

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi pada Karyawan PT. Mita Furniture Jepara)

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

Mahatir Muhammad

30402000448

**FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2023

HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Nama : Mahatir Muhammad
NIM : 30402000448
Fakultas / Jurusan : Ekonomi/Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI KERJA KARYAWAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi
pada Karyawan PT. Mita Furniture Jepara)
Dosen Pembimbing : Zaenudin, SE., MM

Ketua Jurusan Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, S.E., M.M
NIDN : 0623036901

Semarang, 23 Februari 2023
Meyetujui
Dosen Pembimbing,,



Zaenudin, S.E, MM

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada Karyawan PT. Mita Furniture Jepara)

Disusun Oleh:

MAHATIR MUHAMMAD

NIM : 30402000448

Telah dipertahankan didepan penguji
Pada tanggal 23 Februari 2023

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Zaenudin, S.E, MM

NIDN : -

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si

NIDN : 0608036601

Penguji II



Dr. E. Drs Marno Nugroho, MM

NIDN : 0605106702

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Tanggal 23 Februari 2023

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, S.E., M.M

NIDN : 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : MAHATIR MUHAMMAD

NIM : 30402000448

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul “ **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Mita Furniture Jepara)**” dan dimajukan untuk di uji pada tanggal 23 Februari 2023 adalah hasil karya saya. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah – olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah – olah tulisan sendiri. Dan saya bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas dibatalkan.

Pembimbing



Zaenudin, S.E, MM

Semarang, 23 Februari 2023
Yang memberikan pernyataan



Mahatir muhammad

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan taufiq, hidayah, rahmat serta inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian Skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Mita Furniture Jepara)”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.

Dalam penelitian ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam Menyusun Skripsi ini, antara lain kepada:

1. Zaenudin, S.E, M.M selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis hingga Skripsi ini dapat penulis selesaikan dengan baik.
2. Prof. Dr.Heru Sulistiyo, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.

5. Bapak dan Ibu saya yang selalu memberi dukungan dan doa selama ini. Semangat dan kasih sayang yang tiada henti, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi.
6. Istri saya yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, senyum, dan do'a untuk keberhasilan ini.
7. Seluruh teman-teman civitas akademika Unissula dan teman-teman Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen Angkatan Tahun 2015 yang berkenan berbagi pengalaman yang tidak terlupakan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan Skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan yang dimiliki penulis. Penulis mengharapkan segala bentuk kritik dan saran yang membangun agar Skripsi ini dapat jauh lebih sempurna. Saya berharap semoga penelitian Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Semarang, 23 Februari 2023
Penulis

Mahatir Muhammad
NIM : 30402000448

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga pada kesempatan kali ini penulis bisa menyelesaikan skripsi sederhana ini. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada baginda Nabi Agung Muhammad SAW, yang telah membawa umatnya dari zaman kedzaliman menuju kebenaran yang sesungguhnya.

Kupersembahkan karya sederhana ini kepada

Khususnya kepada kedua orang tua saya bapak H. Munawar (Alm) dan ibu Hj. Ismiyati yang selalu mendukung, memberikan do'a, memotivasi dan kasih sayang yang diberikan tiada henti. Dan keluarga besar saya yang mendukung demi kelancaran menimba ilmu.

Istri saya yang selalu memberikan support, doa dukungan, menemani selalu meluangkan waktunya untuk saya.

Yik Ridho bin Ja'far bin alydrus, Yik Anis bin Ja'far bin alydrus, Gus Safa' bin Hasan Mangli selaku pembimbing spiritual dan selalu Mendoakan demi kelancaran skripsi.

Dosen Pembimbing skripsi saya

Bapak zainuden S.E, M.M selaku dosen pembimbing skripsi saya, saya sangat berterima kasih karena saya sudah dibantu selama ini, sudah dinasehati, di ajari, saya tidak akan lupa atas bantuan dan kesabaran dari bapak dan ibu selama membimbing saya.

Seluruh Dosen pengajar Program Studi Manajemen

Terima kasih banyak untuk semua ilmunya, didikan dan pengalaman yang sangat berarti yang telah kalian berikan kepada kami.

MOTTO

"Agama tanpa ilmu adalah buta. Ilmu tanpa Agama adalah lumpuh "

(Albert Einstein)

"Khoirunnas Anfa 'uhum linnas, sebaik-baik manusia adalah orang yang bermanfaat bagi manusia lainnya"



ABSTRAK

Tujuan penelitian untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan motivasi yang dapat meningkatkan loyalitas kinerja karyawan sehingga penelitian ini mengambil: pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan dengan loyalitas sebagai variable intervening. dalam penelitian ini menggunakan sampel 100 responden. Metode Analisis data menggunakan uji statistic dengan menggunakan Teknik analisis regresi linier berganda, korelasi gandan, koefisiensi determinasi dalam uji hipotesis. Hasil pengujian penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap loyalitas kerja karyawan yang di dominasi paling berpengaruh adalah motivasi kerja. Yang di tandakan uji persamaan linier regresi berganda pada penelitian ini adalah $Y = 16,202 + 0,267 X1 + 0,384 X2 + 0,122 M + e$. Nilai konstanta sebesar 16, 202 menyatakan bahwa jika variable independent dianggap kostanta (o), maka nilai rata-rata kinerja karyawan adalah sebesar 16,202. Koefisien gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,267. motivasi kerja (X2) sebesar 0,384 Loyalitas Karyawan (X3) sebesar 0,122 . sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan loyalitas karyawan di PT. Mita Furniture Jepara.

Kata kunci: Kinerja karyawan, Gaya kepemimpinan dan loyalitas kerja

The aim of this research is to determine the leadership style and motivation that can increase employee performance loyalty, so this study takes: the influence of leadership style and employee performance motivation on employee performance with loyalty as an intervening variable. in this study using a sample of 100 respondents. Methods of data analysis using statistical tests using multiple linear regression analysis techniques, multiple correlation, coefficient of determination in hypothesis testing. The results of the research test concluded that there was a significant influence between leadership style and work motivation on employee work loyalty, the most influential of which was work motivation. The multiple regression linear equation test in this study is $Y = 16.202 + 0.267 X1 + 0.384 X2 + 0.122 M + e$. A constant value of 16.202 states that if the independent variable is considered constant (o), then the average value of employee performance is 16.202. The leadership style coefficient (X1) is 0.267. work motivation (X2) of 0.384 Employee Loyalty (X3) of 0.122 . so it can be concluded that leadership style and motivation affect employee performance and employee loyalty at PT. Mita Furniture Jepara.

Keywords: Employee performance, leadership style and work loyalty

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
MOTTO	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1. Teoritis.....	10
1.4.2. Praktis.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. Kinerja SDM.....	11
2.1.2. Gaya kepemimpinan.....	18
2.1.3. Motivasi kerja.....	26
2.1.4. Loyalitas Karyawan.....	31
2.2. Variabel – variabel penelitian dan pengembangan Hipotesis.....	35
2.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan..	35
2.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	35

2.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan.....	36
2.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan Melalui Loyalitas Karyawan.....	36
2.2.5. Pengaruh Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan.....	37
2.3. Model Empirik.....	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
3.1. Jenis Penelitian	39
3.2. Populasi dan Sampel.....	39
3.2.1. Populasi.....	39
3.2.2. Sampel	40
3.3. Sumber dan Metode Pengumpulan Data	40
3.3.1. Sumber Data	40
3.3.2. Metode Pengumpulan Data.....	41
3.4. Skala Pengukuran	42
3.5. Variabel dan Indikator	43
3.6. Teknik Analisis Data	45
3.6.1. Uji Validitas Data	45
3.6.2. Uji Reliabilitas Data	46
3.7. Uji Asumsi Klasik	46
3.7.1. Uji Normalitas	46
3.7.2. Uji Multikolinearitas	46
3.8. Analisa Regresi Berganda	47
3.9. Uji Hipotesis	48
3.9.1. Uji t (Parsial).....	48
3.9.2. Uji F (Simultasi)	48
3.9.3. Koefisien determinasi	49
3.10. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1. Hasil Penelitian.....	51
4.1.1. Profil Perusahaan	51

4.1.2. Diskripsi Responden	52
4.1.3. Deskripsi Responden Variabel	53
4.1.4. Uji Instrumen Data	56
4.1.5. Uji Asumsi Klasik.....	58
4.1.6. Analisis Regresi Berganda.....	60
4.1.7. Uji Hipotesis	65
4.1.8. Analisis Jalur (Path Analysis).....	71
4.2. Pembahasan	73
4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara	73
4.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara	73
4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara..	74
4.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara	75
4.2.5. Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara	76
BAB V PENUTUP.....	77
5.1. Kesimpulan.....	77
5.2. Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN.....	82

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Definisi Oprasional Variabel dan Indikator.....	43
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden.....	52
Tabel 4.2.	Hasil Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	53
Tabel 4.3.	Hasil Deskripsi variable Motivasi Kerja.....	54
Tabel 4.4.	Hasil Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	55
Tabel 4.5.	Hasil Deskripsi Variabel Loyalitas Karyawan.....	55
Tabel 4.6.	Hasil Uji Validitas Variabel.....	57
Tabel 4.7.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel.....	58
Tabel 4.8.	Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-smirnov	59
Tabel 4.9.	Hasil Uji Multikolonieritas.....	60
Tabel 4.10.	Hasil Perhitungan Analisi Linier Regresi Berganda.....	61
Tabel 4.11.	Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Loyalitas karyawan (Z).....	63
Tabel 4.12.	Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Loyalitas Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	64
Tabel 4.13.	Pengujian Hipotesis	65
Tabel 4.14.	Hasil Uji t.....	68
Tabel 4.15.	Hasil Perhitungan Uji F.....	70
Tabel 4.16.	Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R2)	71

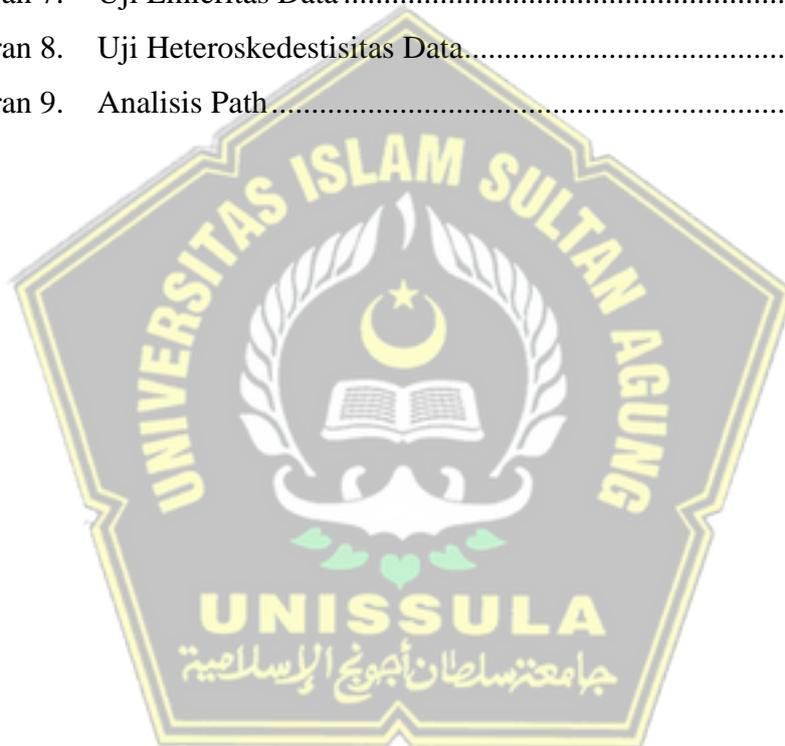
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik.....	38
Gambar 3.1. Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	50
Gambar 4.1. Pengembangan Diagram Jalur.....	72



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuisoner Penelitian	82
Lampiran 2.	Data Kuesioner Responden	86
Lampiran 3.	Deskripsi Variabel	97
Lampiran 4.	Uji Validitas Data	107
Lampiran 5.	Uji Reliabilitas Data	112
Lampiran 6.	Uji Normalitas Data.....	113
Lampiran 7.	Uji Linieritas Data	114
Lampiran 8.	Uji Heteroskedestisitas Data.....	115
Lampiran 9.	Analisis Path.....	116



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pemimpin dan karyawan merupakan elemen penting dalam perusahaan untuk menjalankan sebuah perusahaan. Dewasa ini kegiatan bisnis telah semakin berkembang, dimana situasi ekonom yang semakin di warnai dengan intensitas persaingan yang semakin tinggi antara perusahaan di negara sendiri dengan negara asing. Kemajuan ekonomi suatu negara memacu perkembangan bisnis dan mendorong munculnya pelaku bisnis baru yang bergerak di bidang jasa maupun barang. Perkembangan bisnis yang semakin pesat dan tingkat persaingan yang semakin tajam membuat perusahaan harus meningkatkan dan mengembangkan *performancenya* disemua bidang. Setaip perusahaan memiliki cara strategi agar perusahaanya dapat bertahan ditengah-tengah persaingan yang ketat, salah satu bidang yang harus ditingkatkan yaitu sumber daya manusia.

Kemampuan suatu perusahaan untuk berkembang sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan sebuah perusahaan. Pentingnya sumber daya manusia dalam kegiatan menjalankan suatu mekanisme kerja yang efisien dan efektif, di sebabkan karena pemimpin dan karyawan merupakan subyek dalam setiap aktifitas sebuah perusahaan. Dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya diharapkan berperan aktif sebagai perencana, pelaksana sekaligus sebagai pengawas terhadap semua kegiatan manajemen perusahaan.

Bukan hanya peningkatan kualitas sumber daya manusia, pihak perusahaan pun dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan kualitas manajemen. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat berkembang secara optimal, maka pemeliharaan hubungan yang selaras dan secara berkelanjutan dengan para karyawan menjadi sangat penting.

Sumber daya manusia dalam perusahaan tidak akan terlepas dari kepemimpinan dan karyawan. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam sebuah perusahaan. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha setiap karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, dan dalam mengatur bawahannya seorang pemimpin harus mampu membaca situasi yang tepat, sehingga dapat menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan. Kepemimpinan yang baik sangat dibutuhkan untuk mengembangkan karyawan dan membangun loyalitas karyawan demi meningkatkan produktivitas. Pemimpin yang baik tidak akan ada tanpa bawahan yang baik, begitu pula sebaliknya. Antara pemimpin dan bawahan saling membutuhkan, bersinergi untuk menjadikan perusahaan lebih maju. Pemimpin adalah panutan dalam sebuah organisasi. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu memberikan motivasi atau menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi untuk menjadi yang lebih baik. Mangkunegara (2017: 61) Seorang pemimpin tidak hanya mempunyai jiwa kepemimpinan namun juga mampu memotivasi setiap bawahan agar mampu bekerja sesuai arahan dan efektif dalam mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Hasibuan (2016: 141) mengatakan bahwa

“motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”. Motivasi juga berlaku untuk diri seorang pemimpin sendiri. Karena dengan tidak adanya motivasi, seorang pemimpin juga tidak akan mempunyai dorongan untuk membawa perusahaan atau organisasi kearah yang lebih maju dan berkembang.

Oleh karena itu pentingnya sebuah motivasi dari dalam diri untuk menjalankan segala aktifitas yang menjadi tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Walaupun kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas cukup baik namun tidak didukung dengan motivasi kerja yang baik, maka pelaksanaan tugas tersebut tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan adanya motivasi yang tinggi dari seorang pemimpin atau bawahan pasti akan membawa dampak kinerja yang tinggi pula. Jiwa kepemimpinan dalam memimpin merupakan tonggak utama sebuah perusahaan untuk termotivasi bekerja maksimal dan mampu bersaing dengan perusahaan yang lainnya.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda- beda menuju pencapaian tujuan tertentu (Arep & Tanjung, 2002: 235). Setiap pemimpin harus mampu memengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus bisa memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu

mempunyai tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam memahami segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai masalah yang dihadapi oleh individu tersebut. Setiap pemimpin mempunyai sifat, watak, dan karakter masing-masing yang berbeda-beda dan dipengaruhi oleh faktor sifat yang dibawanya dari lahir maupun pembentukan dari lingkungan tempat dimana pemimpin itu bekerja. Sifat dan karakter pemimpin yang berbeda-beda itulah disebut dengan gaya kepemimpinan. Teori gaya kepemimpinan dalam penelitian ini di antaranya adalah teori gaya kepemimpinan otoriter, gaya pemimpin partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016: 172). Gaya kepemimpinan otoriter yaitu segala kebijakan dan keputusan terpusat pada pemimpin. Artinya bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut serta menyumbangkan saran, ide dan serta masukan dalam rangka pengambilan keputusan. Selanjutnya gaya kepemimpinan delegatif yaitu pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam menyelesaikan tugas karena bawahan tersebut dianggap memiliki kemampuan serta tingkat kematangan yang tinggi. Seorang pemimpin yang tidak hanya mempunyai jiwa kepemimpinan namun juga mampu memotivasi setiap bawahan agar mampu bekerja sesuai arahan dan efektif dalam mencapai tujuan. Dengan melakukan pendekatan tersebut pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga

pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif. Jiwa kepemimpinan dalam memimpin merupakan tonggak utama sebuah perusahaan untuk termotivasi bekerja maksimal dan mampu bersaing dengan perusahaan yang lainnya, termasuk PT. Mita Furniture Jepara yang menjadi tempat penelitian. PT. Mita Furniture berdiri sejak tahun 1980 dan mampu bertahan ditengah ketatnya persaingan global pada saat ini. PT. Mita Furniture merupakan perusahaan swasta yang bergerak dibidang furniture yang berlokasi di Kabupaten jepara. Khususnya interior rumah dalam skala yang besar dengan bahan baku utama yaitu kayu jati.. Perusahann ini dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga karena struktur organisasi dan kepemilikannya melibatkan anggota keluarga, yang sekarang ini sudah di lanjutkan oleh generasi kedua. PT. Mita Furniture memiliki 136 karyawan, hamper 45% karyawan yang bekerja lebih dari 7 tahun. Menurut wawancara yang telah dilakukan, pimpinan sekaligus pemilik PT. Mita Furniture tidak segan akan turun langsung untuk mengajari bawahan yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, pimpinan juga akan terjun langsung jika ada kendala di bagian produksi. Pemimpin mengajak karyawan untuk saling bertukar pikiran mengenai pekerjaan yang dikerjakan, pemimpin juga dapat motivasi untuk membuat karyawan bekerja lebih giat dalam memajukan perusahaan dengan mengesampingkan urusan pribadi mereka Adapun visi dari PT. Mita Furniture yaitu Menjadi perusahaan yang berdaya saing tinggi di tingkat regional. Artinya perlu koordinasi yang baik antar pemimpin dan bawahan dalam menjaga komunikasi dan harmonisasi untuk mencapai visi dari perusahaan itu sendiri.

Disinilah peran pemimpin diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan sehingga dapat mempertahankan eksistensi perusahaan. Salah satu untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan tersebut dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan para karyawannya.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya Fatmawati (2013: 13) menyatakan bahwa kepemimpinan sangat kuat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ruyatnasih, dkk (2013: 80) juga mendukung penelitian Syarifah dan membuktikan pada penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Purwanto (2006: 12), dalam dunia bisnis penerapan kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan.

Selain pemimpin, karyawan juga menentukan suatu keberhasilan sebuah perusahaan, dengan kinerja yang baik, hasil pekerjaan dan target yang telah dicapai karyawan dapat menjadikan perusahaan berhasil mencapai tujuan. Bagi seorang pemimpin, tantangan pada saat ini bukan hanya menambahkan produktifitas karyawan namun menjadikan karyawan yang memiliki rasa loyal terhadap perusahaan. Tidak mudah menumbuhkan rasa loyal karyawan terhadap pekerjaan di sebuah perusahaan. Dukungan dari rekan rekan kerja dan support dari pimpinan akan membantu meningkatkan kinerja sehingga karyawan tetap loyal terhadap pekerjaannya. Loyalitas karyawan dibutuhkan oleh setiap perusahaan, namun loyalitas karyawan tidak muncul dengan sendirinya tetapi diperlukan peran pemimpin dan pengendali manajemen yang baik untuk menciptakan loyalitas karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan Adiwibowo

(2012: 17) menyatakan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi, karena dengan adanya loyalitas yang tinggi dari karyawan maka karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar yang diberikan perusahaan dan dapat meningkatkan kualitas kerja. Karyawan yang memiliki rasa loyalitas yang rendah terhadap perusahaan dapat mengganggu kinerja perusahaan, perusahaan tidak dapat mencapai target yang diharapkan. Rendahnya loyalitas karyawan akan berdampak pada menurunnya produktivitas perusahaan, tingkat absen yang tinggi, dan ketidak patuhan karyawan terhadap pimpinannya. Dalam beberapa hal karyawan dianggap tidak loyal jika tidak mengikuti perintah perusahaan seperti lembur dan bekerja diluar jam kerja (alibudiman.wordpress.com). Hal tersebut menyebabkan karyawan tidak bekerja secara maksimal dan dapat mengakibatkan karyawan tidak loyal terhadap pekerjaannya. Ketidak loyalan karyawan timbul karena perusahaan tidak dapat menghargai karyawan dengan baik. Karyawan akan loyal jika perusahaannya memberikan kesempatan untuk belajar, kenyamanan dalam bekerja, pimpinan yang dapat memberikan wawasan motivasi yang tinggi dan pada saat yang sama memberikan jalur karir mapan. Maka dari itu perusahaan harus dapat mengambil hati karyawan agar nyaman terhadap pekerjaannya dan patuh terhadap peraturan yang berlaku (Purnama, 2013: 17). Karyawan berharap mendapatkan gaji yang tinggi dan penghargaan dari perusahaan kemudian perusahaan memberikan lebih dari harapan karyawan maka dengan sendirinya akan tercipta loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan tanpa diminta oleh perusahaan (RT Martiwi, 2012: 10) begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti mengenai **”Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Karyawan sebagai variabel intervening”**.

1.2. Rumusan Masalah

Sumber daya manusia sangat menentukan pencapaian tujuan sebuah perusahaan. Untuk menjadikan karyawan yang loyal terhadap pekerjaannya seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengendalikan dan mengarahkan atau motivasi karyawan seperti apa yang di harapkan pemimpin PT. Mita Furniture menggunakan pendekatan kekeluargaan kepada kinerja karyawan. Karyawan perusahaan tidak ada yang melakukan penyalahgunaan wewenang dan menyalahi peraturan yang ada. Kenyamanan dan suasana kantor yang selalu di utamakan pemimpin agar karyawan tetap loyal terhadap perusahaan.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh secara langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada PT. Mita Furnitre Jepara ?
2. Bagaimana pengaruh secara langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja pada PT. Mita Furnitre Jepara ?
3. Bagaimana pengaruh secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui loyalitas karyawan sebagai variable intervening pada PT. Mita Furnitre Jepara?

4. Bagaimana pengaruh secara tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja melalui loyalitas karyawan sebagai variable intervening pada PT. Mita Furnitre Jepara ?
5. Bagaimana pengaruh antara loyalitas karyawan terhadap kinerja pada PT. Mita Furnitre Jepara?

1.3. Tujuan Penelitian

Dalam setiap penelitian memiliki tujuan yang akan dicapai. Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh secara langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada PT. Mita Furnitre Jepara ?
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh secara langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja pada PT. Mita Furnitre Jepara ?
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui loyalitas karyawan sebagai variable intervening pada PT. Mita Furnitre Jepara?
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh secara tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja melalui loyalitas karyawan sebagai variable intervening pada PT. Mita Furnitre Jepara ?
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh antara loyalitas karyawan terhadap kinerja pada PT. Mita Furnitre Jepara?

1.4. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat terus memberikan manfaat di kemudian hari bagi peneliti maupun pihak lain yang menggunakannya. Sejalan dengan hal tersebut, maka penelitian ini mempunyai kegunaan sebagai berikut :

1.4.1. Teoritis

1. dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya dalam menambah informasi penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran atau wawasan keilmuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
3. Memberikan masukan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang diaplikasikan dalam sitem teknologi perusahaan.

1.4.2. Praktis

Manfaat praktis yang di harapkan dengan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi kepada calon praktisi SDM dan dapat memberikan masukan kepada perusahaan khususnya di PT. Mita Furniture untuk memahami lebih lanjut mengenai hubungan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, loyalitas karyawan dan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel- variabel penelitian yang mencakup gaya komunikasi, motivasi, loyalitas dan kinerja sumber daya manusia. Masing- Masing variabel dalam penelitian ini menguraikan tentang definisi, indikator, peneitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian hipotesis – hipotesis akan membentuk suatu model penelitian.

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja SDM

2.1.1.1. Pengertian Kinerja SDM

Keberhasilan suatu organisasi tidak lepas dari kinerja karyawan. Para atasan atau manajer sering tidak memerhatikan kinerja karyawannya kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/ instansi menghadapi krisis yang serius. Kinerja dapat diartikan sebagai perilaku yang nyata yang di tampilkan setiap seorang sebagai hasil prestasi kerja sesuai perannya didalam instansi/organisasi. Kinerja karyawan yang baik menjadi faktor yang sangat penting bagi orgnisasi/instansi untuk meningkatkan produktivistas.

Kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai kriteria kemampuan yang berbeda-beda dalam kinerjanya. Uraian sebelumnya dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai baik perseorangan maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai

dengan tanggung jawabnya masing masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2008: 9) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan menurut Sedarmayanti (2011: 260) mengatakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat di ukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Sedangkan menurut Bangun (2012: 230) yang menjelaskan bahwa sistem manajemen kinerja atau *performance management system* merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan.

Uraian sebelumnya dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai baik perseorangan maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawabnya masing masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sjafrudin dan Aida (2007: 155) Kinerja merupakan suatu konstrukstur multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah :

1. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Prabu (2013: 67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

a. Faktor kepemimpinan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi

kerja dilingkungan organisasi. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Menurut Timple (1992: 31) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor internal

Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu bekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek karena orang tersebut mempunyai kemampuan yang rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

b. Faktor eksternal

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Dengan demikian ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja karyawan diantaranya adalah

1. Diagnosis

Suatu diagnosa yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik-teknik yang digunakan yaitu:

refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar-komentar orang lain tentang apa yang sedang terjadi dalam suatu pekerjaan.

2. Pelatihan

Pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan yang diperoleh dapat digunakan dengan tepat.

3. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya.

2.1.1.3. Penilaian Kerja

Penilaian kerja merupakan suatu faktor kunci untuk mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Sedarmayanti (2011: 261) penilaian kerja adalah sistem formal memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Penilaian kerja pegawai sangat perlu dilakukan, karena dapat dijadikan evaluasi terhadap setiap pegawai oleh atasan untuk menindak lanjuti tentang adanya kekurangan dan kelebihan kinerja karyawan. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja karyawan dalam bidang jasa dapat di simpulkan sebagai berikut :

- a. Pelayanan yang kondusif
- b. kesopanan
- c. Bertanggung jawab
- d. Disiplin
- e. Kecekatan
- f. Hubungan yang baik dengan pelanggan

g. Penampilan

2.1.1.4. Manfaat Penilaian Kerja

Penilaian kerja merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi pembuat kebijakan dalam organisasi. Adapun manfaat penilaian kinerja organisasi yaitu :

- a. Perbaikan kinerja
- b. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai
- c. penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- d. kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. kepentingan penilaian pegawai

2.1.1.5. Kriteria atau Indikator Ukuran-ukuran Kinerja

Menurut Robis (2006: 260) indikator atau kriteria untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah sirkulasi aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output

serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektifitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja pada komitmen kerjanya. Hal ini merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan insting dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013: 75), adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas kerja Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tanggung jawab Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan 41 pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama Kesiediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
5. Inisiatif Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

2.1.2. Gaya kepemimpinan

2.1.2.1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada seseorang atau kelompok dengan tujuan - tujuan tertentu. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha setiap bawahan dalam mencapai tujuan organisasi, dan dalam mengatur bawahannya seorang pemimpin harus mampu membaca situasi yang tepat, sehingga dapat menyelesaikan masalah yang ada di dalam suatu organisasi atau perusahaan (Hardani, 2013: 19). Kepemimpinan yang baik sangat dibutuhkan untuk mengembangkan bawahan dan membangun loyalitas demi meningkatkan produktivitas.

2.1.2.2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku pemimpin itu disebut gaya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan titik sentral yang berhak menentukan suatu kebijakan

dalam jalannya suatu organisasi dan untuk membuat konsep – konsep untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan bawahannya dengan cara tertentu sehingga bawahannya dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaannya secara efektif dan efisien

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien (Purwanto, 2006: 22). Sedangkan menurut pendapat Tampubolon (2007: 17), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat serta sikap yang sering di terapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Kartono, Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Thoha (2005: 302) gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Nawawi (2003: 202) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Kemudian menurut Rivai

(2009: 42) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

Menurut Robbins (2006: 25) membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan karismatik

Kepemimpinan dalam jenis ini merupakan kepemimpinan yang membuat para pengikut terpicu oleh kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin. Pemimpin kharismatik dapat mempengaruhi para pengikut mereka dengan cara mengutarakan jelas visi yang menarik, visi ini berhubungan antara masa kini dengan masa depan sehingga karyawan tertarik untuk mengikutinya, kemudian pemimpin mengkomunikasikan harapan akan kinerja yang tinggi dan menyatakan bahwa karyawan dapat mencapai kinerja tersebut dengan baik, hal tersebut membuat para karyawan semakin percaya diri dan harga dirinya naik, kemudian pemimpin mengungkapkan kata-kata dan tindakan yang penuh dengan nilai-nilai, selain itu pemimpin memberikan contoh perilaku baik agar karyawan dapat meniru. Pemimpin karismatik memiliki karakteristik tersendiri yang dapat membedakan pemimpin kharismatik dan non-kharismatik, yaitu :

- a. Visi dan artikulasi, ditunjukkan dengan memiliki sasaran ideal yang memiliki harapan masa depan yang lebih baik dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

- b. Risiko personal, dilakukan dengan bersedia menempuh risiko personal yang tinggi, menanggung biaya besar dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk mencapai visi.
- c. Peka terhadap lingkungan, mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, sangat pengertian terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional, pemimpin terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma

Karakter tersebut biasanya dimiliki oleh pemimpin kharismatik dan hal tersebut yang membedakan antara pemimpin kharismatik dengan gaya kepemimpinan lainnya. Karyawan yang bekerja kepada pemimpin kharismatik temotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin dan semaksimal mungkin karena hal tersebut menjadi kepuasan tersendiri bagi mereka sebab karyawan menyukai pemimpinnya. Kepemimpinan kharismatik tidak selalu diperlukan untuk mendapatkan tingkat kinerja karyawan yang tinggi, kepemimpinan kharismatik mungkin dapat dilakukan ketika pengikut memiliki komponen ideologis atau ketika lingkungan melibatkan tingkat stress dan ketidak pastian yang tinggi.

2. Kepemimpinan Transformasional

Dalam model kepemimpinan ini pemimpin sebagai penginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melibihi kepentingan pribadi mereka

demikian kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari pola pikir yang menyelesaikan masalah dengan cara lama diubah menjadi penyelesaian masalah dengan cara baru yang lebih baik, selain itu pemimpin transformasional mampu membuat karyawan bergairah dalam bekerja, membangkitkan semangat dan membuat karyawan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional ada sebagai tambahan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan ini dapat menghasilkan tingkat kinerja lebih baik, memiliki sifat lebih dari kharisma, memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, mengkomunikasikan agar harapan menjadi tinggi, berfokus pada usaha serta menggambarkan maksud penting secara sederhana.

3. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang memotivasi pengikut atau bawahan mereka untuk menuju ketujuan yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan dan tugas. Pemimpin transaksional memiliki karakter tersendiri yaitu imbalan kontingen yang menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik dan pemimpin mengakui pencapaian yang diraih karyawan, kemudian menenmpuh tindakan perbaikan dan mnghindari adanya pembuatan keputusan yang akan di ambil.

4. Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realitas, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang telah tumbuh dan membaik dibandingkan saat ini. Visi dapat dijadikan

sebuah lompatan besar ke masa depan dengan cara membangkitkan ketrampilan atau bakat dan sumber daya. Kepemimpinan visioner memiliki cara dan kualitas tersendiri dalam melakukan pekerjaannya yaitu pemimpin memiliki kemampuan menjelaskan visi ke bawah, dan dapat mengungkapkan visi dengan perilaku tidak hanya secara verbal, dan memiliki kemampuan memperluas visi ke berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda.

Pemimpin PT. Mita Furniture menggunakan gaya kepemimpinan transformasional karena pemimpin turun langsung untuk mengajari karyawan atau bawahan bagaimana bekerja dengan baik sesuai dengan standar perusahaan, dapat memberikan inspirasi kepada karyawan untuk melakukan hal yang lebih, membuat karyawan memberikan prioritas kepentingannya kepada perusahaan daripada kepentingan pribadi. Pemimpin juga memberikan dukungan kepada karyawan untuk melakukan ide-ide baru untuk kemajuan perusahaan. Oleh karena itu karyawan merasa memiliki perusahaan dan bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan, karyawan juga memiliki rasa kekeluargaan terhadap rekan kerja dan pemimpin.

2.1.2.3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut (Hasibuan, 2003) ada tiga jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menciptakan loyalitas dan partisipasi bawahannya. Ciri-ciri kepemimpinan partisipatif

adalah sebagai berikut (Setiawan et al., 2017):

- Pendelegasian bersifat desentralisasi
- Pemimpin memberi kesempatan bagi bawahan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan
- Komunikasi yang terjadi antara pemimpin dengan atasan terjadi dua arah
- Berorientasi pada hubungan
- Asumsi pada karyawan dapat bekerja sama dan bermoral
- Karyawan juga ikut berpartisipasi dalam perencanaan tujuan.

Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan. Maka dari itu pemimpin akan selalu memberikan binaan kepada karyawan dalam penerimaan tanggungjawab yang lebih besar.

b. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan kepemimpinan yang memegang sebagian besar dari suatu kekuasaan atau wewenang. Sehingga kepemimpinan seperti ini menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan sepenuhnya ditetapkan oleh pemimpin tanpa mengikutsertakan bawahannya. Bawahannya pun juga tidak diberi kesempatan untuk mengungkapkan ide, saran dan pendapatnya dalam pengambilan keputusan. Pemimpin otokratis merasa mengetahui apa yang dia inginkan sehingga nantinya kebutuhan atas keinginannya tersebut dituangkan dalam perintah-perintah yang ditujukan langsung kepada bawahannya (Sari,

2016). Pemimpin otokratis menganggap bawahannya hanya bertugas sebagai pelaksana atas keputusan yang telah dibuat. Pengarahan yang diberikan kepada bawahan berupa ancaman dan perintah. Pengawasan terhadap bawahan pun dilakukan dengan ketat. Tujuan dari kepemimpinan ini hanyalah berfokus pada peningkatan produktivitas karyawan tanpa memperhatikan perasaan serta kesejahteraan karyawan. Pemimpin juga kurang memberikan informasi mengenai keadaan perusahaan kepada bawahannya.

c. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Sehingga karyawan bebas dalam mengambil keputusan serta kebebasan dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin dengan gaya delegatif tidak akan memedulikan bagaimana cara karyawan dalam mengambil suatu keputusan, karena sepenuhnya diserahkan kepada karyawan. Pemimpin hanya tahu bahwa pekerjaannya selesai dengan baik. Pemimpin tidak akan membuat aturan mengenai tugas yang dikerjakan dan sedikit melakukan kontak dengan karyawan. Dengan gaya kepemimpinan delegatif, karyawan dituntut untuk memiliki kematangan kemampuan serta psikologis dalam pekerjaannya.

Sedangkan menurut Kartono (2008: 34) menyatakan sebagai berikut :

1. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin

yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin.

2. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

3. Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam member tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

4. Watak

Watak seorang pemimpin yang subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, daya tahan dan keberanian.

2.1.3. Motivasi kerja

2.1.3.1. Pengertian Motivasi

Pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga motivasi yang dibutuhkan oleh pegawai pun berbeda satu sama lainnya. Tetapi apabila sudah ada dalam suatu instansi maka instansi tersebut haruslah mampu memenuhi kebutuhan para pegawainya. Motivasi pegawai haruslah tetap tinggi untuk mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Agar pengertian motivasi ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi-definisi motivasi diantaranya adalah :

Menurut Frederick Herzberg dikutip dalam Priansa (2014: 171) menyatakan bahwa “Motivasi merupakan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang”.

Menurut Stephen P. Robbins dalam Priansa (2014: 171) motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individu.

Menurut Hasibuan (2010: 143) mengatakan bahwa motivasi kerja 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”.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi yang berfungsi alat pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Motivasi kerja juga mengandung dua tujuan utama yaitu dari dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi tempatnya bekerja.

2.1.3.2. Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2010: 150), yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi positif (insentif positif)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan

dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif (insentif negatif)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka tetap dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Motivasi diatas sering digunakan oleh suatu organisasi atau instansi. Dan dalam penggunaannya harus tepat, baik atau benar, dan juga seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai dan mencapai suatu keinginan atau kebutuhan para pegawai.

2.1.3.3. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi dan indikator dalam penelitian motivasi kerja, penulis mengambil teori dua faktor Frederick Herzberg yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel dalam penelitian, diuraikan sebagai berikut :

1. Status pegawai dalam organisasi.

Tingkat sejauhmana instansi memberikan status yang jelas.

2. Hubungan seorang individu dengan atasannya.

Tingkat keharmonisan hubungan individu dengan atasan.

3. Hubungan seorang dengan rekan-rekannya.

Tingkat berkomunikasi yang baik dengan rekan-rekannya.

4. Teknik penyelia yang diterapkan oleh para penyelia.

Tingkat ketepatan teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia.

5. Kebijakan organisasi.

Tingkat ketepatan kebijakan organisasi.

6. Sistem administrasi dalam organisasi.

Tingkat ketepatan sistem administrasi di dalam instansi.

7. Kondisi kerja.

Tingkat dukungan kondisi kerja di instansi.

8. Sistem imbalan yang berlaku.

Tingkat ketepatan pada sistem imbalan yang berlaku di instansi.

Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2017) prinsip untuk menganalisis masalah motivasi adalah sebagai berikut:

1. Perilaku yang mengarah pada suatu penghargaan akan diulangi.
2. Faktor motivasi yang digunakan harus diyakini yang bersangkutan serta:
 - a. Standar untuk pekerjaan harus tercapai
 - b. Penghargaan yang diharapkan memang ada
 - c. Penghargaan yang diberikan akan memuaskan kebutuhannya
3. Motivasi yang lebih efektif adalah dengan memberikan penghargaan atas perilaku yang diinginkan daripada memberikan hukuman terhadap perilaku yang tidak diinginkan.
4. Perilaku tertentu akan lebih kuat apabila penghargaan/ hukuman diberikan dengan segera dibandingkan dengan yang tertunda.
5. Nilai motivasional dari penghargaan/ hukuman akan lebih tinggi yang

berakibat pribadi dibandingkan dengan yang organisasional.

2.1.3.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku pegawai. banyak faktor yang dapat mempengaruhi, menurut Priansa (2014: 220) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antara lain adalah berkaitan dengan :

1. Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orangtua dan teman.

2. Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya.

3. Jenis Kelamin

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikan dengan maskulinitas, sehingga ada perbedaan prestasi kerja antara pria dan wanita.

4. Pengakuan dan Prestasi

Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja dan lingkungan pekerjaan.

5. Cita-cita dan Aspirasi

Cita-cita atau aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai.

6. Kemampuan Belajar

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri

pegawai, dalam kemampuan belajar ini taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran.

7. Kondisi Pegawai

Kondisi fisik dan psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologi pegawai.

8. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur ini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.

9. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat ataupun sebaliknya.

10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai

Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

2.1.4. Loyalitas Karyawan

2.1.4.1. Pengertian Loyalitas Karyawan

Loyalitas merupakan kemampuan bekerja sama yang berarti kesediaan mengorbankan kepentingan pribadi, kesediaan melakukan pengawasan diri dan kemauan untuk menonjolkan diri sendiri (Muhyadi, 1989: 42).

Sedangkan menurut Streers dan Porter (1983: 26) berpendapat bahwa

loyalitas ada dua macam, yaitu sejauh mana karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya, kemudian loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku maksudnya proses dimana karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan menimbulkan rasa tanggung jawab dan dapat menimbulkan semangat kerja. Loyalitas merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan pada keberadaan perusahaan (Saydam, 2000: 33).

Amin Wijaya Tunggal (2007) yaitu dukungan yang diberikan karyawan dalam perusahaan terhadap tindakan yang diharapkan untuk memastikan keberhasilan dan kelangsungan hidup, meskipun tindakan tersebut berlawanan dengan aspirasi karyawan.

2.1.4.2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Timbulnya suatu loyalitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Streers dan Porter (1983: 46) faktor pengaruh loyalitas kerja adalah :

a. Karakteristik Pribadi

Faktor yang meliputi usia karyawan, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan sifat kepribadian

b. Karakteristik Pekerjaan

Berkaitan dengan internal perusahaan yaitu tantangan kerja, indentifikasi tugas, umpan balik dan kecocokan tugas yang diberikan. Penyesuaian diri termasuk dalam interaksi sosial dimana karyawan dituntut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan terutama sumber daya

manusia

c. Karakteristik Desain Perusahaan

Berhubungan dengan internal perusahaan yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas dan tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan

d. Pengalaman yang diperoleh dari Perusahaan

Yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan di perusahaan sehingga mampu menimbulkan rasa aman dan merasakan keputusan pribadi yang dipenuhi perusahaan.

2.1.4.3. Indikator Loyalitas Karyawan

Indikator Loyalitas Karyawan Menurut Runtu (2014: 27) Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Apabila organisasi menginginkan seorang karyawan yang loyal, organisasi harus mengupayakan agar karyawan menjadi bagian dari organisasi yang merupakan tingkatan lebih tinggi. Dengan demikian karyawan tersebut sungguh merasa bahwa “suka-duka” organisasi adalah “suka-duka”-nya juga. Oleh karena itu loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standard, memiliki perilaku altruis, serta adanya hubungan timbal balik di mana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan.

Ada beberapa Indikator yang dapat dipakai untuk mengidentifikasi loyalitas kerja karyawan dikemukakan Powers (dalam Runtu, 2014) sebagai berikut :

1. Tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan bersedia bertahan dalam perusahaan walaupun perusahaan dalam keadaan tidak sehat.
2. Bersedia kerja lembur. Karyawan bersedia bekerja melebihi jam kerja demi menyelesaikan pekerjaannya.
3. Menjaga rahasia perusahaan. Karyawan bersedia menjaga segala kerahasiaan terkait nama baik perusahaan.
4. Mempromosikan organisasi. Karyawan selalu mempromosikan nama baik perusahaan terhadap konsumen atau masyarakat umum.
5. Mentaati peraturan. Karyawan selalu mentaati pertauran tanpa perlu pengawasan yang ketat.
6. Pengorbanan. Karyawan bersedia mengorbankan segala kepentingan pribadinya demi kepentingan perusahaan.

Pambudi (dalam Tommy dkk., 2010: 56) juga menambahkan bahwa lima 5 faktor yang menjadi tolok ukur sumber daya manusia yang mempunyai loyalitas atau komitmen, yaitu:

- a. Karyawan tersebut berada di organisasi tertentu.
- b. Karyawan tersebut mengenal seluk beluk bisnis perusahaannya maupun para pelanggannya dengan baik.
- c. tersebut turut berperan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan bagi perusahaannya.
- d. Karyawan tersebut merupakan aset tak berwujud yang tidak dapat ditiru oleh para pesaing.

- e. Karyawan tersebut mempromosikan organisasinya, baik dari sudut produk, layanan, sebagai tempat kerja yang ideal maupun keunggulan kinerja dan masa depan yang lebih baik.

2.2. Variabel – variabel penelitian dan pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

(Sunarsi, 2018), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini juga selaras dengan (Junaidi & Susanti, 2019), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari (Pawirosumarto et al., 2016) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

2.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

(Pawirosumarto & Sarjana, 2017), menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini selaras dengan penelitian dari (Baroroh, 2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian dari (Changgriawan, 2017) juga menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan

(Tambunan, 2020) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui Loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian (Tahir et al., 2017) yang membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan. Penelitian dari (Latif, 2018) juga membuktikan adanya pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui Loyalitas karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan

2.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan Melalui Loyalitas Karyawan

(Baroroh, 2016) menyatakan bahwa loyalitas karyawan memediasi antara motivasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian (Suwarjo & Wahjono, 2017) yang menyatakan bahwa loyalitas loyalitas mampu menjadi variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari (Lantara, 2018) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Melalui Loyalitas Karyawan

2.2.5. Pengaruh Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan

(Changriawan, 2017) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penemuan ini didukung oleh penelitian dari (Arda, 2017) yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara loyalitas karyawan dengan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

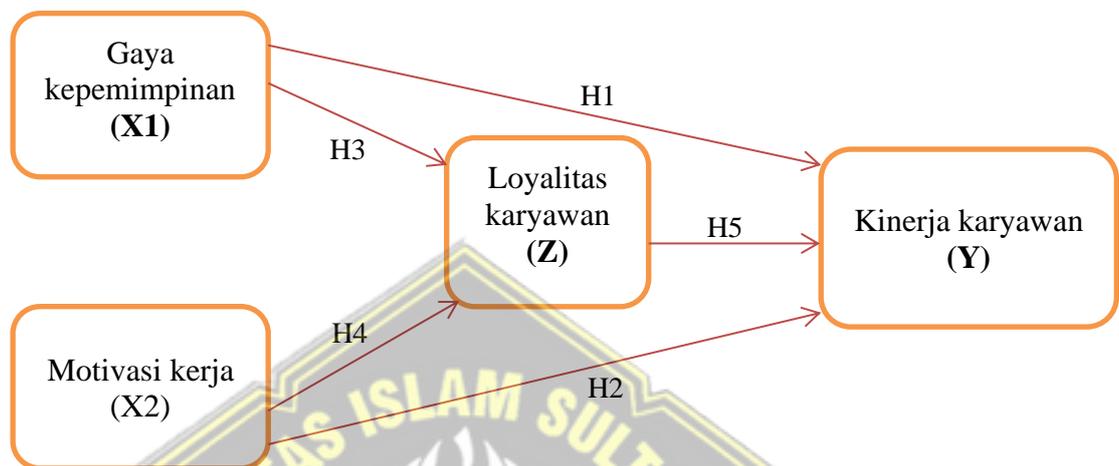
H5: Loyalitas karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.3. Model Empirik

Kinerja merupakan suatu hasil kerja SDM yang dicapai melalui tugas – tugas yang diberikan atas dasar kepercayaan, pengalaman dan kesungguhan dalam suatu periode waktu tertentu. Beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja antara lain gaya kepemimpinan, loyalitas dan motivasi.

Kepemimpinan dan loyalitas berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi sudah tepat berada pada variabel intervening.

Pernyataan diatas, maka gambar karangka pikir penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1. Model Empirik

BAB III

METODE PENELITIAN

Populasi dan tentang acara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai acuan. Jenis penelitian *explanatory research* karena penelitian ini bertujuan untuk menelaah kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena tertentu. Peneliti berusaha menjelaskan atau membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiono, 2012: 80). Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Mita furniture yang berjumlah 136 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2012: 81). Dengan menggunakan Rumus Slovin maka jumlah sampel adalah ;

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan ;

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

E = Tingkat Kesalahan pengambilan sampel yang masih ditaksir atau diinginkan sebesar 5%

Penentuan jumlah sampel :

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{136}{1 + (136)(0,05)^2} \\ &= 101,49 \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas maka keputusan peneliti mengambil sampel sebanyak 100 responden.

3.3. Sumber dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari data pertama di lokasi atau objek penelitian melalui kuesinor. Data ini juga bisa didapatkan dengan mewawancarai responden, observasi atau penelitian secara langsung dan di harapkan bisa mempertajam hasil penelitian. Data ini diperoleh secara

langsung dari responden dengan cara membagikan kuesioner kepada karyawan PT Mita Furniture Jepara.

2. II. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Data itu mengenai data dokumentasi yang diperoleh dari berbagai pihak terkait seperti data absensi dan keluhan karyawan yang didapat dari PT Mita Furniture, hasil penelitian orang lain, dan artikel yang relevan dengan masalah yang diteliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3.3.2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan meliputi

a. Study pustaka

Merupakan pengumpul data dengan cara secara tidak langsung. Dimana data diperoleh dengan cara mempelajari literature-literatur, jurnal-jurnal, buku-buku dan referensi yang berhubungan dengan masalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

b. Dokumentasi

Dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari atau mengumpulkan catatan dan dokumentasi yang dikaitkan dengan masalah yang diteliti.

c. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner.

d. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan komunikasi dan tatap muka melalui proses Tanya jawab kepada narasumber terpilih.

3.4. Skala Pengukuran

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal. Dalam skala ordinal data yang ada tidak hanya dikategorikan sebagai variabel-variabel untuk menunjukkan perbedaan diantara berbagai kategori, tetapi juga mengurutkannya kedalam beberapa cara (Sekaran, 2006: 11)

Penelitian ini skala Likert 1 sampai 5 dengan kriteria sebagai berikut ;

Nilai	Kriteria
5	Sangat Setuju (SS)
4	Setuju (S)
3	Netral (N)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

3.5. Variabel dan Indikator

Tabel 3.1. Definisi Oprasional Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Oprasional Variabel	Indikator	Skala pengukuran
1.	<p>Gaya Kepemimpinan (X1) adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Partisipatif • Kepemimpinan Otoriter • Kepemimpinan Delegatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. 2. Memberikan binaan kepada pegawai dalam penerimaan tanggungjawab. 3. Membantu pegawai yang kesulitan mengerjakan tugas. 4. Tidak melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. 5. Tidak memberi kesempatan pegawai mengungkapkan ide, saran maupun pendapat. 6. Pengawasan ketat terhadap pegawai 7. Pegawai bebas mengambil keputusan. 8. Pegawai bebas mengerjakan tugas sesuai dengan keinginannya. 9. Tidak adanya aturan terkait tugas yang akan dikerjakan pegawai. 10. Pengarahan yang tidak jelas terhadap pemebrian tugas. <p>(Hasibuan,2003)</p>	<p>Skala <i>likert</i> Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) 2 = Tidak Setuju (TS) 3 = Netral (N) 4 = Setuju (S) 5 = Sangat Setuju (SS)</p>
2.	<p>Motivasi Kerja (X2) merupakan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan untuk Berprestasi • Kebutuhan untuk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keinginan untuk mengerjakan tugas dengan lebih baik. 2. Mampu mengerjakan tugas yang sulit. 3. Tidak menghindar saat diberi suatu pekerjaan. 4. Keinginan untuk 	<p>Skala <i>likert</i> Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) 2 = Tidak Setuju (TS) 3 = Netral (N) 4 = Setuju (S) 5 = Sangat</p>

	menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang	<p>Berafiliasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan untuk kesesuaian 	<p>menjalin hubungan baik dengan rekan kerja.</p> <p>5. Tidak memiliki konflik dengan rekan kerja.</p> <p>6. Bersosialisasi dengan siapa saja yang ada di lingkungan kerja</p> <p>7. Keinginan untuk mengendalikan orang lain</p> <p>8. Keinginan untuk bertanggungjawab terhadap orang lain.</p> <p>(Sedarmayanti,2017)</p>	Setuju (SS)
3.	Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas • Kualitas • Ketepatan waktu 	<p>1. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan.</p> <p>2. Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai jumlah yang diberikan</p> <p>3. Jarang melaukan kesalahan saat mengerjakan tugas</p> <p>4. Mampu mengerjakan tugas sesuai baik dan benar sesuai dengan permintaan</p> <p>5. Jarang terlambat menyetorkan tugas yang telah diberikan.</p> <p>6. Menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan.</p> <p>(Robbins,2006)</p>	<p>Skala <i>likert</i>Skor</p> <p>1 = Sangat Tidak Setuju (STS)</p> <p>2 = Tidak Setuju (TS)</p> <p>3 = Netral (N)</p> <p>4 = Setuju (S)</p> <p>5 = Sangat Setuju (SS)</p>
4.	Loyalitas Karyawan (M)	merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukan pada keberadaaan perusahaan	<p>1. Tetap bertahan dalam perusahaan walaupun dalam keadaan buruk.</p> <p>2. Bekerja lembur demi menyelesaikan pekerjaan</p> <p>3. Menjaga rahasia perusahaan.</p> <p>4. Mempromosikan perusahaan kepada pelanggan.</p> <p>5. Mentaati pertauran</p>	<p>Skala <i>likert</i>Skor</p> <p>1 = Sangat Tidak Setuju (STS)</p> <p>2 = Tidak Setuju (TS)</p> <p>3 = Netral (N)</p> <p>4 = Setuju (S)</p> <p>5 = Sangat Setuju (SS)</p>

			<p>meskipun tanpa pengawasan yang ketat</p> <p>6. Rela mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan perusahaan</p> <p>(Runtu, 2014)</p>	
--	--	--	--	--

3.6. Teknik Analisis Data

Setelah data diolah, kemudian melakukan analisis data. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan interpretasikan. Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi yang bertujuan untuk meramalkan suatu nilai variabel dependen dengan adanya perubahan variabel independen.

Untuk memudahkan peneliti dalam memperoleh hitungan yang tepat dan akurat, analisis data dengan menggunakan SPSS 21.0. SPSS adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk membuat analisis statistika. Peneliti menggunakan SPSS 21.0 untuk melakukan uji validitas, uji reliabilitas.

3.6.1. Uji Validitas Data

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur construct yang akan diukur. Pengujian homogenitas dilakukan untuk menguji analisis validitas tersebut. Untuk pertanyaan yang digunakan untuk mengukur suatu variabel, skor masing-masing item dikorelasikan dengan total skor item dalam satu variabel. Jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item dan lebih tinggi dari interkorelasi antar item, maka menunjukkan kevalidan dari instrumen tersebut. Korelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi Product Moment Peccrsora. Suatu alat ukur dikatakan valid jika Corrected item

total correlation lebih besar atau sama dengan 0,41 (Santoso, 2001: 17).

3.6.2. Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas adalah data untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner apakah dapat dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan yang merupakan konsisten dari waktu ke waktu. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mencoba instrument sekali saja, dan dari data yang diperoleh dianalisis dengan tertentu. Teknik reliabilitas ini disebut internal consistency. Dalam penelitian ini kedua pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 21.0.

3.7. Uji Asumsi Klasik

3.7.1. Uji Normalitas

Tes pada variabel dependen dibandingkan dengan *Z*-tabel atau dengan cara yang mudah yaitu dengan melihat nilai *Asymp.sig(2-tailed)* pada variabel dependen dengan taraf signifikansi 5% (0.05). Ghazali mengatakan suatu Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal.

3.7.2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas berguna untuk menguji apakah ditemukan korelasi yang tinggi antar variabel bebas dan model yang baik bila ditemukan korelasi tinggi antar variabel bebas. Menurut Ratnawati (2012: 23) menyatakan deteksi ada atau tidaknya Multikolinearitas didalam model regresi dapat dilihat dari cara antara lain

a) nilai R² yang di hasilkan tinggi, tetapi secara individu variabel bebas banyaknag tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat. b). menganalisi matrik korelasi antar variabel bebas, jika korelasi yang tinggi antar varabel independen tidak berai bebas da miltikolinearitas. C). melihat toleransi dan lawannya : variance Inflation Factor terjadi apabila nilai toleransi <0,10 atau VIF >10. d). dilakukan regresi persial.

3.8. Analisi Regresi Berganda

Analisis regresi berganda merupakan perluasan regresi sederhana yang terdiri dari satu atau lebih variabel dependent dan dua atau lebih variabel independent. Analisi regresi berganda di gunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat dengan menentukan nilai Y (variabel dependen) dan untuk menfsirkan nilai-nilai hubungan dengan X (variabel independen) dengan menggunakan rumus statistic (Ghozali (2006). Sedangkan menurut Ratnawati (2012: 78) menyatakan regresi berganda juga membangun hubungan antar variabel dependent dan independent secara teknis untuk memperoleh kecermatan dalam perhitungan statistic menggunakan bantuan program SPSS 21.0 For *Microsoft Windows*.

$$M = a_1 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + e$$

$$Y = a_2 + \beta_3.X_1 + \beta_4.X_2 + \beta_5.M + e$$

Keterangan

X1 = Gaya kepemimpinan

X2 = Motivasi Kerja

M = Loyalitas Karyawan

Y = Kinerja karyawan

B1, β_2 , β_3 , β_4 , β_5 = Koefisiensi

E = ERROR TERM

3.9. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen dengan dependen, Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), kinerja karyawan (Y1) dan loyalitas karyawan (M) sebagai variabel intervening.

3.9.1. Uji t (Parsial)

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu dimana untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1 (gaya kepemimpinan) dan X2 (motivasi kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan) dan M (loyalitas karyawan) sebagai variabel intervening. secara terpisah atau parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (p-value) jika taraf signifikansi yang dihasilkan $>0,05$ maka H_0 diterima H_a ditolak. Sedangkan jika taraf signifikansi yang dihasilkan $<0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima,

3.9.2. Uji F (Simultasi)

Uji F digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel bebas (*independent*) secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel-variabel terikat (*dependent*). Uji F bertujuan untuk menguji hubungan simultan antara variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dengan kinerja karyawan (M) dan loyalitas karyawan sebagai intervening.

1. F hitung $>$ F tabel maka H_0 ditolak

Artinya : variabel dari model regresi berhasil menerangkan variabel secara keseluruhan, sejauhmana pengaruh terhadap variabel terikat.

2. $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_a ditolak

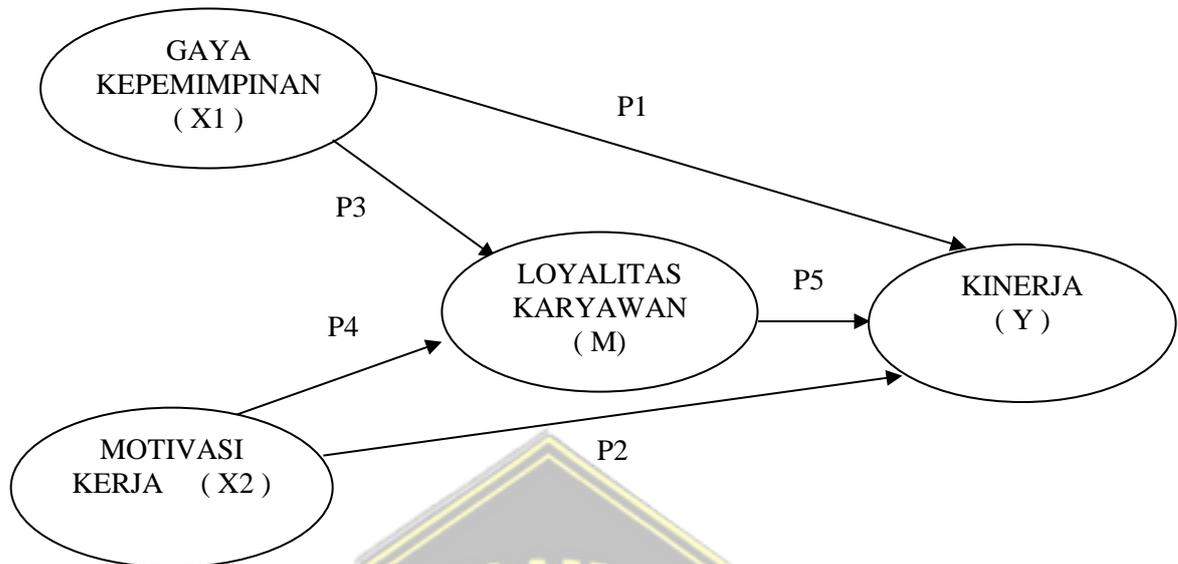
Artinya : variabel dari model regresi berhasil menerangkan variabel secara keseluruhan, sejauhmana tidak pengaruh terhadap variabel terikat.

3.9.3. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas. Untuk menguji model penelitian ini adalah dengan menghitung koefisien determinasi (R^2) yang mana pada intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi *dependent*. Nilai koefisien determinasi yaitu diantara 0 dan 1. Semakin besar R^2 suatu variabel bebas maka menunjukkan semakin dominan hubungan dengan variabel tidak bebasnya.

3.10. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) dalam penelitian ini adalah motivasi. Analisis jalur akan membantu dalam melihat besarnya koefisien secara langsung dan tidak langsung dari variabel terikat dan variabel bebas, dengan memperhatikan besarnya koefisien. Maka bisa di bandingkan besarnya pengaruh secara langsung dan tidak langsung. Berdasarkan nilai koefisien tersebut akan diketahui variabel mana yang memberikan pengaruh terbesar dan pengaruh terkecil terhadap variabel terikat. Berikut gambar analisis jalur dalam penelitian ini



Gambar 3.1. Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dari gambar di atas dapat diketahui bentuk persamaannya adalah sebagai

berikut:

- X1 = Gaya kepemimpinan
- X2 = Motivasi kerja
- a₀ = konstanta
- a₁ = koefisien regresi gaya kepemimpinan
- a₂ = koefisien regresi loyalitas
- b₀ = konstanta
- b₁ = koefisien regresi gaya kepemimpinan
- b₂ = koefisien regresi loyalitas
- b₃ = koefisien regresi komitmen
- c = residual

Sedangkan analisa jalur yang diperoleh sebagai berikut:

- Pengaruh langsung (X₁) ke (Y) = p₄
 - Pengaruh tak langsung (X₁) melalui (M) ke (Y) = p₂ x p₆
 - Total pengaruh korelasi (X₁) melalui (X₁M) ke (X₂) = p₄+(p₂ xp₆)
 - Pengaruh langsung (X₂) ke (Y) = p₅
 - Pengaruh tak langsung(X₂) melalui (M) ke (Y) = p₃xp₆
 - Total pengaruh korelasi (INX₂) melalui (X₁ M ke (X₂) = p₅+(p₃xp₆)
- (Ghozali:200S)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat beberapa sub bab yang menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, hasil analisis data dan pembahasan. Untuk penjelasan mengenai masing-masing sub bab adalah sebagai berikut:

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Profil Perusahaan

PT. Mita Furniture Jepara adalah produsen furniture taman jati yang ahli dan salah satu perusahaan furniture cukup terkenal di Indonesia. PT. Mita Furniture Jepara berdiri pada Tahun 1998 yang berlokasi di Purwogondo Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara. PT. Mita Furniture memproduksi beraneka ragam produk yang mengkhususkan dalam bentuk bangku taman jati, meja taman, kursi taman, furniture makan luar ruangan, kursi tempat duduk dalam dan furniture bar serta bantal.

Bahan utama perusahaan ini adalah Jati, Mahoni, Mindi, dan kombinasi dengan Besi yang sedang dikembangkan. Perusahaan tersebut juga mendaur ulang “sisa-sisa” untuk mendukung pengembangan pengelolaan lingkungan dan limbah. Dengan tim yang solid, perusahaan akan bekerja sama dengan konsumen untuk memastikan konsumen mendapatkan kepuasan. Untuk memenuhi keinginan konsumen PT. Mita Furniture Jepara memiliki 136 karyawan untuk memproduksi furniture dari proses awal hingga pengiriman ke konsumen.

4.1.2. Diskripsi Responden

4.1.2.1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini sebanyak 100 responden. Berikut ini merupakan karakteristik mengenai identitas responden penelitian yang terdiri dari Pendidikan terakhir, usia, dan lama bekerja.

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Presentase
Pendidikan Terakhir		
< SMA	20	20%
SMA	72	72%
Diploma	3	3%
Sarjana	5	5%
Jumlah	100	100%
Usia		
< 25 tahun	10	10%
25 -35 tahun	17	17%
>35 tahun	73	73%
Jumlah	100	100%
Lama Bekerja		
< 1 tahun	8	8%
1 -5 tahun	22	22%
>5 tahun	70	70%
Jumlah	100	100%

Sumber: Data yang diolah, 2022

Pada tabel 4.1 karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan diketahui bahwa tingkat pendidikan responden dibawah SMA sebanyak 20 orang (20%) responden, tingkat SMA sebanyak 72 orang (72%), tingkat Diploma sebanyak 3 (3%), dan tingkat Sarjana sebanyak 5 orang (5%) responden. Dari data tersebut dapat

disimpulkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan SMA yang berjumlah 72 karyawan dengan presentase (72%).

Karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa 10 responden (10%) berusia < 25 tahun, 17 responden (17%) berusia 25-35 tahun, 73 responden (73%) berusia > 35 tahun. Dari data yang didapat menyimpulkan bahwa sebagian besar usia pegawai adalah > 35 tahun dengan presentase (73%)

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa 8 responden (8%) bekerja selama < 1 tahun, 22 responden (22%) bekerja selama 1-5 tahun, 70 responden (70%) bekerja selama > 5 tahun. Dari data yang didapat menyimpulkan bahwa sebagian besar lama bekerja pegawai adalah > 5 tahun dengan presentase (70%).

4.1.3. Deskripsi Responden Variabel

4.1.3.1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.2. Hasil Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	0	0	0	0	10	9.8	33	32.4	59	57.8	4.48
X1.2	0	0	0	0	15	14.7	40	39.2	47	46.1	4.31
X1.3	7	6.9	0	0	10	9.8	66	64.7	19	18.6	3.88
X1.4	0	0	0	0	35	34.3	53	52	14	13.7	3.79
X1.5	0	0	2	2	27	26.5	54	52.9	19	18.6	3.88
X1.6	0	0	2	2	24	23.5	48	47.1	28	27.5	4
X1.7	0	0	25	25	16	15.7	44	43.1	17	16.7	3.52
X1.8	0	0	2	2	26	25.5	46	45.1	28	27.5	3.98
X1.9	0	0	6	5.9	34	33.3	40	39.2	22	21.6	3.76
X1.10	0	0	4	3.9	36	35.3	42	41.2	20	19.6	3.76

Sumber: Data diolah, 2022

Sesuai hasil kuesioner yang terdapat pada tabel 4.2 yaitu pada gaya kepemimpinan (X1) terdapat item yang memiliki rata-rata frekuensi (mean) yang cukup tinggi, bila mana jika butir kuesionernya memiliki nilai mean atau rata-rata yang tinggi maka pernyataan yang ada pada kuesioner tersebut sudah baik. Semakin tinggi nilai mean dalam kuesioner maka semakin tinggi pula tingkat keberhasilan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai bagi karyawan.

Dari tabel 4.2 kuesioner dapat diketahui nilai rata-rata atau mean cukup tinggi dan hasil terendah berada pada nilai 3.52 dengan butir pernyataan pegawai bebas mengambil keputusan, sedangkan yang tertinggi pada nilai 4.48 yaitu seorang atasan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan.

4.1.3.2. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X2)

Tabel 4.3. Hasil Deskripsi variable Motivasi Kerja

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	0	0	0	0	5	4.9	55	53.9	42	41.2	4.36
X2.2	4	3.9	2	2	14	13.7	49	39.2	33	32.4	4.03
X2.3	0	0	0	0	26	25.5	49	48	27	26.5	4.01
X2.4	0	0	2	2	23	22.5	51	50	26	25.5	3.99
X2.5	1	1	4	3.9	20	19.6	53	52	24	23.5	3.93
X2.6	1	1	6	5.9	21	20.6	43	42.2	31	30.4	3.95
X2.7	0	0	6	5.9	18	17.6	42	41.2	36	25.2	4.06
X2.8	0	0	7	8.9	20	18.6	42	41.2	33	32.4	3.99

Sumber: Data diolah, 2022

Data tabel 4.3 hasil jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja diatas semua item-item pernyataan menunjukkan hasil yang tinggi, dengan nilai terendah berada pada nilai 3.93 yaitu item pegawai yang memiliki konflik dengan rekan kerjanya, sedangkan yang tertinggi pada nilai 4.36 yaitu keinginan pegawai

untuk mengerjakan tugas dengan lebih baik.

4.1.3.3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.4. Hasil Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.1	1	1	5	4.9	34	33.3	47	46.1	15	14.7	3.69
Y1.2	2	2	10	9.8	37	36.3	43	42.2	10	9.8	3.48
Y1.3	3	2.9	14	14	37	36.3	35	34.3	13	12.7	3.40
Y1.4	0	0	13	13	36	35.5	39	38.2	14	13.7	3.53
Y1.5	0	0	11	11	37	36.3	38	37.3	16	15.7	3.58
Y1.6	2	2	13	12	43	42.2	31	30.4	14	13.7	3.44

Sumber: Data diolah, 2022

Data table 4.4 hasil jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan diatas menunjukkan bahwa semua item-item pernyataan memiliki hasil yang tinggi, dengan nilai terendah berada pada nilai 3.40 yaitu item pegawai tidak pernah melakukan kesalahan saat mengerjakan tugas yang diberikan, sedangkan yang tertinggi terdapat pada nilai 3.69 yaitu mengerjakan sesuai jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan.

4.1.3.4. Deskripsi Variabel Loyalitas Karyawan (Z)

Tabel 4.5. Hasil Deskripsi Variabel Loyalitas Karyawan

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	F	%	f	%	F	%	f	%	
Z1.1	0	0	1	1	14	13.7	52	51	35	34.3	4.19
Z1.2	0	0	3	2.8	13	12.7	52	51	34	33.3	4.15
Z1.3	1	1	5	4.9	23	22.5	49	48	24	23.5	3.88
Z1.4	0	0	5	4.9	22	21.6	55	53.9	20	19.6	3.88
Z1.5	0	0	0	0	8	7.8	68	66.7	26	25.5	4.18
Z1.6	0	0	2	2	13	12.7	51	50	36	35.3	4.19

Sumber: Data diolah, 2022

Data table 4.5 hasil jawaban responden terhadap variabel loyalitas karyawan diatas semua item-item pernyataan menunjukkan hasil yang tinggi, dengan nilai terendah berada pada nilai 3.88 yaitu item keteersediaan menjaga rahasia perusahaan dan meempromosikan perusahaan kepada pelanggan, sedangkan yang tertinggi pada nilai 4.19 yaitu karyawan berusaha untuk bertahan dalam perusahaan dalam keadaan apapun dan sedikit mengorbankan kepentingan pribadi demi perusahaan.

4.1.4. Uji Instrumen Data

4.1.4.1. Uji Validitas Data

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Sani dan Maharani 2013). Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya $< 0,05$. Menurut (Sani & Maharani, 2013) kuesioner dikatakan valid apabila setiap butir pertanyaan memiliki nilai r hitung $> r$ table.

Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Variabel

Variabel	item	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0.344	0.1946	Valid
	X1.2	0.320	0.1946	Valid
	X1.3	0.344	0.1946	Valid
	X1.4	0.510	0.1946	Valid
	X1.5	0.585	0.1946	Valid
	X1.6	0.670	0.1946	Valid
	X1.7	0.573	0.1946	Valid
	X1.8	0.604	0.1946	Valid
	X1.9	0.387	0.1946	Valid
	X1.10	0.647	0.1946	Valid
Motivasi Kerja (X2)	X2.1	0.388	0.1946	Valid
	X2.2	0.212	0.1946	Valid
	X2.3	0.331	0.1946	Valid
	X2.4	0.570	0.1946	Valid
	X2.5	0.660	0.1946	Valid
	X2.6	0.669	0.1946	Valid
	X2.7	0.748	0.1946	Valid
	X2.8	0.667	0.1946	Valid
Loyalitas Karyawan (Z)	Z1.1	0.741	0.1946	Valid
	Z1.2	0.742	0.1946	Valid
	Z1.3	0.739	0.1946	Valid
	Z1.4	0.741	0.1946	Valid
	Z1.5	0.534	0.1946	Valid
	Z1.6	0.686	0.1946	Valid
Kinerja karyawan(Y)	Y1.1	0.620	0.1946	Valid
	Y1.2	0.663	0.1946	Valid
	Y1.3	0.606	0.1946	Valid
	Y1.4	0.542	0.1946	Valid
	Y1.5	0.674	0.1946	Valid
	Y1.6	0.589	0.1946	Valid

Sumber: Data diolah,2022

Berdasarkan tabel 4.6, seluruh koefisien korelasi r hitung $>$ r tabel (0.1946) pada masing-masing variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan yang diteliti korelasi *product moment pearson* dengan nilai signifikansi $<$ 0.05 dan dinyatakan valid.

4.1.4.2. Uji Reabilitas Data

Instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya $\geq 0,6$ (Sani dan Maharani 2013)

Tabel 4.7. Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Alpha Cronbavh	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.638	Reliabel
Motivasi Kerja	0.639	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.792	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0.670	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2022

Sesuai dengan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa semua variabel-variabel yang ada yaitu gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), kinerja karyawan (Y), loyalitas karyawan (M), yang dipakai dalam penelitian ini semua variabelnya menunjukkan koefisien korelasi *alpha cronbach* lebih besar dari 0.6 sehingga dapat diartikan semua variabel dinyatakan reliabel sehingga layak untuk dilanjutkan penelitian.

4.1.5. Uji Asumsi Klasik

4.1.5.1. Uji Normalitas

Tes pada variabel dependen dibandingkan dengan Ztabel atau dengan cara yang mudah yaitu dengan melihat nilai Asymp.sig (2-tailed) pada variabel dependen dengan taraf signifikansi 5% (0.05). Ghozali mengatakan suatu Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel depende

dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal.

Tabel 4.8. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-smirnov

	Unstandardized residual	Unstandardized residual
Kolmogorov-Smirnov Z	0.520	0.900
Asymp Sig (Z-tailed)	0.950	0.392

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov dapat diketahui dengan nilai signifikan pada kedua model lebih dari alpha 0.050. Jadi dapat disimpulkan bahwa kedua model yang melalui uji normalitas dikatakan normal.

4.1.5.2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas berguna untuk menguji apakah ditemukan korelasi yang tinggi antar variabel bebas dan medel yang baik bila ditemukan korelasi tinggi antar variabel bebas. Menurut Ratnawati (2012: 23) menyatakan dekteksi ada atau tidaknya Multikolinieritas didalam model regresi dapat dilihat dari cara antara lain

- nilai R^2 yang di hasilkan tinggi, tetapi secara individu variabel bebas banyaknag tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- menganalisi matrik korelasi antar variabel bebas, jika korelasi yang tinggi antar varabel independen tidak berai bebas da miltikolinieritas.
- melihat toleransi dan lawannya : variance Inflation Factor terjadi apabila nilai toleransi $<0,10$ atau VIF >10 .
- dilakukan regresi persial.

Tabel 4.9. Hasil Uji Multikolonieritas

Model	<i>Collinearity Statistic</i>		Keterangan
	Tolerance	<i>VIF</i>	
Gaya Kepemimpinan	0,500	2,000	Bebas Multikolonieritas
Motovasi Kerja	0,508	1,968	Bebas Multikolonieritas
Kinerja Karyawan	0,577	1,733	Bebas Multikolonieritas
Loyalitas Karyawan	0,698	1,432	Bebas Multikolonieritas

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pada table 4.8 di atas memperlihatkan bahwa pada penelitian ini tidak terjadi adanya multikolonieritas yaitu korelasi antar variabel bebas, karena nilai toleransi tidak kurang dari 0,10 dan nilai *VIF* tidak ada yang lebih dari 10 sehingga pengujian multikolonieritas pada penelitian ini terpenuhi.

4.1.6. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda merupakan perluasan regresi sederhana yang terdiri dari satu atau lebih variabel dependent dan dua atau lebih variabel independent. Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat dengan menentukan nilai *Y* (variabel dependen) dan untuk menafsirkan nilai-nilai hubungan dengan *X* (variabel independen) dengan menggunakan rumus statistic (Ghozali (2006). Sedangkan menurut Ratnawati (2012: 78) menyatakan regresi berganda juga membangun hubungan antar variabel dependent dan independent secara teknis untuk memperoleh kecermatan dalam perhitungan statistic menggunakan bantuan program SPSS 21.0 For Microsoft Windows.

$$M = a_1 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + e$$

$$Y = a_2 + \beta_3.X_1 + \beta_4.X_2 + \beta_5.M + e$$

Keterangan

X1 = Gaya kepemimpinan
 X2 = Motivasi kerja
 M = Loyalitas karyawan
 Y = Kinerja karyawan
 B1, β2, β3, β4, β5 = Koefisiensi
 E = ERROR TERM

Tabel 4.10. Hasil Perhitungan Analisis Linier Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients
	B
1 (Constant)	16,202
Gaya Kepemimpinan	0,267
Motivasi Kerja	0,384
Loyalitas Karyawan	0,122

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan table diatas maka persamaan linier regresi berganda pada penelitian ini adalah

$$Y = 16,202 + 0,267 X1 + 0,384 X2 + 0,122 M + e$$

Persamaan regresi linier di atas dapat di artikan:

1. Nilai konstanta sebesar 16, 202 menyatakan bahwa jika variable independent dianggap kostanta (o), maka nilai rata-rata kinerja karyawan adalah sebesar 16,202.
2. Koefisien gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,267 (positif) menyatakan bahwa setiap kenaikan gaya kepemimpinan sebesar 100% akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 26,7 %.

3. Koefisien motivasi kerja (X_2) sebesar 0,384 (positif) menyatakan bahwa setiap kenaikan motivasi kerja sebesar 100% akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 38,4 %.
4. Koefisien Loyalitas Karyawan (X_3) sebesar 0,122 (positif) menyatakan bahwa setiap kenaikan loyalitas karyawan sebesar 100% akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 12,2 %.

Pada uji signifikansi ini akan dilakukan dua pengujian substruktur, yang pertama melihat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap Loyalitas karyawan, kemudian pada substruktur yang kedua akan diuji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Adapun masing-masing substruktur akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Substruktur 1 adalah pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan persamaan structural 1 adalah sebagai berikut: $Z = b_1X + e_1$

Dimana: Z = Loyalitas Karyawan

b_1 = koefisien regresi Gaya Kepemimpinan

X = Gaya Kepemimpinan

e_1 = residual

Tabel 4.11. Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Loyalitas karyawan (Z)

Model	Beta	T	Sig	Keterangan
X1	0.252	2.473	0.015	Signifikan
X2	0.101	1.993	0.045	Signifikan
Dependent Variabel =Z R = 0.302 R square = 0.091 F hitung = 4.953 Sig F hitung = 0.009				

Sumber: Data yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.11, maka persamaan regresi yang mencerminkan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah

$$Z = 0.252X1 + (0.101)X2 + e1$$

Nilai standardixed coefficient beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas karyawan adalah 0.252 dan juga nilai signifikan $0.015 < 0.05$ yang berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas karyawan. Nilai standardixed coefficient beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel Motivasi kerja terhadap Loyalitas karyawan adalah 0.101 dan juga nilai signifikan $0.045 < 0.05$ yang berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas karyawan.

- b. Substruktur 2 adalah pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan

Degan persamaan substruktural 2 adalah sebagai berikut:

$$Y = b_1X + b_2Z + e_2$$

Dimana: Y = kinerja karyawan

X1 = gaya kepemimpinan

X2 = motivasi kerja

Z = loyalitas karyawan

b1= koefisien regresi gaya kepemimpinan

b2 = koefisien regresi motivasi kerja

b3= koefisien regresi loyalitas karyawan

e2 = residual

Tabel 4.12. Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Loyalitas Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model	Beta	T	Sig	Keterangan
X1	0.315	3.169	0.002	Signifikan
X2	0.406	4.192	0.000	Signifikan
Z	0.113	2.101	0.037	Signifikan
Dependent Variabel = Y R = 0.440 R square = 0.193 F hitung = 7.836 Sig F hitung = 0.000				

Sumber: Data yang diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.12, maka persamaan regresi yang mencerminkan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 0.315X_1 + 0.406X_2 + 0.113Z + e_2$$

Nilai Standardized coefficient beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 0.315 dan juga nilai signifikan $0.002 < 0.05$ yang berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai standardized coefficient beta menunjukkan nilai motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0.406 dan juga nilai signifikan $0.000 < 0.05$ yang berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai standardized coefficient beta

menunjukkan besarnya kontribusi variabel loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan adalah 0.113 dan juga nilai signifikan $0.037 < 0.05$ yang berarti loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.1.7. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen dengan dependen, Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), kinerja karyawan (Y1) dan loyalitas karyawan (M) sebagai variabel intervening.

Pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan nilai t statistic dimana nilai t statistic yang lebih besar dari nilai t tabel 1.659 menunjukkan pengaruh yang signifikan. Berikut hasil pengujian hipotesis berdasarkan yang terbentuk.

Tabel 4.13. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	T Statistik	Signifikan	Keterangan
1	X1 ke Y	0.315	3.169	0.002	Signifikan
2	X2 ke Y	0.406	4.192	0.000	Signifikan
3	Z ke Y	0.113	2.101	0.037	Signifikan
4	X1 ke Z ke Y	0.028	2.473	0.015	Signifikan
5	X2 ke Z ke Y	0.011	1.993	0.045	Signifikan

Sumber: data diolah, 2022

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistic 3.169 lebih besar dari nilai t tabel 1.659,

sehingga dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien 0.315 menunjukkan besar pengaruh terhadap variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan.

b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistic 4.192 lebih besar dari nilai t tabel 1.659, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien 0.406 menunjukkan besar pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

c. Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel loyalitas karyawan terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistic 2.101 lebih besar dari nilai t tabel 1.659, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel loyalitas karyawan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien 0.113 menunjukkan besar pengaruh variabel loyalitas karyawan terhadap variabel kinerja karyawan.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan melalui Loyalitas Karyawan

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistic 2.473 lebih

besar dari t tabel 1.659, sehingga dapat dikatakan bahwa loyalitas karyawan sebagai pemediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0.028 dan pengaruh total sebesar 0.365 bertanda positif menunjukkan pengaruh tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh loyalitas karyawan.

e. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Loyalitas Karyawan

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistic 1.993 lebih besar dari t tabel 1.659, sehingga dapat dikatakan bahwa loyalitas karyawan sebagai pemediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur 0.011 dan pengaruh total sebesar 0.214 bertanda positif menunjukkan pengaruh tidak langsung antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh loyalitas karyawan.

4.1.7.1. Uji t (Parsial)

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu dimana untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1 (gaya kepemimpinan) dan X2 (motivasi kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan) dan M (loyalitas karyawan) sebagai variabel intervening. secara terpisah atau parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (p-value) jika taraf signifikansi yang dihasilkan $> 0,05$ maka H_0 diterima H_a ditolak. Sedangkan jika taraf signifikansi yang dihasilkan $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a

diterima.

Tabel 4.14. Hasil Uji t

Model	B	t Tabel	t Hitung	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,267	1,98525	3,169	0,002	H1 diterima
Motivasi Kerja	0,384	1,98525	4,192	0,000	H2 diterima
Loyalitas Karyawan	0,122	1,98525	2,101	0,037	H3 diterima

Sumber: Data diolah, 2022

Dalam penelitian ini nilai t table sebesar 1,98525 diperoleh dari $df=n-k-1(100-4-1) = 95$. Berdasarkan tabel 4.14 hasil uji regresi menunjukkan bahwa variable gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan loyalitas karyawan menunjukkan arah yang positif dengan signifikansi $< 0,05$. Hasil uji statistic t pada tabel 4.14 diterangkan berikut ini:

- a. Hipotesis 1: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel hasil uji statistic t memperlihatkan bahwa nilai koefisiensi dari variable gaya kepemimpinan 0,267 dan memiliki t hitung 3,169 lebih besar dari t tabel yaitu 1,98525 dan nilai signifikansi 0,002 lebih kecil dari 0,05 yang artinya variable gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- b. Hipotesis 2: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel hasil uji statistic t memperlihatkan bahwa nilai koefisiensi dari variable motivasi kerja 0,384 dan memiliki t hitung 3,169 lebih besar dari t tabel yaitu 1,98525 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang artinya variable motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- c. Hipotesis 3: Loyalitas Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel hasil uji statistic t memperlihatkan bahwa nilai koefisiensi dari variable loyalitas karyawan 0,122 dan memiliki t hitung 3,169 lebih besar dari t tabel yaitu 1,98525 dan nilai signifikansi 0,037 lebih kecil dari 0,05 yang artinya variable loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

- d. Hipotesis 4: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan

Berdasarkan tabel hasil uji statistic t memperlihatkan bahwa variable gaya kepemimpinan memiliki nilai koefisiensi dan t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi 0,002 lebih kecil dari 0,05. Begitupun juga loyalitas karyawan yang menjadi mediasi kesua variable tersebut yang artinya variable gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan.

- e. Hipotesis 5: Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan

Berdasarkan tabel hasil uji statistic t memperlihatkan bahwa variable motivasi kerja memiliki nilai koefisiensi dan t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi 0,002 lebih kecil dari 0,05. Begitupun juga loyalitas karyawan yang menjadi mediasi kesua variable tersebut yang artinya variable motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan.

4.1.7.2. Uji F (Simultasi)

Uji F digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel bebas (independent) secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel-variabel terikat (dependent). Uji F bertujuan untuk menguji hubungan simultan antara variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dengan kinerja karyawan (M) dan loyalitas karyawan sebagai intervening.

Tabel 4.15. Hasil Perhitungan Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	87.081	3	43.541	4.953	.009 ^a
Residual	870.262	97	8.791		
Total	957.343	100			

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai signifikan 0,009 lebih kecil dari 0,05 dan nilai f hitung sebesar 4,953 lebih besar dari f table yaitu $df_1 = k - 1 (4 - 1) = 3$, $df_2 = n - k (100 - 4) = 96$. Sehingga memperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja di pengaruhi dengan loyalitas karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah.

4.1.7.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas. Untuk menguji model penelitian ini adalah dengan menghitung koefisin determinasi (R^2) yang mana pada intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dependent. Nilai koefisien determinasi yaitu diantra 0 dan 1.

Semakin besar R^2 suatu variabel bebas maka menunjukkan semakin dominan hubungan dengan variabel tidak bebasnya.

Tabel 4.16. Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)

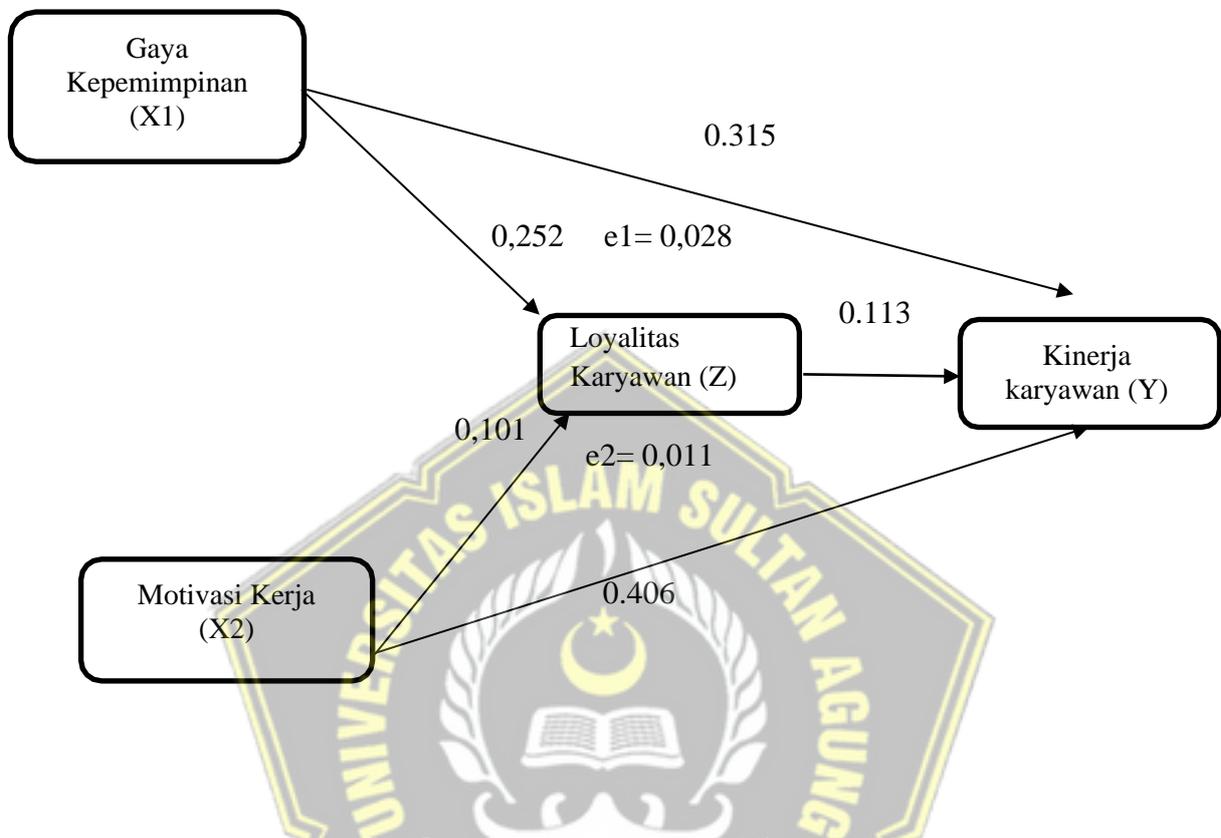
Model	Adjusted RSquare
regression	0.073

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan table 4.16 didapatkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,073 yang mengandung arti bahwa 7,3% variabel dependen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh 3 oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang dipengaruhi loyalitas karyawan. Selebihnya 96,7% dijelaskan oleh variable diluar model.

4.1.8. Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur (path analysis) dalam penelitian ini adalah motivasi. Analisis jalur akan membantu dalam melihat besarnya koefisien secara langsung dan tidak langsung dari variabel terikat dan variabel bebas, dengan memperhatikan besarnya koefisien. Maka bisa di bandingkan besarnya pengaruh secara langsung dan tidak langsung. Berdasarkan nilai koefisien tersebut akandi ketahui variabel mana yang memberikan pengaruh terbesar dan pengaruh terkecil terhadap variabel tenikat. Berikut gambar nickel analisis jalur dalam penelitian ini.



Gambar 4.1. Pengembangan Diagram Jalur

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan 10 butir pernyataan kuesioner, motivasi kerja diukur dengan menggunakan 8 butir pernyataan kuesioner, loyalitas karyawan diukur dengan 6 butir pernyataan kuesioner, dan kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 6 butir pernyataan kuesioner.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Mita Furniture Jepara. Hal ini disebabkan nilai signifikan pada $0.002 < 0.05$ atau lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan. Berarti gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai standardized coefficient beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 0.315. Berarti tinggi rendahnya gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan.

Secara teoritis hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut (Sunarsi, 2018), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini juga selaras dengan (Junaidi & Susanti, 2019), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, namun secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Mita Furniture Jepara. Hal ini disebabkan nilai signifikan pada $0.000 < 0.05$ atau lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan. Berarti motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai standardized coefficient beta menunjukkan besarnya kontribusi

variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0.406 Berarti tinggi rendahnya motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Secara terotis hasil penelitian ini sejalan dengan ppenelitian menurut (Pawirosumarto & Sarjana, 2017), menemukan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin pada karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Loyalitas Karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara

Berdasarkan hasil penelitian nilai standardized coefficient beta menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.315 dengan nilai signifikan $0.002 < 0.05$, sedangkan pengaruh tidak langsung memberikan hasil nilai koefisien sebesar 0.028. Maka dapat diartikan bahwa secara tidak langsung loyalitas karyawan dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian diatas menunjukkan hasil yang sesuai menurut (Tambunan, 2020) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian (Tahir et al., 2017) yang membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui loyalitas karyawan. Penelitian dari (Latif, 2018) juga membuktikan adanya pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui loyalitas karyawan.

4.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara

Pembahasan mengenai loyalitas karyawan memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bertujuan menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

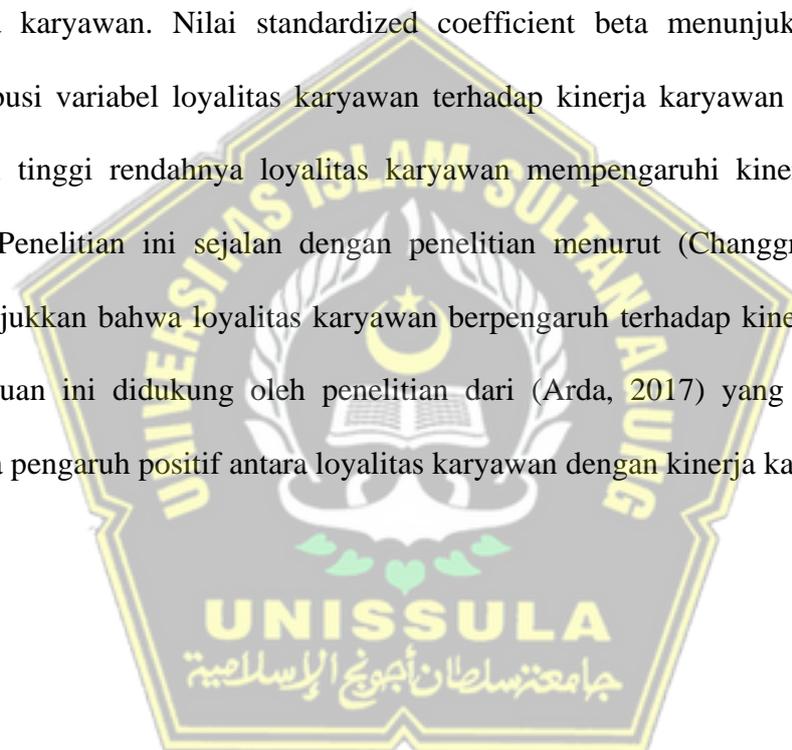
Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara, sehingga dapat dikatakan bahwa loyalitas karyawan dapat dijadikan sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil penelitian nilai standardized coefficient beta menunjukkan bahwa motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.406 dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. sedangkan pengaruh tidak langsung memberikan hasil nilai koefisien sebesar 0.011. Maka dapat diartikan bahwa secara tidak langsung loyalitas karyawan dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian diatas menunjukkan sesuai dengan penelitian menurut (Baroroh, 2016) menyatakan bahwa loyalitas karyawan memediasi antara motivasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian (Suwarjo & Wahjono, 2017) yang menyatakan bahwa loyalitas karyawan mampu menjadi variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari (Lantara, 2018) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan.

4.2.5. Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.

Mita Furniture Jepara

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara. Hal ini disebabkan nilai signifikan pada $0.037 < 0.05$ atau lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan. Berarti loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai standardized coefficient beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan adalah 0.113. Berarti tinggi rendahnya loyalitas karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut (Changgriawan, 2017) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penemuan ini didukung oleh penelitian dari (Arda, 2017) yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara loyalitas karyawan dengan kinerja karyawan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dimana seorang atasan mengambil keputusan melibatkan pegawainya, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur variabel motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan bahwa seorang atasan yang memberikan motivasi kebutuhan untuk berprestasi yang membuat seorang pegawai berkeinginan mengerjakan tugas dengan baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Berdasarkan analisis perhitungan pengaruh tidak langsung variabel loyalitas karyawan dapat memediasi antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai loyal atas penerapan gaya kepemimpinan pada PT. Mita Furniture Jepara dalam peningkatan kinerja karyawan.
4. Berdasarkan analisis perhitungan pengaruh tidak langsung variabel loyalitas karyawan dapat memediasi antara pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

karyawan. Hal ini menunjukkan seorang pegawai memiliki rasa loyal atas pekerjaannya dan motivasi kerja dari seorang atasan yang diberikan untuk pegawai membuat pegawai memiliki keinginan untuk membantu mengerjakan tugas dengan lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara.

5. Berdasarkan hasil dari uji analisis jalur variabel loyalitas karyawan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Mita Furniture Jepara. Hal ini disebabkan oleh pemimpin sering memberikan penghargaan kepada pegawai serta komunikasi yang terjadi dalam organisasi berjalan cukup lancar sehingga pegawai mampu memahami tugas yang ada.

5.2. Saran

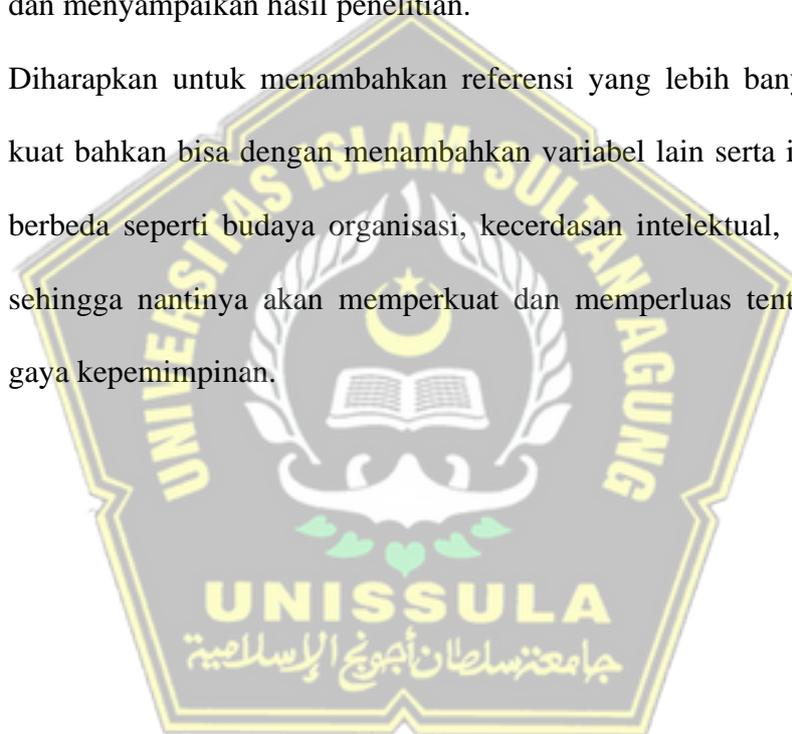
Dari hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah dijabarkan maka saran yang dapat disajikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. Mita Furniture Jepara
 - a. Peneliti berharap penelitian yang telah dilakukan ini dapat memberikan kontribusi atau dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan serta pimpinan dalam memberikan motivasi kepada pegawai khususnya dalam peningkatan kinerja karyawan yang lebih baik untuk perkembangan perusahaan kedepannya.
 - b. Bagi pimpinan diharapkan untuk membuat prosedur dan peraturan kerja yang lebih efektif dan efisien sehingga pegawai tidak merasa terbebani oleh prosedur dan peraturan kerja. Dengan begitu pegawai akan lebih

memahami dan mampu menjalankan prosedur dan peraturan kerja, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya.

- a. Penelitian ini diharap dapat menjadi pertimbangan bagi peneliti selanjutnya dengan beberapa kekurangan dalam penelitian ini agar dijadikan perhatian keterbatasan dalam kemampuan meneliti, menganalisa, dan menyampaikan hasil penelitian.
- b. Diharapkan untuk menambahkan referensi yang lebih banyak dan lebih kuat bahkan bisa dengan menambahkan variabel lain serta indikator yang berbeda seperti budaya organisasi, kecerdasan intelektual, disiplin kerja, sehingga nantinya akan memperkuat dan memperluas tentang pengaruh gaya kepemimpinan.



DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Amstrong, Michael. 1994. *“Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management”*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2011. *“Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19”*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gomez, Faustino Cardoso. 2003. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Andi. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *“Manajemen Edisi 2”*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta:PT. Rajawaligrafindo Persada
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Rivai, Veithzal, dkk. 2009. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Gr
- Robbins, Stephen. P. 2006. *“Perilaku Organisasi”*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *“Research Methods For Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis”*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiyono. 2007. *”Metode Penelitian Bisnis”*. CV Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono, 2010. *Metode penelitian pendidikan(pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Suharto dan Cahyono. 2005. *“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”*. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.

LITERATUR JURNAL

- Annisa, Nurma Firstania Rizki. 2021.”*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan Melalui Kepuasan Kerja*”. Jurnal Manajemen UIN Maulana Malik Ibrahim. 06 April 2021.
- Anwar Prabu. 2005. *Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai BKKBN MUARA ENIN*. Jurnal manajemen dan bisnis sriwijaya Vol. 3 No. 6. Desember 2005.
- Arini, Lia Yusti. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 32 No. 1 Maret 2016 : 177 – 181.
- Handoyo, Laura Natalia. 2015. The Influence Of Leadership Styles On Employee’s Performance Through Work Motivation (An Organizational Study at Four Hotels in Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 22 No. 1 Mei 2015 : 121 – 126.
- Hardian, Ferry. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Karyawan Tetap Service Center Panasonic Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 1 No. 1 Januari 2015. .
- Syaiyid, Elzi. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja PT. Malang Intermedia Pers. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 1 No. 1 April 2013.
- Rosari, Reni. 2005. “*Analisis Gaya Kepemimpinan Dosen-Dosen Di Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta*”. Jurnal Telaah Bisni (*JTB*).Vol. 2 agustus 2005 : 165 -168.

SUMBER INTERNET

<http://adaddanuartablogspot.blogspot.co.id/2014/11/kinerja-karyawan-menurut-paraahli.html>.

<http://adducation26.blogspot.co.id/2015/03/pengertian-gaya-kepemimpinan-dan.html>.

<https://azissyahban2005.blogspot.co.id/2012/12/>

<http://ekaadiary.blogspot.co.id/2015/10/>

<http://kajianpustaka.com>