktif, serta efisien dan efektif dalam menghadapi dan menyelesaikan pekerjaannya (Kang et al., 2014) (Ubaedillah, 2020).

Banyak faktor yang menjadi penyebab kinerja karyawan baik, diantaranya adalah Gaya Kepemimpinan yang arif, bijaksana dan mumpuni secara langsung dapat menyebabkan peningkatan motivasi karyawan.

PT. Dirgantara Indonesia (Persero) berkantor di JL. Pajajaran No. 154 Bandung adalah industri pesawat terbang yang pertama dan satu-satunya di Indonesia dan di wilayah Asia Tenggara. Perusahaan ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Didirikan pada 26 April 1976 dengan nama PT. Industri Pesawat Terbang Nurtanio dan BJ Habibie sebagai Presiden Direktur. Industri Pesawat Terbang Nurtanio kemudian berganti nama menjadi Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN) pada 11 Oktober 1985. Setelah direstrukturisasi, IPTN kemudian berubah nama menjadi PT. Dirgantara Indonesia pada 24 Agustus 2000.

Dengan keahlian dan penguasaan teknologi, Pada masa saat ini juga semua pelayanan publik serba memanfaatkan teknologi. Dengan adanya perkembangan teknologi dan informasi yang sudah berkembang sangat pesat hingga menyentuh pada industri transportasi di Indonesia (Husain & Rohmah, 2020). PT. Dirgantara Indonesia

dalam perkembangannya tidak hanya bergerak dalam industri pesawat terbang saja tetapi sudah melangkah kepada penguasaan bisnis yang lainnya yaitu pembuatan komponen *aerostruktur*, perawatan pesawat terbang serta jasa di bidang engineering.

*Strategic Bisnis Unit Aircraft Services* adalah salah satu Unit Bisnis di PT. Dirgantara Indonesia yang bertugas untuk memberikan pelayanan jasa pemeliharaan pesawat dan helicopter, penyediaan suku cadang, modifikasi baik struktur dan interior, dan perbaikan komponen kepada pelanggan (perorangan, swasta dan pemerintah).

Usaha yang dilakukan oleh *Strategik Bisnis Unit Aircraft Services* untuk melakukan perbaikan adalah dengan melaksanakan restrukturisasi diantaranya restrukturisasi Struktur Organisasi, System dan Prosedure Kerja.

Untuk mengetahui hasil restrukturisasi yang telah dilakukan oleh *Strategik Bisnis Aircraft Services*, maka penulis mengadakan penelitian terbatas pada penelitian untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, yang menurut hemat penulis ketiga variable tersebut menentukan kinerja perusahaan.

### Metode Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah jenis penelitian survey, tingkat eksplanasi adalah deskriptif, dengan pendekatan secara kuantitatif dikarenakan penulisan akan membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dan membuat analisis perhitungan berdasarkan data yang ada serta mendeskripsikannya secara sistimatis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang akan diselidiki. Metode penelitian survey deskriptif ini dilakukan dengan menggunakan kuestionare berupa angket yang berisi indicator atau instrument pertanyaan yang telah di uji validitas dan reliabilitasnya. Setelah data terkumpul kemudian dianalisis menggunakan analisis statistic untuk menguji hipotesis yang telah diajukan pada awal penelitian ini dan hasilnya dipaparkan secara deskriptif pada akhir penelitian.

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 336 karyawan di lingkungan *Srategik Bisnis Unit Aircraft Services*, sedangkan jumlah sample adalah 101 karyawan (  $\pm 30\%$  ). Dasar pengambilan jumlah sample adalah pendapat arikunto ( 1998:120 ) yang menyatakan bahwa “ apabila populasi dalam sebuah penelitian lebih dari 100, maka sample dapat diambil antara 20%-25% atau lebih”. Teknik pengambilan sample yaitu dengan teknik cluster random sampling artinya cara pengambilan sample dilakukan dengan mengambil karyawan secara random.

Data primer diperoleh dari tanggapan langsung para responden atas pernyataan mengenai Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan yang tertuang di dalam angket yang telah disebar. Sedangkan data sekunder merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti, dimana teknik pengumpulan data yang dilakukan meliputi wawancara dengan cara mengajukan pertanyaan langsung kepada responden, observasi yaitu pengamatan langsung berbagai kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi, dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis yang berhubungan langsung dengan objek penelitian. Data-data yang sudah tersedia kemudian dikumpulkan dan di inventarisir. Untuk memudahkan dalam melakukan perhitungan

analysis data secara statistik, peneliti menggunakan alat bantu berupa software statistik yang dalam hal ini *software minitab versi 13 for windows*.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Pembahasan Hasil Analisis Data

Berdasarkan Undang-Undang No 1 Tahun 1999 tentang penerbangan, telah mengatur soal penggunaan pesawat dan kelaikannya. Lewat Undang-Undang ini, semua pihak berkepentingan bahwa keselamatan penerbangan adalah di atas segala-galanya. Pasal 3 Undang-Undang itu mengatur bahwa penerbangan diselenggarakan dengan tujuan, antara lain mewujudkan penyelenggaraan penerbangan yang tertib, teratur, selamat, aman, nyaman, dengan harga yang wajar, dan menghindari praktik persaingan usaha yang tidak sehat.

Sehubungan dengan kelaikan pesawat terbang maka kualitas pesawat terbang harus dijamin kelaikannya. Untuk menjamin kelaikan pesawat terbang harus dilakukan perawatan secara berkala/periodik. Organisasi yang melaksanakan pelayanan perawatan atau perbaikan pesawat terbang harus laik / layak juga. *Strategik Bisnis Unit Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia* adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan perawatan pesawat terbang khususnya untuk pesawat terbang buatan PT. Dirgantara Indonesia. *Strategik Bisnis Unit Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia* mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat vital karena menyangkut keselamatan nyawa manusia. Tugas dan tanggung jawab ini harus ditopang dengan kemampuan tenaga kerja yang handal dan ahli dalam bidangnya, organisasi yang solid, kepemimpinan yang baik, karyawan yang berdedikasi mempunyai semangat, motivasi dan disiplin yang tinggi, sarana dan prasarana yang canggih, prosedur kerja yang tepat dan tempat yang strategis.

Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja di *Strategik Bisnis Unit Aircraft Services* merupakan unsur penting untuk kemajuan perusahaan, sebab dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik akan tercipta motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Dengan demikian maka akan berpengaruh pada kemajuan perusahaan.

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diambil dari 101 sample questioner, untuk memastikan validitas data, kemudian dilakukan analisis data dari jumlah populasi 336 karyawan. Data yang diperoleh diuji dengan uji validitas dan reliabilitas dengan uji regresi dan korelasi dengan bantuan *software minitab versi 13 for windows*. Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 40,96% yang berarti kinerja ditentukan oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan, sisanya sebesar 59,05% dipengaruhi oleh faktor lain. (faktor langsung dan faktor tak langsung).

Tujuan penelitian ini adalah (1) Menganalisis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer dalam organisasi perusahaan. (2) Mengkaji tingkat motivasi kerja karyawan dalam organisasi perusahaan. (3) Mengkaji hubungan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Kuestioner dilakukan untuk mendapatkan informasi kualitatif yang memperkuat analisis kuantitatif.

Untuk mengetahui berapa besar pengaruh variable gaya kepemimpinan terhadap variable kinerja karyawan berdasarkan jawaban kuestioner dari 101 responden yang telah

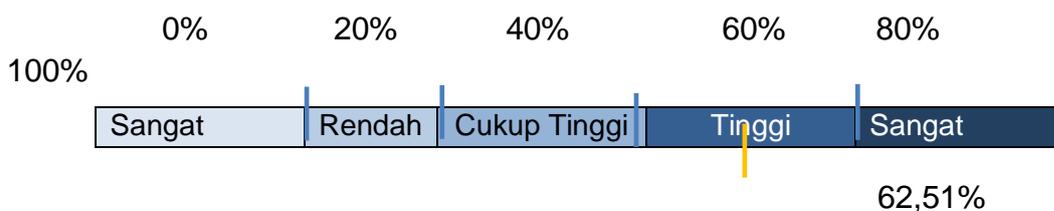
## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

diolah secara analisis statistic deskriptif, lalu dibandingkan dengan kategori garis kontinum (Riduwan, 2007) hasilnya dapat dilihat dari table 1 berikut ini :

**Tabel 1**  
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

NO	INDIKATOR	TOTAL		
		F	FXB	%
1	Sikap Bawahan	101	289	57,23%
2	Kepribadian	101	311	61,58%
3	Watak Atasan	101	312	61,78%
4	Kecakapan Atasan	101	315	62,38%
	<b>Hubungan</b>	<b>404</b>	<b>1227</b>	<b>60,74%</b>
5	Pola Kerja	101	303	60,00%
6	Sosialisasi Kerja	101	313	61,98%
7	Transparansi Kerja	101	318	62,97%
8	Penilaian Kerja	101	335	66,34%
	<b>Struktur Tugas</b>	<b>404</b>	<b>1269</b>	<b>62,82%</b>
9	Mengarahkan	101	322	63,76%
10	Mengendalikan	101	341	67,52%
11	Mempengaruhi	101	314	62,18%
12	Memimpin	101	315	62,38%
	<b>Kewibawaan</b>	<b>404</b>	<b>1292</b>	<b>63,96%</b>
	<b>GAYA KEPEMIMPINAN (X1)</b>	<b>1212</b>	<b>3788</b>	<b>62,51%</b>

Dari table 1 di atas, diperoleh prosentase gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 62,51%, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dikategorikan tinggi, karena berada pada interval 60% - 80%.



**Gambar 1**  
**Interval Gaya Kepemimpinan**

Tingginya prosentase pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dipengaruhi oleh prosentase 3 dimensi dari variable gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Dimensi **Hubungan** dengan prosentase 60,74%
2. Dimensi **Struktur Tugas** dengan prosentase 62,82%
3. Dimensi **Kewibawaan** dengan Prosentase 63,96%

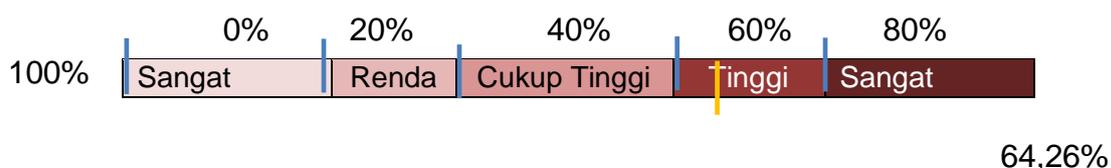
Berdasarkan 12 indikator dari variable Gaya Kepemimpinan, terlihat bahwa indikator yang memberikan persentase tertinggi adalah indikator “mengendalikan” dengan prosentase 67,52%, sedangkan indikator terendah yaitu “sikap bawahan” dengan prosentase 57,23%.

Untuk mengetahui berapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan jawaban kuestioner dari 101 responden yang telah diolah secara analisis statistic deskriptif, lalu dibandingkan dengan kategori garis kontinum (Riduwan, 2007) hasilnya dapat dilihat dari table 2 berikut ini :

**Tabel 2**  
**Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

NO	INDIKATOR	TOTAL		
		F	FXB	%
1	Ketepatan Waktu	101	327	64,75%
2	Kepuasan Hasil Kerja	101	326	64,55%
<b>Keberhasilan</b>		<b>202</b>	<b>653</b>	<b>64,65%</b>
3	Keseringan Pengakuan Penghargaan	101	306	60,59%
4	Peningkatan Hasil Kerja	101	350	69,31%
<b>Pengakuan</b>		<b>202</b>	<b>656</b>	<b>62,82%</b>
5	Kemangkiran Karyawan	101	317	62,77%
6	Keseuaian Tugas dan Tanggung Jawab	101	317	62,77%
<b>Tanggung Jawab</b>		<b>202</b>	<b>634</b>	<b>62,77%</b>
7	Kesesuaian Wewenang Terhadap Tanggung Jawab	101	329	65,15%
8	Kesesuaian Penempatan Karyawan	101	320	63,37%
<b>Wewenang</b>		<b>202</b>	<b>649</b>	<b>64,26%</b>
<b>MOTIVASI KERJA (X2)</b>		<b>808</b>	<b>2592</b>	<b>64,16%</b>

Dari table 3 di atas, diperoleh prosentase motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 64,16%, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dikategorikan tinggi, karena berada pada interval 60% - 80%.



**Gambar 2**  
**Interval Motivasi Kerja**

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Tingginya prosentase pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dipengaruhi oleh prosentase 4 dimensi dari variable motivasi kerja, yaitu :

1. Dimensi **Keberhasilan** dengan prosentase 64,65%
2. Dimensi **Pengakuan** dengan prosentase 62,82%
3. Dimensi **Tanggung Jawab** dengan Prosentase 62,77%
4. Dimensi **Wewenang** dengan prosentase 64,26%

Berdasarkan 8 indikator dari variable Motivasi Kerja, terlihat bahwa indikator yang memberikan persentase tertinggi adalah indikator “peningkatan hasil kerja” dengan prosentase 67,52%, sedangkan indicator terendah yaitu “Keseringan pengakuan penghargaan” dengan prosentase 60,59%.

Untuk mengetahui berapa besar kinerja karyawan berdasarkan jawaban kuestioner dari 101 responden yang telah diolah secara analisis statistic deskriptif, lalu dibandingkan dengan kategori garis kontinum (Riduwan, 2007) hasilnya dapat dilihat dari table 4 berikut ini :

**Tabel 3**  
**Kinerja Karyawan**

NO	INDIKATOR	TOTAL		
		F	FXB	%
1	Antara Atasan dan Bawahan	101	350	69,31%
2	Diantara Bawahan	101	352	69,70%
	<b>Kerjasama</b>	<b>202</b>	<b>702</b>	<b>69,50%</b>
3	Baik	101	333	65,94%
4	Buruk	101	256	50,69%
	<b>Kepribadian</b>	<b>202</b>	<b>589</b>	<b>58,32%</b>
5	Dari Pendidikan	101	330	65,35%
6	Dari Pengalaman	101	353	69,90%
	<b>Kepandaian</b>	<b>202</b>	<b>683</b>	<b>67,62%</b>
7	Diterima Bawahan	101	337	66,73%
8	Tidak Berkenan Sama Sekali	101	306	60,59%
	<b>Kepemimpinan</b>	<b>202</b>	<b>643</b>	<b>63,66%</b>
9	Bebas dari Bahaya	101	365	72,28%
10	Physical Safety	101	369	73,07%
11	Financial Security	101	373	73,86%
12	Privasi	101	354	70,10%
	<b>Keselamatan</b>	<b>404</b>	<b>1461</b>	<b>72,33%</b>
13	Memahami Pola Kerja Seluruhnya	101	332	65,74%
14	Hanya Memahami Sebagian Saja	101	295	58,42%
15	Tidak Memahami Sama Sekali	101	256	50,69%
	<b>Pengetahuan</b>	<b>303</b>	<b>883</b>	<b>58,28%</b>
16	Hadir Tidak Terlambat	101	366	72,48%
17	Hadir Terlambat	101	333	65,94%
	<b>Kehadiran</b>	<b>202</b>	<b>699</b>	<b>69,21%</b>
18	Ikhlas	101	372	73,66%
19	Bertanggung Jawab	101	345	68,32%
	<b>Kesetiaan</b>	<b>202</b>	<b>717</b>	<b>70,99%</b>
20	Daya Pikir	98	395	78,22%

21	Kreatifitas Ide	101	407	80,59%
22	Mandiri	101	383	75,84%
<b>Ketangguhan</b>		<b>300</b>	<b>1185</b>	<b>78,22%</b>
<b>KINERJA (Y)</b>		<b>2219</b>	<b>7562</b>	<b>68,06%</b>

Dari table 4 di atas, diperoleh prosentase rata-rata kinerja karyawan yaitu sebesar 68,06%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dikategorikan tinggi, karena berada pada interval 60% - 80%.



**Gambar 3**  
**Interval Kinerja**

Tingginya prosentase rata-rata kinerja karyawan dipengaruhi oleh prosentase 9 dimensi dari variable Kinerja Karyawan, yaitu :

1. Dimensi **Kerjasama** dengan prosentase 69,50%
2. Dimensi **Kepribadian** dengan prosentase 68,52%
3. Dimensi **Kepandaian** dengan Prosentase 67,62%
4. Dimensi **Kepemimpinan** dengan prosentase 63,66%
5. Dimensi **Keselamatan** dengan prosentase 72,33%
6. Dimensi **Pengetahuan** dengan prosentase 58,28%
7. Dimensi **Kehadiran** dengan prosentase 69,21%
8. Dimensi **Kesetiaan** dengan prosentase 70,99%
9. Dimensi **Ketangguhan** dengan prosentase 78,22%

Berdasarkan 22 indikator dari variable Kinerja Karyawan, terlihat bahwa indikator yang memberikan persentase tertinggi adalah indikator “kreativitas Ide” dengan prosentase 80,59%, sedangkan indicator terendah yaitu “Buruk” dan “Tidak memahami sama sekali” masing-masing dengan prosentase 50,69%.

Untuk menentukan **keeratan** hubungan antar variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja Pegawai (Y) menggunakan korelasi *product moment pearson*. Hipotesis yang diajukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel secara umum dinyatakan sebagai berikut:

- Ho :  $\rho = 0$  (Tidak terdapat hubungan antar variabel)  
 H1 :  $\rho \neq 0$  (Terdapat hubungan antar variabel)

Kriteria uji : Tolak Ho jika  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ , artinya terdapat hubungan yang erat antara variabel X1, X2 dengan variabel Y. Hasil perhitungan analisis korelasi antar variable disajikan dalam table 5 berikut ini :

**Table 4**  
**Pengujian Koefisien Korelasi Antar Variable X1, X2 dan Y**

N0	Variable	thitung	ttabel	Korelasi	Persentase Keeratan	Kategori
1	X1 X2	4,56	2,05	0,64	40,96%	Cukup Erat
2	X1 Y	1,95	1,705	0,248	6,15%	Kurang Erat
3	X2 Y	3,61	1,71	0,367	13,5%	Sedang
4	X1 X2 Y	23,14	3,37	0,311	9,7%	Sedang

Sumber : Data hasil analisis korelasi : 2014

Dengan menggunakan bantuan *software minitab versi 13 for windows* diperoleh nilai korelasi, statistik uji-t dengan nilai signifikansinya untuk menentukan penolakan atau penerimaan hipotesis.

Hubungan yang tertinggi adalah korelasi antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Motivasi Kerja (X2) yaitu sebesar 0.64. Karena nilai koefisien korelasi  $\neq 0$  (terdapat hubungan anatar variable ) maka hipotesis dapat diterima. Jika nilai koefisien korelasi ini dimasukkan ke dalam rumus persentase keeratan yaitu  $R^2 = (0,64)^2 \times 100\% = 40,96\%$  maka besarnya persentase korelasi antara variable Gaya Kepemimpinan dan variable Motivasi Kerja sebesar 40,96% (dikategorikan cukup erat).

Hubungan yang terkecil adalah korelasi antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y) yaitu sebesar 0.248. Karena nilai koefisien korelasi  $\neq 0$  (terdapat hubungan anatar variable), maka hipotesis dapat diterima. Jika nilai koefisien korelasi ini dimasukkan ke dalam rumus persentase keeratan yaitu  $R^2 = (0,248)^2 \times 100\% = 6,15\%$  maka besarnya persentase korelasi antara variable Gaya Kepemimpinan (X1) dan variable Kinerja Karyawan (Y) sebesar 6,15% (dikategorikan kurang erat).

Untuk menganalisis **hubungan kausal (pengaruh)** antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Strategik Bisnis Unit Aircraft Services – PT.Dirgantara Indonesia digunakan suatu metode analisis yang disebut dengan Analisis Jalur (Path Analysis).

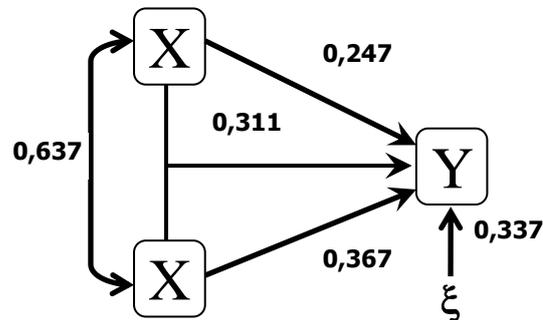
Adapun persamaan jalurnya yaitu :

$$Y = 0,247 X_1 + 0,367 X_2 + \varepsilon$$

Persamaan jalur tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Kinerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,247 atau dapat dikatakan 1 satuan dari gaya kepemimpinan (X1) dinaikkan akan memberikan pengaruh pada kenaikan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,247.
- Kinerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh motivasi kerja (X2) sebesar 0,367 atau dapat dikatakan 1 satuan dari motivasi kerja (X2) dinaikkan akan memberikan pengaruh pada kenaikan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,367.

Lebih jelas nilai-nilai perhitungan analisis jalur diterapkan dalam diagram/gambar analisis jalur dibawah ini.



Hipotesis yang diajukan mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) adalah sebagai berikut:

Ho :  $\rho_{X1X2} = 0 \rightarrow$  Gaya kepemimpinan tidak berhubungan dengan motivasi kerja di

*Strategik Bisnis Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia*

H1 :  $\rho_{X1X2} \neq 0 \rightarrow$  Gaya kepemimpinan berhubungan dengan motivasi kerja di *Strategik Bisnis Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia*

Hasil perhitungan menggunakan *software minitab* versi 13 *for windows* didapatkan hasil sebagai berikut:

" Matrik Korelasi X "

```

1.00000  0.63683
0.63683  1.00000
  
```

Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) adalah sebesar 0,64. Untuk pengujian koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) menggunakan pengujian individual atau uji student-t, dihasilkan nilai  $T_{hit} = 4,565$  dan  $T_{tabel} = 2,048$ . Karena  $T_{hit} > T_{tabel}$  atau  $\neq 0$  maka nilai tersebut memberikan keputusan bahwa Ho ditolak, yang artinya dengan kepercayaan 95% diyakini bahwa nilai koefisien korelasi  $\rho_{X1X2}$  adalah tidak sama dengan nol atau sebesar 0,64, atau dengan kata lain bahwa secara signifikan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan (X1) dengan motivasi kerja (X2).

Hipotesis yang diajukan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebagai berikut:

Ho :  $P_{YX1} = 0 \rightarrow$  Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di

*Strategik Bisnis Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia*

H1 :  $P_{YX1} \neq 0 \rightarrow$  Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di

*Strategik Bisnis Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia*

Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji individual atau uji student-t, untuk mengetahui berapa besar nilai koefisien jalur untuk Gaya Kepemimpinan (X1). Hasil

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

perhitungan diperoleh nilai  $T_{hit} = 1,95$  dan nilai  $T_{tabel} = 1,7056$ , jika dibandingkan  $T_{hit} > T_{tabel}$  maka memberikan keputusan bahwa  $H_0$  ditolak, yang artinya dengan kepercayaan 95% diyakini bahwa nilai koefisien jalur  $P_{YX1}$  adalah tidak sama dengan nol atau sebesar 0,247, atau dengan kata lain bahwa secara signifikan gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Sedangkan berdasarkan output *software minitab versi 13 for windows* yang dieksekusi pada *macro* berdasarkan prosedur/langkah perhitungan analisis jalur (*path analysis*) memperlihatkan hasil sebagai berikut:

```
" PYX1 "  
Sum of C30 = 0.24691  
"KAUSAL-X1"  
K16 0.0609626  
K17 0.0577692  
'TOTAL PENGARUH LANGSUNG & TAK LANGSUNG X1'  
K21 0.118732
```

Hasil tersebut menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,119 (jika dipersentasekan adalah 11,9%).

Hipotesis yang diajukan mengenai pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebagai berikut:

$H_0 : P_{YX2} = 0 \rightarrow$  Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di *Strategik Bisnis Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia*

$H_0 : P_{YX2} \neq 0 \rightarrow$  Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di *Strategik Bisnis Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia*.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji individual atau uji student-t, untuk mengetahui berapa besar nilai koefisien jalur untuk Motivasi Kerja (X2). Hasil perhitungan diperoleh nilai  $T_{hit} = 3,61$  dan nilai  $T_{tabel} = 1,7056$ , jika dibandingkan  $T_{hit} > T_{tabel}$  maka memberikan keputusan bahwa  $H_0$  ditolak, yang artinya dengan kepercayaan 95% diyakini bahwa nilai koefisien jalur  $P_{YX2}$  adalah tidak sama dengan nol atau sebesar 0,367, atau dengan kata lain bahwa secara signifikan Motivasi Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini mengindikasikan bahwa variable Motivasi Kerja (X2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Sedangkan berdasarkan output *software minitab versi 13 for windows* yang dieksekusi pada *macro* berdasarkan prosedur/langkah perhitungan analisis jalur (*path analysis*) memperlihatkan hasil sebagai berikut:

```
" PYX2 "  
Sum of C31 = 0.36740  
"KAUSAL-X2"  
K16 0.134984
```

K17 0.0577692  
'TOTAL PENGARUH LANGSUNG & TAK LANGSUNG X2'  
K21 0.192753

Hasil tersebut menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,193 (jika dipersentasekan adalah 19,3%).

Hipotesis yang diajukan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebagai berikut:

$H_0 : P_{YX_1X_2} = 0 \rightarrow$  Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

karyawan di PT. DI – SBU Aircraft Services.

$H_0 : P_{YX_1X_2} \neq 0 \rightarrow$  Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja

karyawan di PT. DI – SBU Aircraft Services.

Uji Model analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa  $T_{hit} = 23,141$  dibandingkan  $T_{tabel} = 3,369$  maka  $H_0$  ditolak, yang artinya dengan kepercayaan 95% diyakini bahwa nilai koefisien  $P_{X_1X_2}$  adalah tidak sama dengan nol atau sebesar 31,15%, atau dengan kata lain bahwa variable Gaya Kepemimpinan (X1) dan variable Motivasi Kerja (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Sedangkan berdasarkan output *software minitab versi 13 for windows* yang dieksekusi pada *macro* berdasarkan prosedur/langkah perhitungan analisis jalur (*path analysis*) memperlihatkan hasil sebagai berikut:

```
" R-KUADRAT YX "  
Sum of C50 = 0.31148  
' TOTAL PENGARUH LANGSUNG & TAK LANGSUNG X1 '  
K21 0.118732  
' TOTAL PENGARUH LANGSUNG & TAK LANGSUNG X2 '  
K21 0.192753
```

Hasil tersebut menunjukkan bahwa, adanya pengaruh langsung dan tak langsung dari variable Gaya Kepemimpinan (X1) dan variable Motivasi Kerja (X2) sebesar 31,15% secara simultan terhadap variable Kinerja Karyawan (Y), dengan besar masing-masing pengaruh langsung dan tak langsung dari variable Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap variable Kinerja Karyawan (Y) sebesar 11,87%, sedangkan besarnya pengaruh langsung dan tak langsung dari variable Motivasi Kerja (X2) terhadap variable Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 19,3%.

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian ini berdasarkan pengolahan data yang diperoleh dari data literature, data hasil survey berupa kusioner, pengamatan. Kemudian dilakukan pengujian validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis menggunakan analisis jalur

dengan bantuan *software minitab versi 13 for windows* dan *software statistic SPSS versi 17*. Dari hasil perhitungan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan hasil survey, bahwa dimensi kewibawaan, penugasan dan hubungan yang dilakukan pimpinan kepada bawahan berpengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan satu faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan di *Strategik Bisnis Unit Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia*.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan hasil survey, bahwa dimensi wewenang dan tanggung jawab serta pengakuan yang diberikan kepada karyawan berpengaruh tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan satu faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan di *Strategik Bisnis Unit Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia*.
3. Hubungan antara variable gaya kepemimpinan (X1) dan variable motivasi kerja (X2), setelah diuji dan dianalisis menghasilkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,64. Nilai koefisien korelasi lebih besar dari nol (0) yang berarti bahwa terdapat hubungan antara variable gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Jika dimasukkan ke dalam prosentase keeratan antara variable gaya kepemimpinan dan motivasi kerja adalah sebesar  $R^2 = (0,64)^2 \times 100\% = 40,96\%$ , nilai tersebut memberi pengertian bahwa persentase keeratan antara variable gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dikategorikan cukup erat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variable gaya kepemimpinan dan variable motivasi kerja merupakan dua variable yang saling berhubungan erat dan dapat mempengaruhi kinerja pegawai di *Strategik Bisnis Unit Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia*.
4. Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) setelah diuji dan di analisis menghasilkan nilai koefisien (PYX1) sebesar 0,247. Nilai koefisien tersebut lebih besar dari nol (0) yang berarti bahwa terdapat pengaruh dari variable gaya kepemimpinan terhadap variable kinerja karyawan sebesar 0,247. Sedangkan pengaruh langsung maupun tak langsung dari variable gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 11,9%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari variable gaya kepemimpinan terhadap variable kinerja karyawan di yang berarti bahwa terdapat pengaruh dari variable gaya kepemimpinan terhadap variable kinerja karyawan di *Strategik Bisnis Unit Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia*.
5. Pengaruh variable motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) setelah diuji dan dianalisis menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,367. Nilai koefisien tersebut lebih besar dari nol (0), yang berarti bahwa terdapat pengaruh dari variable motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,367. Sedangkan pengaruh langsung maupun tak langsung dari variable motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 19,3%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh variable motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di *Strategik Bisnis*

Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia sebesar 0,367% dan pengaruh baik langsung maupun tak langsung sebesar 19,3%

6. Pengaruh variable Gaya Kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) setelah diuji dan dianalisis menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,3115. Nilai tersebut lebih besar dari nol (0) yang berarti bahwa terdapat pengaruh dari variable gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,3115. Sedangkan pengaruh langsung maupun tak langsung dari variable gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 19,3%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di *Strategik Bisnis Unit Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia*. Disamping itu terdapat juga pengaruh baik langsung maupun tak langsung dari variable gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di *Strategik Bisnis Unit Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia*.

## BIBLIOGRAFI

- Dessler, A. E., Zhang, Z., & Yang, P. (2008). Water-vapor climate feedback inferred from climate fluctuations, 2003–2008. *Geophysical Research Letters*, 35(20).
- Dyastuti, I. S. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Intensi Turnover Karyawan Milenial (Study Kasus Pada Pt. Time Excelindo)*. Universitas Mercu Buana Yogyakarta.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr, J. H. (1996). Organisasi: Perilaku, struktur, proses (Edisi kedelapan). *Terjemahan, Penerbit Binarupa Aksara Jakarta*.
- Husain, I. A., & Rohmah, P. (2020). Strategi PT. Gojek Dalam Mengembangkan Transportasi Publik Berbasis Online Di Indonesia. *Jurnal Syntax Transformation*, 1(3), 14–23.
- Kang, Y. J., Kim, S. K., Kim, M. Y., Lestari, P., Kim, K. H., Ha, B.-K., Jun, T. H., Hwang, W. J., Lee, T., & Lee, J. (2014). Genome sequence of mungbean and insights into evolution within Vigna species. *Nature Communications*, 5, 5443.
- MULKI, H. F., Ina Ratnamiasih, S. E., & MSi, P. I. (2019). *Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Amanda Brownies Bandung (Amanda Pusat)*. Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas.
- Riduwan, E. A. K. (2007). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*, Jakarta: Alfabeta.
- Sudjana, N., & Rivai, A. (1992). *Media pengajaran*. Bandung: Penerbit CV Sinar Baru Bandung.
- Ubaedillah, M. I. (2020). Pengukuran Persepsional Tentang Jenjang Karir Perawat Di RSUD Cirebon. *Syntax*, 2(4), 77.
- Utomo, S. B., & Riswanto, I. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Bengkel Ahas Gumilang Motor Rajagaluh Kabupaten Majalengka. *Syntax*, 1(6).