

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI VARIABEL *INTERVENING* MOTIVASI KERJA DI *HEAD OFFICE* PT MARIFOOD

Guntur Bayu Saputro dan Dr. Ir. Hotlan Siagian, M.Sc.

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: [and\\_gun@yahoo.com](mailto:and_gun@yahoo.com); [hotlan.siagian@petra.ac.id](mailto:hotlan.siagian@petra.ac.id)

**Abstrak**— Dalam mencapai target penjualan oleh perusahaan, diperlukan kinerja karyawan yang baik yang mana dipengaruhi oleh motivasi kerja dan kemampuan setiap karyawan. Disisi lain, motivasi kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada suatu perusahaan.

Jenis Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan metode survey. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *simple random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan.

**Kata Kunci**— Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

## I. PENDAHULUAN

Sekarang ini persaingan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain semakin ketat. Oleh karena itu perusahaan harus dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Perusahaan merupakan suatu organisasi yang terdiri dari banyak orang dimana melakukan aktivitas produksi. Hampir semua perusahaan memiliki tujuan yang sama yaitu mendapatkan laba yang besar dan mensejahterakan para karyawannya. Untuk mendapatkan laba yang besar, perusahaan setiap bulan pasti memiliki target yang harus dicapai. Target tersebut dapat dicapai apabila para pegawai dapat melakukan aktivitas produksi dengan optimal.

Dalam melakukan aktivitas produksi selain membutuhkan Sumber Daya Alam (SDA), perusahaan juga membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia atau human resources mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain Sumber Daya Manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, Sumber Daya Manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat (Sumarsono, 2003). Sumber Daya Manusia merupakan kunci penting didalam aktivitas produksi karena tanpa adanya campur tangan SDM, maka sumber daya yang lain tidak dapat dimanfaatkan dengan maksimal untuk kepentingan perusahaan. Manusia merupakan faktor sumber daya yang berbeda dengan faktor lainnya, sebab manusia memiliki

perasaan, keinginan, kebutuhan yang satu dengan lainnya berbeda. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik dan benar sehingga dapat memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan. Hasil yang dihasilkan oleh SDM dipengaruhi oleh salah satunya adalah cara pemimpin dalam memimpin suatu perusahaan.

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House dalam Yukl, 2015, p.3). Dalam memimpin suatu perusahaan, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda – beda. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2010). Menurut Robbins & Coutler (2012:462) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi 3 yaitu gaya kepemimpinan otokratis dimana pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak dan meminimalisasi kinerja karyawan. Kedua adalah gaya kepemimpinan demokratis dimana pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan otoritas dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawannya. Ketiga adalah gaya kepemimpinan *laissez-faire* dimana seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini memberikan karyawannya kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang paling sesuai menurut para karyawannya. Seorang pemimpin harus menyadari bahwa Sumber Daya Manusia merupakan faktor kunci yang paling banyak berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Perusahaan menuntut para pekerjanya untuk bekerja secara optimal dalam memenuhi kebutuhan perusahaan, disamping itu perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan setiap karyawannya. Dalam hubungan dengan bawahannya, kesesuaian gaya kepemimpinan seorang pemimpin dengan harapan yang diinginkan oleh pegawainya dapat memberikan dampak yang positif bagi para karyawannya yaitu akan memiliki semangat kerja yang tinggi.

Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan kehidupan perusahaan. Semangat kerja dapat dilihat dari seberapa senang mereka dengan pekerjaannya. Apabila mereka senang, maka akan memberikan lebih banyak perhatian dan keterampilan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu diperlukan suatu dorongan dengan cara pemenuhan kebutuhan fisik maupun non fisik, apabila kebutuhan sudah terpenuhi maka karyawan akan lebih memusatkan perhatiannya terhadap tugas dan tanggung jawab sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Dorongan itulah yang

disebut dengan motivasi.

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. (Wibowo, 2010). Motivasi dapat memacu karyawan untuk berpikir dan menggunakan tenaga dalam melakukan pekerjaannya demi mencapai tujuan perusahaan. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan bekerja dengan penuh disiplin, inisiatif melakukan tanggung jawabnya untuk melakukan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien. Apabila motivasi kerja para karyawan tinggi maka karyawan dapat memiliki kinerja yang baik pula. Oleh karena itu diperlukan motivator yang kuat dari pihak perusahaan terutama dari pemimpin perusahaan.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi (Mangkunegara, 2009).

PT Marifood adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang makanan dan minuman. Salah satu produk yang dikenal oleh masyarakat sejak dahulu adalah minuman serbuk marimas. PT Marifood didirikan oleh Haryanto Kusuma Halim pada tahun 1995 di Semarang. Seiring dengan berkembangnya jaman banyak perusahaan baru yang menjadi pesaing PT Marifood, sehingga PT Marifood dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien dalam menghadapi persaingan tersebut. Setelah melakukan wawancara dengan salah satu karyawan PT Marifood yang bernama Bapak Sius pada saat waktu istirahat di kantor pusat PT Marifood, salah satu permasalahan yang dihadapi saat ini adalah target penjualan yang tidak tercapai. Bapak Sius mengatakan bahwa target penjualan yang tercapai hanya sekitar 75 – 80 % saja, sedangkan sisanya belum tercapai. Bapak Sius mengatakan ketidak tercapaian target penjualan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kinerja dari setiap karyawan yang kurang maksimal dimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dan kesesuaian dari gaya setiap manager dalam memimpin. Hal ini didukung dengan adanya penelitian terdahulu dimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang ada. (Elqadri, Suci, & Chandra, 2015) dari penelitian yang sudah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Faktor yang kedua adalah kemampuan setiap karyawan yang berbeda – beda sehingga hasil yang dihasilkan tidak semuanya maksimal. Ketiga adalah cuaca yang kurang mendukung sehingga kinerja dari sales kurang maksimal. Dari faktor – faktor yang ada, maka penulis tertarik untuk memilih salah satu faktor dan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja di *Head Office* PT Marifood”.

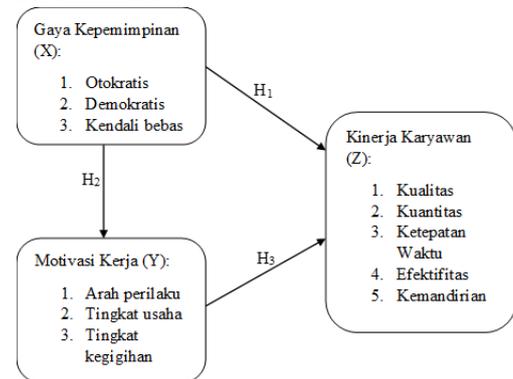
### Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di *Head Office* PT Marifood?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap

motivasi kerja di *Head Office* PT Marifood?

3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di *Head Office* PT Marifood?

### Kerangka Pemikiran



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

**Sumber: Robbins & Coutler (2012), George & Jones (2015), Robbins (2006)**

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan

H3: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## II. METODE PENELITIAN

### Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan metode survey. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012, p.14).

### Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang diteliti adalah karyawan yang berada di *Head Office* PT Marifood yaitu sebesar 100 karyawan. Sampel yang diteliti sebanyak 80 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik penarikan sampel yang memberikan peluang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (supriyanto, 2009, p.126). Penelitian ini menggunakan simple random sampling dimana setiap karyawan di *Head Office* PT Marifood memiliki peluang yang sama untuk diambil sebagai sampel.

### Skala Pengukuran Data

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini terdapat lima tingkatan skala terkecil yaitu 1 dan skala terbesar yaitu 5, dengan penjelasan sebagai berikut:

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

**Teknik Analisis Data**

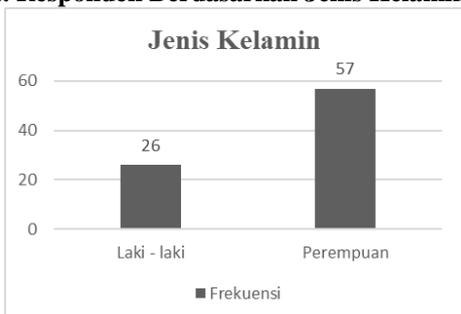
Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square*. Menurut Abdillah & Hartono (2015:164), model yang ada didalam PLS ada 2 yaitu model pengukuran yang digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, dan model struktural yang digunakan untuk uji kausalitas. Abdillah & Hartono (2015:194) mengatakan uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang harusnya diukur. Dalam penelitian ini, uji validitas yang digunakan adalah validitas konvergen dan validitas diskriminan. Dalam PLS uji reabilitas dapat dilihat dari nilai Cronbach's alpha dan nilai Composite reliability. Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliabel, maka nilai Cronbach' alpha harus > 0,6 dan nilai Composite reliability harus > 0,7 (Abdillah & Jogiyanto, 2015)

**III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

PT Marifood merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang food and beverage dimana produk yang dikenal oleh masyarakat Indonesia adalah minuman serbuk instan rasa buah 'MARIMAS'. PT Marifood didirikan pada tahun 1995 oleh Harjanto Kusuma Halim di Jalan Senjoyo Semarang. Berawal dari home industry yang awalnya dikelola dengan sistem manajemen keluarga, saat ini telah berkembang menjadi perusahaan berskala nasional dengan distribusi produk meliputi seluruh wilayah Indonesia dan luar negeri. Beberapa tahun setelah itu melihat permintaan konsumen yang telah meningkat, maka Harjanto Kusuma Halim memutuskan untuk membangun pabrik di Jalan Majapahit no 476 dan Jalan Slamet Riyadi no 32 Semarang. Pada tahun 2000 Harjanto Kusuma Halim memindahkan lokasi pabrik PT Marifood ke kawasan Industri Candi Jalan Gatot Subroto Semarang. Budaya perusahaan PT Marifood adalah: Membangun kerjasama antar karyawan, Memiliki integritas, Selalu bersikap optimis, Inovatif, Memiliki semangat pengembangan diri, Belajar efektif dan efisien.

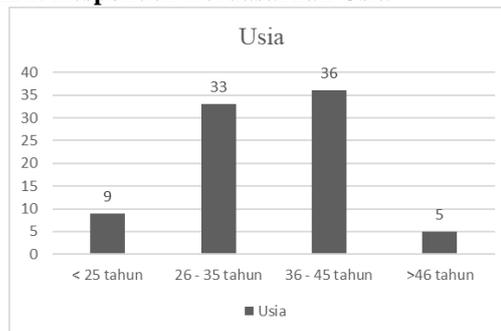
Berikut disajikan grafik profil responden yang meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan divisi karyawan di *Head Office* PT Marifood.

**Grafik 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**



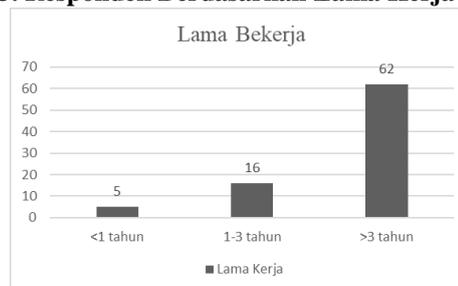
Berdasarkan grafik diatas dapat dilihat bahwa karyawan di *Head Office* PT Marifood, mayoritas berjenis kelamin perempuan sebanyak 57 orang (68,7%) sedangkan laki – laki sebanyak 26 orang (31,3%). Hal tersebut disebabkan karena kebutuhan akan jenis pekerjaan yang ada di *Head Office* PT Marifood seperti divisi akuntansi, PPIC, produksi, dan R&D.

**Grafik 2. Responden Berdasarkan Usia**



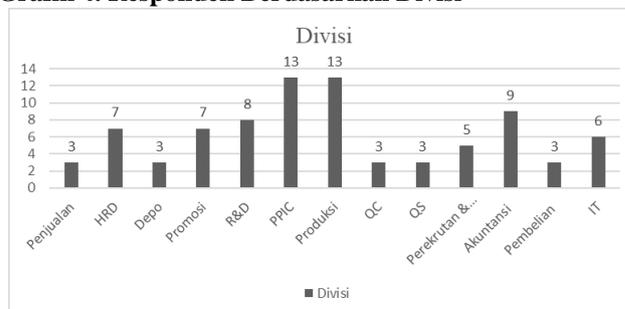
Berdasarkan grafik diatas dapat dilihat bahwa karyawan di *Head Office* PT Marifood mayoritas berusia 36-45 tahun yaitu sebanyak 36 orang (43,4%) dan berusia 26-35 tahun sebanyak 33 orang (39,8%) sedangkan sisanya berusia <25 tahun yaitu sebanyak 9 orang (10,8%) dan >46 tahun sebanyak 5 orang (6,02%). Dari keterangan diatas dapat dilihat bahwa karyawan yang memiliki usia 36-45 tahun paling banyak karena memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak dibandingkan dengan usia dibawahnya dan sudah bekerja untuk PT Marifood dalam waktu yang lama dengan hasil kinerja yang baik.

**Grafik 3. Responden Berdasarkan Lama Kerja**



Berdasarkan grafik diatas dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan yang ada di *Head Office* PT Marifood sudah bekerja lebih dari 3 tahun yaitu sebanyak 62 orang (74,7%), diikuti oleh karyawan yang sudah bekerja antara 1-3 tahun yaitu sebanyak 16 orang (19,3%) dan karyawan yang bekerja dibawah 1 tahun sebanyak 5 orang (6%). Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa para karyawan yang berada di *Head Office* PT Marifood setia terhadap pekerjaannya dan memiliki pengalaman lebih karena memiliki masa kerja yang cukup panjang.

**Grafik 4. Responden Berdasarkan Divisi**



Berdasarkan grafik diatas dapat dilihat bahwa karyawan yang berada di *Head Office* PT Marifood mayoritas respondennya bekerja pada divisi PPIC (Product Planning Inventory Control) dan produksi yaitu sebanyak 13 orang (15,7%) dilanjutkan dengan karyawan di divisi akuntansi yaitu sebanyak 9 orang (10,8%), R&D sebanyak 8 orang

(9,6%) lalu HRD dan divisi promosi sebanyak 7 orang (8,4%), dilanjutkan dengan divisi IT sebanyak 6 orang (7,2%) dan sisanya adalah divisi pelatihan sebanyak 5 orang (6%), divisi penjualan, depo, QC, QS dan pembelian masing – masing sebanyak 3 orang (3,6%).

**Analisis Deskriptif Jawaban Responden**

Gambaran jawaban responden didapat dari besarnya interval kelas mean, dengan cara dibuat rentang skala, sehingga dapat diketahui di mana letak rata-rata penilaian responden terhadap setiap variabel yang dipertanyakan. Contoh rentang skala mean tersebut ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 1. Rata – rata Indikator**

Variabel	Interval	Kategori
Gaya Kepemimpinan	1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju
	1,81 – 2,60	Tidak Setuju
	2,61 – 3,40	Netral
	3,41 – 4,20	Setuju
	4,21 – 5,00	Sangat Setuju
Motivasi Kerja	1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju
	1,81 – 2,60	Tidak Setuju
	2,61 – 3,40	Netral
	3,41 – 4,20	Setuju
	4,21 – 5,00	Sangat Setuju
Kinerja Karyawan	1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju
	1,81 – 2,60	Tidak Setuju
	2,61 – 3,40	Netral
	3,41 – 4,20	Setuju
	4,21 – 5,00	Sangat Setuju

**Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan**

**Tabel 2. Hasil Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan**

Pernyataan	Mean	Std. Dev	Kategori
1	1,82	0,81	Tidak Setuju
2	1,94	0,84	Tidak Setuju
3	2,18	0,80	Tidak Setuju
4	1,84	0,57	Tidak Setuju
5	1,99	0,75	Tidak Setuju
<b>Rata – rata Otokratis</b>	<b>1,95</b>		<b>Tidak Setuju</b>
6	4,13	0,67	Setuju
7	4,05	0,61	Setuju
8	3,82	0,78	Setuju
9	3,73	0,70	Setuju
10	4,13	0,72	Setuju
<b>Rata – Rata Demokratis</b>	<b>3,97</b>		<b>Setuju</b>
11	2,78	0,92	Netral
12	3,25	0,92	Netral
13	2,95	0,96	Netral
14	2,51	0,94	Tidak Setuju
15	3,81	0,74	Setuju
<b>Rata – Rata Kendali Bebas</b>	<b>3,06</b>		<b>Netral</b>
Rata-rata Keseluruhan Variabel Gaya Kepemimpinan (X)	3,00	0,79	Netral

Berdasarkan Tabel 2. dapat diketahui bahwa rata – rata keseluruhan dari jawaban 83 responden yang ada di *Head Office* PT Marifood terhadap variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 3,00 dengan kategori netral. Hal ini diartikan bahwa gaya kepemimpinan yang di setiap kepala bagian yang ada di *Head Office* PT Marifood dapat dikatakan netral. Dari tabel 2, dapat dilihat bahwa karyawan setuju dengan indikator gaya kepemimpinan demokratis sehingga gaya kepemimpinan tersebut memiliki rata – rata paling tinggi yaitu sebesar 3,97 dibandingkan dengan gaya kepemimpinan

otokratis yang memiliki rata – rata 1,95 dan kendali bebas dengan rata – rata 3,06.

**Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja**

**Tabel 3. Hasil Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja**

Pernyataan	Mean	Std. Dev	Kategori
1	4,08	0,62	Setuju
2	4,19	0,63	Setuju
3	4,14	0,66	Setuju
<b>Rata – Rata Arah Perilaku</b>	<b>4,14</b>		<b>Setuju</b>
4	3,99	0,65	Setuju
5	4,08	0,54	Setuju
<b>Rata – Rata Tingkat Usaha</b>	<b>4,04</b>		<b>Setuju</b>
6	4,11	0,54	Setuju
7	4,10	0,53	Setuju
8	4,13	0,49	Setuju
9	4,18	0,66	Setuju
<b>Rata – Rata Tingkat Kegigihan</b>	<b>4,13</b>		<b>Setuju</b>
Rata-rata Keseluruhan Variabel Motivasi Kerja (Y)	4,11	0,61	Setuju

Berdasarkan Tabel 3. dapat diketahui bahwa rata – rata keseluruhan dari jawaban 83 responden yang ada di *Head Office* PT Marifood pada variabel motivasi kerja adalah 4,11, artinya karyawan setuju bahwa setiap karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dari 3 elemen motivasi kerja yang ada, rata – rata tertinggi adalah tingkat kegigihan sebesar 4,13 dan arah perilaku sebesar 4,14. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang ada di *Head Office* PT Marifood setuju bahwa karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga memiliki tingkat kegigihan yang tinggi pula.

**Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

**Tabel 4. Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan**

Pernyataan	Mean	Std. Dev	Kategori
1	3,93	0,53	Setuju
2	3,93	0,53	Setuju
3	3,70	0,60	Setuju
4	3,70	0,60	Setuju
<b>Rata – Rata Kualitas Kerja</b>	<b>3,82</b>		<b>Setuju</b>
5	3,99	0,45	Setuju
6	3,87	0,58	Setuju
7	3,96	0,63	Setuju
<b>Rata – Rata Kuantitas Kerja</b>	<b>3,94</b>		<b>Setuju</b>
8	4,00	0,58	Setuju
9	4,18	0,54	Setuju
<b>Rata – Rata Ketepatan Waktu</b>	<b>4,09</b>		<b>Setuju</b>
10	4,07	0,58	Setuju
11	4,07	0,60	Setuju
<b>Rata – Rata Efektivitas</b>	<b>4,07</b>		<b>Setuju</b>
12	4,12	0,48	Setuju
13	3,98	0,62	Setuju
14	4,28	0,50	Sangat Setuju
<b>Rata – Rata Kemandirian</b>	<b>4,13</b>		<b>Setuju</b>
Rata-rata Keseluruhan Variabel Kinerja Karyawan (Z)	3,98	0,58	Setuju

Berdasarkan Tabel 4. dapat diketahui bahwa rata – rata keseluruhan dari jawaban 83 responden yang ada di *Head Office* PT Marifood pada variabel kinerja karyawan adalah 3,98. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju bahwa setiap karyawan memiliki kinerja yang baik. Dari rata – rata setiap indikator yang ada, indikator kemandirian memiliki nilai rata – rata paling tinggi yaitu sebesar 4,13. Dengan melihat hasil tersebut maka, karyawan yang ada di

Head Office PT Marifood dapat disimpulkan memiliki inisiatif dan komitmen yang tinggi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas. Rata – rata indikator kinerja karyawan yang paling rendah adalah kualitas dengan nilai rata – rata sebesar 3,82.

**Convergent Validity**

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur – pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Suatu indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* >0,5. Hasil nilai loading indikator dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5. Nilai Outer Loading Indikator**

Indikator	Gaya Kepemimpinan (X)	Motivasi Kerja (Y)	Kinerja Karyawan (Z)
X6	0.745		
X7	0.821		
X8	0.794		
X9	0.599		
X10	0.778		
Y1		0.802	
Y2		0.591	
Y3		0.625	
Y4		0.658	
Y5		0.794	
Y6		0.787	
Y7		0.76	
Y8		0.709	
Y9		0.631	
Z1			0.642
Z2			0.675
Z3			0.732
Z4			0.698
Z5			0.723
Z6			0.653
Z7			0.695
Z8			0.714
Z9			0.807
Z10			0.728
Z11			0.767
Z12			0.739
Z13			0.79
Z14			0.722

Berdasarkan tabel 5. didapatkan bahwa nilai outer loading indikator-indikator sudah memiliki nilai >0,5 baik indikator pada konstruk gaya kepemimpinan (X), motivasi kerja (Y), dan kinerja karyawan (Z). Maka, hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid sebagai pengukur konstruk latennya.

**Discriminant Validity**

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur – pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan setiap konstruk yang diteliti dapat dilihat dari nilai cross loading factor dibawah ini.

**Tabel 6. Nilai Cross Loading Indikator**

Indikator	Gaya Kepemimpinan (X)	Motivasi Kerja (Y)	Kinerja Karyawan (Z)
X6	<b>0.745</b>	0.306	0.269
X7	<b>0.821</b>	0.411	0.355
X8	<b>0.794</b>	0.35	0.368
X9	<b>0.599</b>	0.419	0.496
X10	<b>0.778</b>	0.438	0.373
Y1	0.397	<b>0.802</b>	0.542
Y2	0.557	<b>0.591</b>	0.404
Y3	0.472	<b>0.625</b>	0.472
Y4	0.255	<b>0.658</b>	0.519
Y5	0.322	<b>0.794</b>	0.575
Y6	0.392	<b>0.787</b>	0.495
Y7	0.432	<b>0.76</b>	0.596
Y8	0.321	<b>0.709</b>	0.63
Y9	0.171	<b>0.631</b>	0.571
Z1	0.353	0.521	<b>0.642</b>
Z2	0.321	0.554	<b>0.675</b>
Z3	0.39	0.503	<b>0.732</b>
Z4	0.289	0.431	<b>0.698</b>
Z5	0.379	0.579	<b>0.723</b>
Z6	0.492	0.557	<b>0.653</b>
Z7	0.368	0.398	<b>0.695</b>
Z8	0.41	0.518	<b>0.714</b>
Z9	0.37	0.617	<b>0.807</b>
Z10	0.253	0.452	<b>0.728</b>
Z11	0.426	0.609	<b>0.767</b>
Z12	0.318	0.628	<b>0.739</b>
Z13	0.435	0.576	<b>0.79</b>
Z14	0.359	0.583	<b>0.722</b>

Berdasarkan tabel 6. dapat dilihat bahwa indikator – indikator memiliki nilai cross loading yang lebih tinggi ke konstruk yang dituju dibandingkan dengan konstruk lain yang tidak dituju. Sehingga indikator-indikator tersebut dapat disimpulkan sebagai pengukur konstruknya bukan pengukur konstruk lainnya.

**Average Variance Extracted**

Nilai AVE digunakan untuk mengukur banyaknya varians yang dapat ditangkap oleh konstruknya dibandingkan dengan variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai AVE yang diharapkan adalah >0,5. Nilai AVE setiap konstruk yang ada dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 7. Average Variance Extracted**

Konstruk	Average Variance Extracted
Gaya Kepemimpinan (X)	0,565
Motivasi Kerja (Y)	0,505
Kinerja Karyawan (Z)	0,521

Berdasarkan tabel 7. dapat dilihat bahwa nilai AVE konstruk gaya kepemimpinan (X) adalah sebesar 0,565, motivasi kerja (Y) sebesar 0,506, dan kinerja karyawan (Z) sebesar 0,521.

**Cronbach's Alpha**

Cronbach's Alpha digunakan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Suatu konstruk dianggap reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha >0,7. Nilai Cronbach's Alpha setiap konstruk dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 8. Cronbach's Alpha**

Konstruk	Cronbach's Alpha
Gaya Kepemimpinan (X)	0,805
Motivasi Kerja (Y)	0,875
Kinerja Karyawan (Z)	0,929

Berdasarkan tabel 8. dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari konstruk gaya kepemimpinan adalah 0,805, motivasi kerja 0,875, dan kinerja karyawan sebesar 0,929, sehingga dapat disimpulkan nilai Cronbach's Alpha semua konstruk lebih besar dari 0,7 dan semua konstruk bersifat reliabel.

**Composite Reliability**

Composite reliability digunakan untuk menguji reliabilitas suatu model disamping *Cronbach's Alpha*. Nilai composite reliability setiap konstruk dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 9. Composite Reliability**

Konstruk	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan (X)	0,865
Motivasi Kerja (Y)	0,901
Kinerja Karyawan (Z)	0,938

Tabel 9. menunjukkan bahwa nilai composite reliability gaya kepemimpinan (X) sebesar 0,865, motivasi kerja (Y) sebesar 0,901, dan kinerja karyawan (Z) sebesar 0,938, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dinyatakan reliabel.

**Pengujian R-Square**

Nilai R-Square digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat.

**Tabel 10. Nilai R<sup>2</sup> (R-Square)**

Konstruk	R <sup>2</sup> (R-Square)
Gaya Kepemimpinan (X)	
Motivasi Kerja (Y)	0,278
Kinerja Karyawan (Z)	0,589

Berdasarkan tabel 10. dapat dilihat bahwa konstruk dependen motivasi kerja (Y) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,278 yang artinya bahwa variabel motivasi kerja (Y) dapat dijelaskan oleh konstruk gaya kepemimpinan (X) sebesar 27,8% sedangkan sisanya 72,2% (100% - 27,8%) dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Untuk konstruk kinerja karyawan (Z) dalam model struktural memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,589 yang artinya variabel kinerja karyawan (Z) dapat dijelaskan oleh konstruk gaya kepemimpinan (X) dan motivasi kerja (Y) sebesar 58,9% sedangkan sisanya 41,4% (100% - 58,9%) dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Kesesuaian model struktural (goodness of fit model) dapat dilihat dari Q<sup>2</sup>, dengan rumus sebagai berikut:

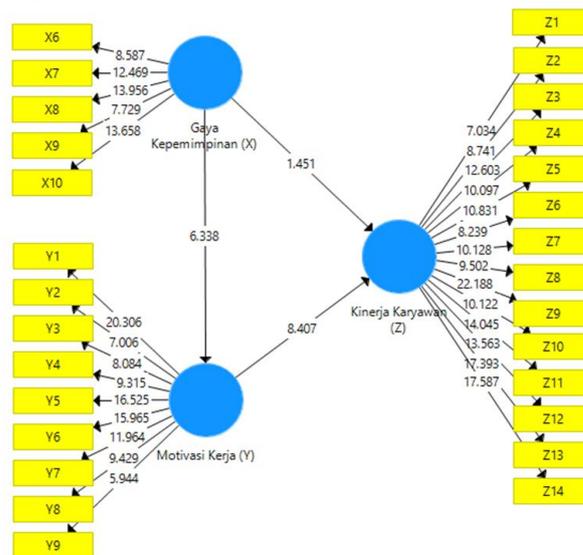
$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - [(1 - R_1^2)(1 - R_2^2)] \quad (1) \\
 &= 1 - [(1 - 0,278^2)(1 - 0,589^2)] \\
 &= 1 - [(0,923)(0,653)] \\
 &= 1 - [(0,603)] \\
 &= 0,397
 \end{aligned}$$

Hasil Q<sup>2</sup> yang dicapai adalah 0,397, artinya nilai Q<sup>2</sup> diatas nol sehingga dapat disimpulkan bahwa model keseluruhan dari penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang masih ditingkat wajar.

**Pengujian Hipotesis**

Hipotesis penelitian dapat dijawab dengan melakukan uji signifikansi pengaruh antar konstruk, dengan melihat nilai *t-statistics* dan nilai koefisien antar konstruk. Nilai *t-statistics* dan nilai jalur koefisien dapat diperoleh dengan melakukan

PLS Bootstrapping. Model PLS Bootstrapping dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



**Gambar 2. Model PLS Bootstrapping**  
Sumber: SmartPLS 3.0

Dari bootstrapping yang telah dilakukan, didapati nilai koefisien dan *t-statistics* sebagai berikut:

**Tabel 11. Path Coefficient (Original Sample), Standard Deviation, Mean, dan T-Statistics**

Hubungan Antar Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistic ( O/STDEV )
Gaya Kepemimpinan (X) -> Kinerja Karyawan (Z)	0,163	0,170	0,112	1,451
Gaya Kepemimpinan (X) -> Motivasi Kerja (Y)	0,527	0,546	0,083	6,338
Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	0,670	0,677	0,080	8,407

Berdasarkan uji yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan:

- Gaya kepemimpinan (X) tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Z), hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* sebesar 1,451 yang berarti lebih kecil dari 1,96, sehingga hipotesis H<sub>1</sub> yang berbunyi "Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan" tidak diterima.
- Gaya kepemimpinan (X) memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja (Y), hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* sebesar 6,338 yang berarti lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis H<sub>2</sub> yang berbunyi "Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja" dapat diterima.
- Motivasi kerja (Y) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Z), hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* sebesar 8,407 yang berarti lebih besar dari 1,96,

sehingga hipotesis  $H_3$  yang berbunyi “Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan” diterima.

Pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 12. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Antar Variabel**

Konstruk	Langsung	Tidak Langsung	Total
Gaya Kepemimpinan (X) → Kinerja Karyawan (Z)	0,163	0,353	0,516

Nilai koefisien pengaruh langsung gaya kepemimpinan (X) ke kinerja karyawan (Z) menunjukkan 0,163 yang berarti lebih kecil dari pengaruh tidak langsung dengan melalui motivasi kerja (Y) sebesar 0,353 yang berarti gaya kepemimpinan (X) tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan (Z) melainkan melalui motivasi kerja (Y).

### Pembahasan

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,163 dengan nilai t-statistics 1,451 yang artinya  $<1,96$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada dampak yang positif antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Dari penelitian yang telah dilakukan di *Head Office* PT Marifood, dapat diketahui bahwa dalam mempengaruhi kinerja seorang karyawan, harus ada motivasi kerja yang tinggi dari dalam diri karyawan maupun motivasi yang diberikan oleh seorang pemimpin sehingga berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Citra et al., 2014) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan nilai rata-rata pernyataan karyawan mengenai gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan kendali bebas didapatkan nilai rata-rata gaya kepemimpinan demokratis sebesar 3,97 lebih besar dibandingkan nilai rata-rata gaya kepemimpinan otokratis sebesar 1,95 dan gaya kepemimpinan kendali bebas sebesar 3,06. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan paling dominan yang dilakukan oleh para kepala divisi di *Head Office* PT Marifood adalah gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis selalu memberikan dorongan kepada karyawannya agar dapat berkembang sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja. Hal ini didukung oleh hasil analisis model struktural yang menunjukkan bahwa nilai koefisien antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebesar 0,527 dengan nilai t-statistics 6,338 yang artinya  $>1,96$  sehingga dapat disimpulkan bahwa ada dampak positif dan pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja.

Para kepala bagian yang ada di *Head Office* PT Marifood cenderung untuk memberikan dorongan kepada karyawan seperti memberikan kritik dan pujian secara seimbang serta memberikan arahan tentang pekerjaan yang akan dilakukan

sehingga dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja yang ada pada diri karyawan. Penelitian ini selaras dengan hasil penelitian – penelitian sebelumnya antara lain penelitian yang dilakukan oleh (Khuong & Hoang, 2015) yang mengatakan bahwa disamping tunjangan dan kompensasi, hal yang lebih utama dalam membangun motivasi kerja adalah karakteristik dari seorang pemimpin dalam memimpin karyawannya. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Gopal, Rima, & Chowdhury, 2014) yang mengatakan bahwa pemimpin harus memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan sehingga karyawan dapat termotivasi untuk bekerja.

Berdasarkan nilai rata-rata pernyataan karyawan mengenai motivasi kerja karyawan didapati nilai sebesar 4,11 sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan di *Head Office* PT Marifood dikategorikan tinggi. Karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam dimensi arah perilaku dan tingkat kegigihan sehingga karyawan di *Head Office* PT Marifood memiliki motivasi untuk membangun relasi dengan rekan kerja dan memiliki tingkat kegigihan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh hasil analisis model struktural yang menunjukkan bahwa nilai koefisien antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,670 dengan nilai t-statistics 8,407 artinya ada dampak positif dan pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Dari penelitian yang telah dilakukan di *Head Office* PT Marifood, dapat diketahui bahwa karyawan memiliki kegigihan yang tinggi sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan utama dan tambahan dengan baik serta memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan. Penelitian ini selaras dengan penelitian – penelitian sebelumnya antara lain penelitian yang telah dilakukan oleh (Larisa & Tampu, 2015) yang mengatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga mendukung teori yang diungkapkan oleh (Mangkunegara, 2009) yang mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan dan motivasi sehingga untuk menciptakan kinerja yang maksimal diperlukan adanya dorongan dari dalam maupun luar dan kemampuan dari diri masing – masing karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,163 sedangkan nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 0,353 sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien pengaruh langsung lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung. Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang ada di *Head Office* PT Marifood adalah gaya kepemimpinan demokratis yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan sehingga karyawan termotivasi untuk menggunakan keterampilan dan kelebihannya untuk menghasilkan kinerja yang terbaik guna mencapai tujuan perusahaan.

## IV. KESIMPULAN/SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang ada di *Head Office* PT Marifood tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena dalam mempengaruhi kinerja karyawan harus ada motivasi kerja yang tinggi dari dalam diri karyawan seperti tingkat kegigihan dan tingkat usaha yang dimiliki oleh karyawan maupun motivasi yang diberikan oleh seorang pemimpin sehingga berdampak pada kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada di *Head Office* PT Marifood berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini disebabkan karena para kepala bagian yang ada di *Head Office* PT Marifood memiliki gaya kepemimpinan demokratis yang cenderung untuk memberikan dorongan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan.
3. Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan di *Head Office* PT Marifood berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan memiliki tingkat kegigihan yang tinggi sehingga karyawan memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan.

#### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, dapat dikembangkan beberapa saran bagi pihak yang terkait. Saran tersebut adalah:

1. Kualitas kerja yang diterapkan oleh PT Marifood masih perlu dilakukan perbaikan misalnya dalam variabel gaya kepemimpinan demokratis, terkait dengan pemberian kritik dan pujian yang seimbang serta cara penyampaian dalam memberikan tugas, sehingga kualitas kinerja karyawan dapat meningkat karena didasarkan pada motivasi kerja yang baik.
2. Perusahaan perlu untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan khususnya dalam bidang penyelesaian kerja yang cepat dan tepat sehingga dapat meningkatkan kuantitas kerja dan kinerja karyawan secara menyeluruh.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Citra, O. :, Tumbol, L., Tewal, B., Sepang, J. L., Ekonomi, F., Bisnis, D., ... Ratulangi, S. (2014). Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik Dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada Kpp Pratama Manado. *Gaya Kepemimpinan Otokratis... 38 Jurnal EMBA*, 2(1), 38–47.
- Elqadri, Z. M., Suci, R. P., & Chandra, T. (2015). Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees - PT. Kurnia Wijaya Various Industries. *International Education Studies*, 8(10), 183–193. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n10p183>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2015). *Understanding and managing organisational behavior. PhD Proposal* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gopal, R., Rima, &, & Chowdhury, G. (2014). Leadership Styles and Employee Motivation: an Empirical Investigation in a Leading Oil Company in India. *International Journal of Research in Business Management*, 2(5), 2321–886.
- Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 210–217. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2015.V6.471>
- Larisa, D., & Tampu, I. (2015). MOTIVATION & EMPLOYEE PERFORMANCE, 812–821.
- Mangkunegara, Anwar, P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, S. P., & Coutler, M. (2012). *Management. Angewandte Chemie International Edition* (Vol. 40). [https://doi.org/10.1002/15213773\(20010316\)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/15213773(20010316)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, S. (2003). *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Supriyanto. (2009). *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta: PT Indeks.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja* (3rd ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (7th ed.). Jakarta: PT Indeks.