

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Perusahaan

Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 berdiri di Magelang tanggal 12 Februari 1912 dan merupakan perusahaan asuransi jiwa yang pertama milik bangsa Indonesia. Ide untuk mendirikan perusahaan asuransi jiwa, sebenarnya sudah timbul dalam kongres Budi Utomo di Yogyakarta pada tahun 1910, atas saran seorang guru yang bernama Dwidjosewojo, tetapi mengingat kesulitan yang sedang dihadapi Bangsa Indonesia pada waktu itu, ide tersebut tidak dapat segera terlaksana.

Bumiputera berdiri atas prakarsa seorang guru sederhana bernama Dwidjosewojo, Sekretaris Persatuan Guru-guru Hindia Belanda (PGHB) sekaligus Sekretaris I Pengurus Besar Budi Utomo. Dwidjosewojo menggagas pendirian perusahaan asuransi karena didorong oleh keprihatinan mendalam terhadap nasib para guru bumiputera (pribumi). Ia mencetuskan gagasannya pertama kali di Kongres Budi Utomo, tahun 1910. Dan kemudian terealisasi menjadi badan usaha, sebagai salah satu keputusan Kongres pertama PGHB di Magelang, 12 Februari 1912.

Sebagai pengurus, selain Dwidjosewojo yang bertindak sebagai Presiden Komisaris, juga ditunjuk M.K.H. Soebroto sebagai Direktur, dan M. Adimidjojo sebagai Bendahara. Ketiga orang inilah yang kemudian dikenal

sebagai "tiga serangkai" pendiri Bumiputera, sekaligus peletak batu pertama industri asuransi nasional Indonesia.

Tidak seperti perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang kepemilikannya hanya oleh pemodal tertentu. Sejak awal pendiriannya Bumiputera sudah menganut sistem kepemilikan dan kekuasaan yang unik, yakni bentuk badan usaha "mutual" atau "usaha bersama". Semua pemegang polis adalah pemilik perusahaan yang mempercayakan wakil-wakil mereka di Badan Perwakilan Anggota (BPA) untuk mengawasi jalannya perusahaan. Asas mutualisme ini, yang kemudian dipadukan dengan idealisme dan profesionalisme pengelolanya, merupakan kekuatan utama Bumiputera hingga hari ini.

Perjalanan Bumiputera yang semula bernama *Onderlinge Levensverzekering Maatschappij PGHB* (O.L. Mij. PGHB) kini hampir mencapai satu abad. Sepanjang itu, tentu saja tidak lepas dari pasang surut.

Sejarah Bumiputera sekaligus mencatat perjalanan Bangsa Indonesia. Termasuk, misalnya, peristiwa sanering mata uang rupiah di tahun 1965 yang memangkas aset perusahaan ini, dan bencana paling hangat multikrisis di penghujung millenium kedua. Di luar itu, Bumiputera juga menyaksikan tumbuh, berkembang, dan tumbangnya perusahaan sejenis yang tidak sanggup menghadapi ujian zaman, mungkin karena persaingan atau badai krisis. Semua ini menjadi cermin berharga dari lingkungan yang menjadi bagian dari proses pembelajaran untuk upaya mempertahankan keberlangsungan perusahaan.

Perjalanan bumiputera kini mencapai 1 abad (100 Tahun). Perjalanan panjang itu tentu saja tidak lepas dari pasang surut. Memasuki milenium ketiga, bumiputera mempunyai jaringan lebih dari 600 kantor yang tersebar diseluruh pelosok indonesia. Sejumlah perusahaan asing menyerbu dan masuk menggarap pasar domestik. Mereka menjadi rekan sepermainan yang ikut meramaikan dan bersama-sama membesarkan industri yang dirintis oleh pendiri AJB Bumiputera 1912.

Bagi AJB Bumiputera 1912 iklim seperti ini menumbuhkan semangat baru, karena semakin menegaskan perlunya komitmen, kerja keras, dan profesionalisme. Namun berbekal pengalaman panjang melayani rakyat indonesia, menjadikan AJB Bumiputera 1912 bertekad untuk tetap menjadi tuan rumah di negeri sendiri, menjadi asuransi Bangsa Indonesia sebagaimana visi awal berdirinya AJB Bumiputera 1912 ingin senantiasa berada dibenak dan dihati rakyat indonesia.

## **2. Lokasi Penelitian**

AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu bertempat di Jalan Panglima Sudirman No.19 Batu. Lokasi tersebut sangat strategis karena berada di tengah kota Batu sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat. Di sebelah timur terdapat Alun-Alun Kota Batu dimana alun-alun ini menjadi jantung kota di kawasan Batu. Kantor Cabang ini mempunyai tempat dan kedudukan yang sama dengan Kantor Wilayah AJB Bumiputera 1912 daerah Malang.

### 3. Badan Hukum Perusahaan

Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 berbentuk usaha mutual atau bersama (onderlinge) berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.1250/KMK/013/1988. Para pemegang polis mempunyai kepentingan bersama untuk memiliki, mengendalikan, dan mengarahkan tujuan perusahaan sehingga Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 tetap bertahan dan berada diantara 46 perusahaan asuransi jiwa yang ada di Indonesia.

### 4. Falsafah, Visi dan Misi Perusahaan

#### a. Falsafah Perusahaan

Sebagai perusahaan perjuangan Bumiputera memiliki falsafah sebagai berikut:

##### 1) Idealisme

Senantiasa memelihara nilai-nilai kejuangan dalam mengangkat kemartabatan anak bangsa sesuai sejarah pendirian Bumiputera sebagai perusahaan perjuangan.

##### 2) Kebersamaan

Mengedepankan sistem kebersamaan dalam pengelolaan perusahaan dengan memberdayakan potensi komunitas Bumiputera dari, oleh dan untuk komunitas Bumiputera sebagai manifestasi perusahaan rakyat.

### 3) Profesionalisme

Memiliki komitmen dalam pengelolaan perusahaan dengan mengedepankan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan senantiasa berusaha menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan lingkungan.

#### b. Visi

Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional yang kuat, modern dan menguntungkan. Didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) profesional yang menjunjung tinggi nilai-nilai idealisme serta mutualisme.

#### c. Misi

Menjadikan Bumiputera senantiasa berada di benak dan di hati masyarakat Indonesia dengan:

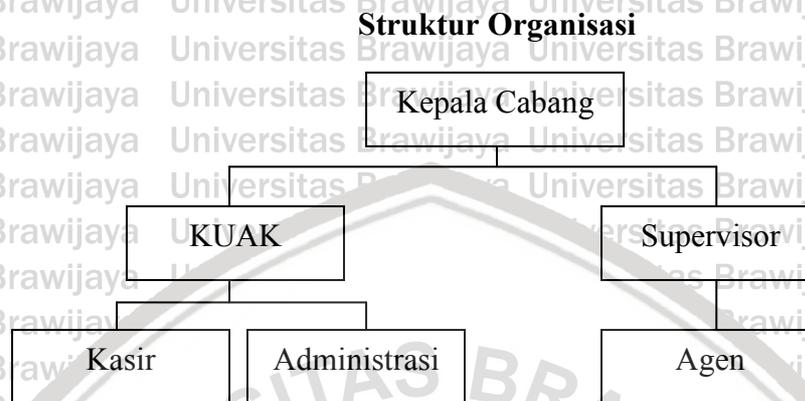
- 1) Menyediakan pelayanan dan produk jasa asuransi jiwa berkualitas sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.
- 2) Menyelenggarakan berbagai pendidikan dan pelatihan untuk menjamin pertumbuhan kompetensi karyawan, peningkatan produktivitas dan peningkatan kesejahteraan, dalam kerangka peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada pemegang polis.
- 3) Mendorong terciptanya iklim kerja yang motivatif dan inovatif untuk mendorong proses bisnis internal perusahaan yang efektif dan efisien.

## 5. Struktur Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antar komponen dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi yang jelas dapat memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab antar bagian yang satu dengan bagian yang lain, sehingga memungkinkan orang-orang yang terlibat di dalam perusahaan tersebut bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Suatu struktur organisasi juga merinci pembagian kerja dan menunjukkan berbagai tingkatan aktifitas yang berkaitan satu sama lain. Ini menunjukkan hirarki organisasi serta struktur wewenang dan memperlihatkan hubungan pelaporannya. Struktur organisasi akan terus berkembang sesuai dengan perkembangan kegiatan serta tujuan perusahaan. Salah satu unsur struktur organisasi yang baik adalah adanya pola interaksi dari hubungan kerja sama antar individu pada tiap bagian dari suatu perusahaan yaitu mengenai hubungan pembagian dan fungsi dari pekerjaan dilakukan serta wewenang yang seimbang baik vertikal maupun horizontal.

Berikut ini struktur organisasi pada perusahaan AJB Bumiputera Kantor Cabang Batu:



**Gambar 3**

*Sumber : AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu*

**a. Kepala Cabang (Kacab)**

Pemimpin perusahaan pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu adalah Kepala Cabang.

1) Hubungan Perusahaan

Kepala cabang disini adalah sebagai pemimpin perusahaan yang mengkoordinir dan membawahi semua anggota dalam perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu.

2) Peran

Kepala cabang berperan dalam melaksanakan kegiatan operasional produksi, operasional konservasi, operasional pengelolaan dana kegiatan administrasi dan keuangan, pengembangan organisasi keagenan dan pelayanan kepada pemegang polis, serta melaksanakan pengendalian dan evaluasi pelaksanaannya.

### 3) Tugas dan Kewajiban

#### a) Menetapkan rencana atau sasaran penerimaan dan pengeluaran

serta program kerja antar cabang meliputi:

- Pertumbuhan kantor cabang.
- Produksi berdasarkan produk dan cara bayar.
- Pencapaian konservasi, pengelolaan dana.
- Program kerja dan *action plan* kantor cabang.

#### b) Melaksanakan penyiapan pasar, meliputi:

- Menetapkan sasaran pasar dan skala prioritas penggarapan pasar.
- Melakukan pendataan pasar.
- Mengendalikan pelaksanaan pendataan pasar.
- Menganalisa potensi pasar berdasarkan data pasar.
- Melaporkan perkembangan dan data pasar.

#### c) Melaksanakan pemeliharaan dan pengembangan jaringan pasar

serta sinergi operasi meliputi:

- Menginventarisir jaringan pasar yang ada.
- Membuat rencana kegiatan pengembangan jaringan pasar.
- Memelihara jaringan pasar yang dimiliki.
- Melaksanakan sinergi operasional dengan kantor cabang lini bisnis lain dan BUMIPUTERA GROUP.
- Melaporkan perkembangan jaringan pasar dan implementasi sinergi.

d) Melaksanakan dan mengendalikan kegiatan mekanisme operasional meliputi:

- Re-check produksi
- Operasional produksi
- Operasional konservasi
- Operasional pengelolaan data
- Mengevaluasi efektivitas kegiatan TOA

e) Melaksanakan pengadaan dan pemberdayaan organisasi keagenan meliputi:

- Merencanakan organisasi keagenan sesuai dengan kebutuhan dan potensi pasar.
- Melakukan rekrutmen dan seleksi awal seerta job orientasi calon agen
- Menempatkan agen koordinator dan agen sesuai dengan pasar garapannya
- Menyiapkan surat perjanjian keagenan dan mengawasi pelaksanaannya.
- Melakukan pembinaan dan pengembangan organisasi keagenan.
- Mengusulkan pendidikan dan pelatihan ratraining, refreshing, serta pengembangan keagenan.
- Melaksanakan reward atau punishment.

- Melaporkan perkembangan prestasi dan tingkat keberhasilan keagenan.

f) Mengawasi serta mengendalikan administrasi dan keuangan yang meliputi:

- Produksi dan provisi
- Premi, konservasi dan portofolio.
- Klaim dan pinjaman polis.
- Keuangan dan utang piutang.
- SDM pemasaran
- Sarana dan prasarana.
- Cash manajemen
- Prinsip mengenal nasabah
- Mengamankan aset sarana dan prasarana kerja
- Melaporkan perkembangan kinerja

g) Melaksanakan kegiatan komunikasi pemasaran, hubungan masyarakat untuk membangun citra perusahaan dan kepuasan pelanggan meliputi:

- Kehumasan dengan pusat pengaruh, tokoh masyarakat, pejabat pemerintahan, dan sebagainya.
- Sosial yang mengarah pada upaya peningkatan citra perusahaan dan pengembangan pasar.
- Menangani keluhan-keluhan pemegang polis, agen koordinator dan agen.

- Melayani hak-hak pemegang polis, agen koordinator dan agen.
- h) Melaksanakan hubungan kerja, meliputi:
  - Memonitor kehadiran personal organik.
  - Merekomendasikan pengajuan cuti dan fasilitas pegawai.
  - Menjaga iklim kerja yang kondusif, motifatif dan kompetitif.

#### 4) Wewenang

- a) Menyetujui atau menolak pembayaran klaim.
- b) Menolak produksi tidak sehat.
- c) Menyetujui atau menolak pengeluaran pinjaman polis.
- d) Merekomendasikan kegiatan komunikasi pasar.
- e) Merekomendasikan pengadaan sarana dan prasarana.
- f) Melaksanakan penilaian kinerja terhadap pegawai di unit kerjanya.
- g) Menggunakan seluruh sarana dan prasarana kerja yang ada di kantor cabangnya.
- h) Menandatangani perpanjangan atau pemutusan surat perjanjian kontrak agen.
- i) Menandatangani surat-surat keluar dari kantor cabangnya.
- j) Menandatangani dokume-dokumen keuangan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya.
- k) Merekomendasikan pelaksanaan atau penundaan ijin cuti dan fasilitas pegawai di kantor cabangnya.

l) Memberikan teguran dan merekomendasikan schorsing pegawai atau agen, agen koordinator yang melaksanakan kesalahan sesuai ketentuan yang berlaku.

m) Mengusulkan promosi, demosi, mutasi dan alih tugas pegawai di kantor cabangnya.

#### 5) Tanggung Jawab

Dalam melaksanakan kewajibannya, Kepala Cabang bertanggung jawab terhadap :

- a) Terlaksankanya pencapaian sasaran pertumbuhan bisnis, meliputi produksi baru dan persistensi polis.
- b) Terlaksananya pencapaian sasaran dan anggaran premi income, efisiensi biaya dan setoran neto.
- c) Trecapainya produktifitas agen.
- d) Terlaksananya mekanisme pelayanan terhadap hak-hak pemegang polis.
- e) Terlaksananya penyelenggaraan pengeluaran pinjaman polis dan angsuran atau pelunasan secara tertib dan benar.
- f) Terlaksananya proses pemenuhan kebutuhan, keagenan baik kualitatif maupun kuantitatif.
- g) Terlaksananya pembinaan, pengembangan, dan pemberdayaan organisasi keagenan.
- h) Terlaksananya peningkatannya kuantitas dan kualitas jaringan pemasaran.

i) Terlaksananya tertib administrasi-keuangan dan dokumentasi dengan baik di kantor cabang.

j) Terpeliharanya keamanan aset-aset perusahaan serta sarana dan prasarana kerja yang tersedia.

k) Terlaksananya laporan yang akurat dan tepat waktu.

l) Terlaksananya penilaian unjuk kerja terhadap pejabat atau pegawai di unit kerjanya.

m) Terlaksananya prinsip mengenal nasabah.

n) Terjaganya citra positif perusahaan.

o) Terlaksananya hubungan kerja yang baik.

#### **b. Kepala Unit Administrasi dan Keuangan (KUAK)**

##### **1) Hubungan Organisasi**

Kepala unit administrasi dan keuangan bertanggung jawab kepada kepala cabang dan membawahi staf urusan keuangan serta pegawai administrasi.

##### **2) Peran**

Kepala unit administrasi dan keuangan berperan dalam melaksanakan, membina, mengawasi dan mengendalikan kegiatan administrasi keuangan, serta pelayanan kepada pemegang polis, agen koordinator dan agen.

### 3) Tugas dan Kewajiban

a) Menyiapkan rencana, sasaran, atau anggaran penerimaan dan pengeluaran kantor cabang, meliputi:

- Penerimaan premi, angsuran atau pelunasan pinjaman polis, angsuran atau pelunasan piutang-piutang pegawai, segel polis dan penerimaan lainnya.
- Pengeluaran klaim, pinjaman polis, biaya pertama. Biaya lanjutan, pinjaman pegawai, dan pengeluaran biaya lainnya

- Setoran netto ke kantor pusat.

b) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian penerimaan dan pengeluaran uang, meliputi:

- Validasi setiap transaksi keuangan di kantor cabang.
- Transaksi keuangan di kantor cabang.
- Melakukan rekonsiliasi atau pencocokan antara penerimaan dan pengeluaran uang dengan bukti-bukti pendukung serta laporannya.
- Saldo kas secara seharian.

c) Melaksanakan dan mengawasi tertib administrasi dan bidang umum, meliputi:

- Administrasi produksi dan provisi
- Administrasi premi, konservasi dan portofolio.
- Administrasi klaim dan pinjaman polis.

- Memelihara dan mengamankan aset perusahaan, sarana dan prasarana kerja.

d) Melaksanakan kegiatan pelayanan pelanggan, meliputi:

- Menangani dan menyelesaikan keluhan-keluhan pemegang polis.
- Melaksanakan pelayanan terhadap hak-hak pemegang polis, agen dan agen koordinator.

e) Melaksanakan prinsip mengenal nasabah, meliputi:

- Memonitor transaksi yang mencurigakan.
- Melaporkan transaksi yang mencurigakan.

f) Melaksanakan seluruh sistem aplikasi, meliputi:

- Melaksanakan seluruh sistem aplikasi, meliputi bank data pasar, database keagenan, produksi baru, portofolio, setoran premi, klaim, pinjaman polis, keuangan atau LBK, remunerasi, dan utang piutang.
- Melaporkan kendala pelaksanaan sistem yang ditemukan.

g) Membuat laporan hasil kinerjanya, meliputi:

- Mengawasi dan mengendalikan kehadiran pegawai di unit kerjanya.
- Mengusulkan pengajuan cuti dan fasilitas pegawai.
- Memelihara dan mengembangkan harmonisasi kerja.
- Melakukan penilaian kerja personil di unit kerjanya.

#### 4) Wewenang

a) Menggunakan sarana dan prasarana kerja untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

b) Menandatangani dokumen-dokumen keuangan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan.

c) Merekomendasikan ijin cuti dan fasilitas pegawai di unit kerjanya.

d) Memberikan teguran kepada pegawai di unit kerjanya yang melakukan kesalahan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

e) Memberikan penilaian unjuk kerja pegawai di unit kerjanya.

f) Mengusulkan promosi, demosi, mutasi dan alih tugas pegawai di unit kerjanya.

g) Merekomendasikan penugasan pegawai dalam rangka kedinasan yang terkait dengan kepentingan perusahaan.

#### 5) Tanggung Jawab

a) Tersedianya rencana anggaran kantor cabang.

b) Tersedianya data dan evaluasi hasil kegiatan TOA.

c) Terlaksananya pengawasan dan pengendalian tertib administrasi serta dokumentasi secara baik.

d) Terlaksananya sistem aplikasi.

e) Terpeliharanya aset perusahaan serta sarana dan prasarana kerja yang tersedia.

f) Terlaksananya pelaporan yang akurat dan tepat waktu.

g) Terjaga kepuasan pelanggan dan citra positif perusahaan.

h) Terjaga keharmonisan kerja.

### c. Supervisor (SPV)

Adapun tugas dan tanggung jawab supervisor standar, yaitu sebagai berikut:

#### 1) Planer / perencana

Dalam peran supervisor sebagai perencana, yang dilakukan yaitu:

- a) Analisa situasi, penetapan sasaran dan menentukan metode.
- b) Menyusun kebutuhan perakrutan, pelatihan dan pembinaan.
- c) Menyusun jadwal dan rencana produksi.
- d) Menyusun premi income, polis dan angsuran pinjaman.

#### 2) Rekrutor / perekrut

Dalam peran sebagai perekrut, yang dilakukan yaitu merencanakan dan mendapatkan calon agen yang memenuhi syarat dan kualifikasi.

#### 3) Trainer / pelatih

Dalam peran supervisor sebagai trainer, yang dilakukan yaitu mengadakan pelatihan-pelatihan bagi para agen agar nantinya mampu bekerja secara efektif dan penuh kesadaran.

#### 4) Selector / penyeleksi

Dalam peran supervisor sebagai penyeleksi yang dilakukan yaitu menganalisa bank prospek untuk mengetahui need dan won calon customer serta menyeleksi kuitansi-kuitansi premi dengan prinsip skala prioritas.

#### 5) Analisator / penganalisa

Dalam peran supervisor sebagai analisator, yang dilakukan yaitu:

a) menganalisa agen yang perlu mendapat perhatian atau pemisahan

khusus dan pemberian apresiasi atau reward bagi yang berhasil.

b) Menganalisa bank prospek untuk mengetahui need dan won cara

pemegang polis

c) Menganalisa penagihan premi lanjutan.

d) Menganalisa dan evaluasi premi tertunda sekaligus.

e) Menganalisa penagihan angsuran pinjaman polis.

#### 6) Problem Slover

Dalam peran supervisor sebagai problem sorver yang dilakukan

yaitu mengidentifikasi masalah, menganalisis masalah serta

menentukan pemecahan masalah.

#### 7) Supervisi

Dalam peran supervisor sebagai supervisi yang dilakukan yaitu

mengevaluasi hasil yang telah direncanakan sebelumnya.

#### d. Kasir

Adapun tugas dan tanggung jawab kasir, yaitu sebagai berikut:

1) Bertindak sebagai pemegang kas

2) Menerima dan mengeluarkan uang setelah adanya persetujuan dari

pejabat yang berwenang

3) Membuat dan mempertanggungjawabkan rincian sisa kas harian

4) Ikut mengatur likuiditas kas terutama kewajiban kepada pemegang polis

5) Menyelenggarakan catatan yang meliputi lembaran buku kas

6) Menyelenggarakan administrasi inventaris

7) Menyelenggarakan administrasi barang cetak

8) Menyelenggarakan administrasi produksi, antara lain meliputi:

- a) Pemeriksaan surat permintaan serta kelengkapannya
- b) Pengiriman berkas-berkas surat permintaan baru
- c) Penerimaan dan pendistribusian polis-polis yang telah jadi untuk diserahkan kepada pemegang polis melalui supervisor.

#### **e. Administrasi**

Adapun tugas administrasi adalah sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan kegiatan administrasi berhubungan dengan bank (setoran, kliring, pengambilan, transfer, dan renkonsiliasi) dan pembayaran listrik, telepon, PAM.
- 2) Melaksanakan administrasi keuangan, seperti:
  - a) Membuat voucher
  - b) Menyusun utang piutang
  - c) Membuat kertas kerja setoran
  - d) Membuat biaya dinas
- 3) Melaksanakan administrasi gaji, seperti:
  - a) Membuat kuitansi administrasi pinjaman pegawai
  - b) Membuat catatan buku cek dan menyimpan cek tersebut

c) Menyimpan jaminan utang piutang

d) Tertib administrasi keuangan secara lengkap

#### f. Agen

Adapun tugas agen adalah sebagai berikut:

1) Menutup produksi baru

2) Menagih premi para nasabah

3) Merawat polis dengan cara melakukan tagihan tepat waktu

### B. Gambaran Responden

Penelitian ini melibatkan 72 responden yaitu karyawan AJB Bumupetra 1912 Kantor Cabang Batu. Sebanyak 72 kuesioner yang disebarikan kepada para responden semuanya kembali dan telah terisi. Berikut ini dijelaskan gambaran umum dari responden penelitian ini menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja.

#### 1. Jenis Kelamin Responden

Table 7. Gambaran Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1.	Laki-laki	12	16,66
2.	Perempuan	60	83,34
	Jumlah	72	100

Sumber : data primer diolah 2012

Berdasarkan pada Tabel 7, dapat diketahui bahwa untuk responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 12 orang responden (16,66%), dan sisanya berjenis kelamin perempuan sebanyak 60 orang responden (83,34%).

Dengan demikian dapat diketahui untuk responden dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak dari pada laki-laki.

## 2. Usia Responden

**Table 8. Gambaran Usia Responden**

No	Usia (Tahun)	Frekuensi	Presentase (%)
1.	23-27	3	4,17
2.	28-32	10	13,89
3.	33-37	15	20,84
4.	38-42	21	29,17
5.	43-47	14	19,45
6.	48-52	7	9,72
7.	53-57	1	1,38
8.	58-62	1	1,38
Jumlah		72	100

Sumber : data primer diolah 2012

Berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden menurut usia. Untuk rentang usia yang diperoleh adalah usia responden yang paling kecil yaitu 23 tahun, dan yang paling besar yaitu 58 tahun. Dari data tersebut dapat ditentukan perhitungan dengan rumus Sturges, maka diperoleh jumlah kelas adalah 8 kelas dan panjang interval kelas adalah

5.

Pada tabel 8 dapat diketahui bahwa untuk responden dengan umur 23-27 tahun berjumlah 3 orang responden (4,17%), responden dengan umur 28-32 tahun berjumlah 10 orang responden (13,89%), responden dengan umur 33-37 tahun berjumlah 15 orang responden (20,84%), responden dengan umur 38-42 tahun berjumlah 21 orang responden (29,17%), responden

dengan umur 43-47 tahun berjumlah 14 orang responden (19,45%), responden dengan umur 48-52 tahun berjumlah 6 orang responden (9,72%), responden dengan umur 53-57 tahun berjumlah 1 orang responden (1,38%) dan responden dengan umur 58-62 tahun berjumlah 1 orang responden (1,38%).

Dengan demikian dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berumur 38-42 tahun.

### 3. Tingkat Pendidikan Responden

**Table 9. Gambaran Tingkat Pendidikan Responden**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1.	SMP	4	5,55
2.	SMA	53	73,61
3.	D3	2	2,77
4.	Sarjana	13	18,07
Jumlah		72	100

Sumber : data primer diolah 2012

Berdasarkan pada Tabel 9, dapat diketahui bahwa untuk responden dengan tingkat pendidikan SMP sebanyak 4 orang responden (5,55), responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 53 orang responden (73,61%), responden dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 2 orang responden (2,77%), responden dengan tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 13 orang responden (18,07%). Dengan demikian dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini responden dengan tingkat pendidikan SMA lebih banyak dibandingkan dengan tingkat pendidikan yang lain.

#### 4. Masa Bekerja Responden

**Table 10. Gambaran Masa Bekerja Responden**

No.	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Presentase (%)
1.	< 4	10	13,89
2.	4-6	18	25
3.	7-9	21	29,17
4.	10-12	16	22,23
5.	13-15	5	6,95
6.	16-18	1	1,38
7.	≥ 19	1	1,38
Jumlah		72	100

Sumber : data primer diolah 2012

Berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden menurut masa bekerjanya. Masa bekerja responden yang paling baru yaitu 1 tahun, sedangkan masa bekerja responden yang paling lama yaitu 19 tahun. Dari data tersebut dapat ditentukan perhitungan dengan rumus Sturges, maka diperoleh jumlah kelas adalah 7 kelas dan panjang interval kelas adalah 3.

Pada tabel 10 dapat diketahui untuk responden dengan masa kerja < 4 tahun berjumlah 10 orang responden (13,89%), responden dengan masa kerja 4-6 tahun berjumlah 18 orang responden (25%), responden dengan masa kerja 7-9 tahun berjumlah 21 orang responden (29,17%), responden dengan masa kerja 10-12 tahun berjumlah 16 orang responden (22,23%), responden dengan masa kerja 13-15 tahun berjumlah 5 orang responden (6,95%), responden dengan masa kerja 16-18 tahun berjumlah 1 orang responden (1,38%) dan responden dengan masa kerja ≥ 19 berjumlah 1 orang responden (1,38%).

Dengan demikian diketahui bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang masa kerjanya 7-9 tahun.

### C. Analisis Data

#### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan prosedur statistik untuk menguji generalisasi hasil penelitian yang didasarkan atas satu variabel.

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menjelaskan tentang distribusi variabel dari setiap pernyataan pada kuesioner yang diberikan kepada responden. Berikut ini akan dijelaskan gambaran dari setiap variabel, yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Supportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ).

##### a. Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ )

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan Direktif terdapat empat item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 11 berikut ini:

**Tabel 11. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ )**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
$X_{1.1}$	23	31.94	44	61.11	4	5.56	1	1.39	0	0.00	72	100	4.24
$X_{1.2}$	19	26.39	50	69.44	2	2.78	1	1.39	0	0.00	72	100	4.21
$X_{1.3}$	20	27.78	43	59.72	8	11.11	1	1.39	0	0.00	72	100	4.14
$X_{1.4}$	12	16.67	52	72.22	7	9.72	1	1.39	0	0.00	72	100	4.04
Mean untuk variabel $X_1$												4.16	

Sumber: data primer diolah 2012

Keterangan:

$X_{1.1}$  : Penjelasan tugas oleh pemimpin

$X_{1.2}$  : Penjelasan cara kerja

$X_{1.3}$  : Pemberian instruksi yang jelas

$X_{1.4}$  : Penerapan jenjang perintah

Pada Tabel 11 dapat diketahui bahwa dari 72 responden, terdapat 23 responden atau 31,94% yang menyatakan sangat setuju tentang penjelasan tugas oleh pemimpin ( $X_{1.1}$ ), yang menyatakan setuju sebanyak 44 responden atau 61,11%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 5,56%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %.

Untuk item kedua yaitu penjelasan cara kerja ( $X_{1.2}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 26,39%, yang menyatakan setuju sebanyak 50 responden atau 69,44%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 2,78%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu pemberian instruksi yang jelas ( $X_{1.3}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 27,78%, yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden atau 59,72%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1

responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu penerapan jenjang perintah ( $X_{1.4}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 16,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 52 responden atau 72,22%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 9,72%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Kesimpulan dari keempat item tersebut dapat dilihat dari skor rata-rata variabel Gaya Kepemimpinan Direktif sebesar 4,16 yang terletak pada interval 3,41 – 4,20 yang artinya berada pada kategori baik. Ini menggambarkan bahwa Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ) pada AKB Bumiputera Kantor Cabang Batu sudah dilakukan dengan baik.

#### b. Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ )

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan Suportif terdapat empat item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 12 berikut ini:

**Tabel 12. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ )**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
$X_{2.1}$	21	29.17	42	58.33	8	11.11	1	1.39	0	0.00	72	100	4.15
$X_{2.2}$	19	26.39	46	63.89	6	8.33	1	1.39	0	0.00	72	100	4.15
$X_{2.3}$	16	22.22	47	65.28	8	11.11	1	1.39	0	0.00	72	100	4.08
$X_{2.4}$	13	18.06	47	65.28	11	15.28	1	1.39	0	0.00	72	100	4.00
Mean untuk variabel ( $X_2$ )												4.10	

Sumber : data primer diolah 2012

Keterangan:

$X_{2.1}$  : Memberi dukungan untuk menyelesaikan pekerjaan

$X_{2.2}$  : Mampu menarik minat karyawan

$X_{2.3}$  : Mengembangkan sifat bersahabat

$X_{2.4}$  : Perhatian penyelesaian konflik karyawan

Pada Tabel 12 dapat diketahui bahwa dari 72 responden, terdapat 21 responden atau 29,17% yang menyatakan sangat setuju tentang memberikan dukungan untuk menyelesaikan pekerjaan ( $X_{2.1}$ ), yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 58,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %.

Untuk item kedua yaitu mampu menarik minat karyawan ( $X_{2.2}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 26,39%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 63,89%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 8,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu mengembangkan sifat bersahabat ( $X_{2.3}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 22,22%, yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden atau 65,28%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8

responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu perhatian penyelesaian konflik karyawan ( $X_{2.4}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 18,06%, yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden atau 65,28%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 11 responden atau 15,28%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Kesimpulan dari keempat item tersebut dapat dilihat dari skor rata-rata variabel Gaya Kepemimpinan Suportif sebesar 4,10 yang terletak pada interval 3,41 – 4,20 yang artinya berada pada kategori baik. Ini menggambarkan bahwa Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ) pada AJB Bumiputera Kantor Cabang Batu sudah dilakukan dengan baik.

### c. Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ )

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terdapat empat item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 13 berikut ini:

**Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ )**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
$X_{3.1}$	17	23.61	50	69.44	5	6.94	0	0.00	0	0.00	72	100	4.17
$X_{3.2}$	19	26.39	47	65.28	6	8.33	0	0.00	0	0.00	72	100	4.18
$X_{3.3}$	24	33.33	40	55.56	7	9.72	1	1.39	0	0.00	72	100	4.21
$X_{3.4}$	19	26.39	40	55.56	12	16.67	1	1.39	0	0.00	72	100	4.07
Mean untuk variabel ( $X_3$ )												4.16	

Sumber : data primer diolah 2012

Keterangan:

$X_{3.1}$  : Menyusun tugas bersama dengan karyawan

$X_{3.2}$  : Kesempatan berdiskusi dengan karyawan

$X_{3.3}$  : Mendengarkan ide-ide dan masukan dari karyawan

$X_{3.4}$  : Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki

Pada Tabel 13 dapat diketahui bahwa dari 72 responden, terdapat 17 responden atau 23,61% yang menyatakan sangat setuju tentang menyusun tugas bersama dengan karyawan ( $X_{3.1}$ ), yang menyatakan setuju sebanyak 50 responden atau 69.44%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 responden atau 6,94%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %.

Untuk item kedua yaitu kesempatan berdiskusi dengan karyawan ( $X_{3.2}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 26,39%, yang menyatakan setuju sebanyak 47

responden atau 65,28%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 8,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu mendengarkan ide-ide dan masukan dari karyawan ( $X_{3,3}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 33,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 55,56%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 9,72%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki ( $X_{3,4}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 26,39%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 55,56%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 12 responden atau 16,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Kesimpulan dari keempat item tersebut dapat dilihat dari skor rata-rata variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif sebesar 4,16 yang terletak pada interval 3,41 – 4,20 yang artinya berada pada kategori baik. Ini menggambarkan bahwa Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) pada AJB Bumiputera Kantor Cabang Batu sudah dilakukan dengan baik.

#### d. Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Dalam variabel Motivasi Kerja Karyawan terdapat enam item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 14 berikut ini:

**Tabel 14. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y <sub>1</sub>	15	20.83	47	65.28	10	13.89	0	0.00	0	0.00	72	100	4.07
Y <sub>2</sub>	20	27.78	42	58.33	9	12.50	1	1.39	0	0.00	72	100	4.13
Y <sub>3</sub>	14	19.44	52	72.22	5	6.94	1	1.39	0	0.00	72	100	4.10
Y <sub>4</sub>	15	20.83	51	70.83	6	8.33	0	0.00	0	0.00	72	100	4.13
Y <sub>5</sub>	15	20.83	49	68.06	7	9.72	1	1.39	0	0.00	72	100	4.08
Y <sub>6</sub>	23	31.94	45	62.50	3	4.17	1	1.39	0	0.00	72	100	4.25
Mean untuk variabel (Y)												4.13	

Sumber : data primer diolah 2012

Keterangan:

Y<sub>1</sub> : Gaji sesuai dengan prestasi

Y<sub>2</sub> : Mendapatkan jaminan keselamatan kerja

Y<sub>3</sub> : Hubungan yang baik antar karyawan

Y<sub>4</sub> : Hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan

Y<sub>5</sub> : Kesempatan untuk mengembangkan potensi diri

Y<sub>6</sub> : Peluang untuk mengembangkan karier

Pada Tabel 14 dapat diketahui bahwa dari 72 responden, terdapat 15 responden atau 20,83% yang menyatakan sangat setuju tentang gaji sesuai dengan prestasi (Y<sub>1</sub>), yang menyatakan setuju sebanyak 47

responden atau 65,28%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 10 responden atau 13,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu mendapatkan jaminan keselamatan kerja ( $Y_2$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 27,78%, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 58,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 9 responden atau 12,50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu hubungan yang baik antar karyawan ( $Y_3$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 19,44%, yang menyatakan setuju sebanyak 52 responden atau 72,22%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 responden atau 6,94%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan ( $Y_4$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 20,83%, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 70,83%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 8,33%, yang menyatakan tidak

setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kelima yaitu kesempatan untuk mengembangkan potensi diri ( $Y_5$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 20,83%, yang menyatakan setuju sebanyak 49 responden atau 68,06%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 7 responden atau 9,72%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keenam yaitu peluang untuk mengembangkan karier ( $Y_6$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 31,94%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 62,50%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 4,17%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,39%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Nilai rata-rata pada variabel Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 4,13 yang terletak pada interval 3,41 - 4,20 yang artinya berada pada kategori baik.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ),

Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat yaitu Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ).

#### 1) Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows ver 13.00* didapat model regresi seperti pada tabel 15:

**Tabel 15. Persamaan Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.	Beta		
(Constant)	3,531	2,350	-	1,503	0,138
$X_1$	0,370	0,148	0,257	2,509	0,014
$X_2$	0,410	0,173	0,279	2,366	0,021
$X_3$	0,502	0,171	0,331	2,932	0,005

a. Dependent Variable Y

Berdasarkan pada Tabel 15 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 3,531 + 0,370 X_1 + 0,410 X_2 + 0,502 X_3$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

a) Motivasi Kerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,370 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan Direktif). Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Direktif mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,370 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

b) Motivasi Kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,410 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_2$  (Gaya kepemimpinan Suportif). Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Suportif mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi Kerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,410 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

c) Motivasi Kerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,502 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_3$  (Gaya Kepemimpinan Partisipatif). Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Partisipatif mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi Kerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,502 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, antara lain Gaya Kepemimpinan Direktif sebesar 0,370, Gaya Kepemimpinan Suportif sebesar 0,410, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif sebesar 0,502.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Dengan kata lain, apabila bahwa Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif meningkat maka akan diikuti peningkatan Motivasi Kerja Karyawan.

## 2) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat Motivasi Kerja Karyawan digunakan nilai  $R^2$  seperti dalam Tabel 16 dibawah ini:

**Tabel 16. Koefisien Korelasi dan Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,741	0,550	0,530	1,97619	1,969

- Predictors: (Contant),  $X_3$ ,  $X_1$ ,  $X_2$
- Dependent Variable Y

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 16 diperoleh hasil  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar 0,550. Artinya bahwa 55,0% variabel terikat Motivasi Kerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ). Sedangkan sisanya 45,0% variabel Motivasi Kerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan variabel Motivasi Kerja Karyawan, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,741, nilai korelasi ini

menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) dengan Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ) termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang  $0,6 - 0,8$ . Hubungan antara variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) dengan Motivasi Kerja Karyawan bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin ditingkatkan maka Motivasi Kerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.

#### **b. Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian, setelah data terkumpul dan diolah. Kegunaan utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti.

##### **1) Uji Simultan (Uji F)**

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut:

$H_0$  ditolak jika  $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$

$H_0$  diterima jika  $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$

Tabel 17. Hasil Uji F (Simultan)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	323,937	3	107,979	27,649	0,000
Residual	265,563	68	3,905	-	-
Total	589,500	71	-	-	-

- Predictors: (Contant),  $X_3$ ,  $X_1$ ,  $X_2$
- Dependent Variable Y

Berdasarkan Tabel 17 nilai F hitung sebesar 27,649, sedangkan F tabel ( $\alpha = 0,05$  ; db regresi = 3 : db residual = 68) adalah sebesar 2,739.

Jadi  $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$  yaitu  $27,649 > 2,739$  atau nilai sig. F ( $0,000$ )  $< 0,05$  maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat Motivasi Kerja Karyawan (Y) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ).

## 2) Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  atau  $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$  maka hasilnya signifikan dan berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  atau  $-t \text{ hitung} > -t \text{ tabel}$  maka hasilnya tidak signifikan dan berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hasil dari uji t dapat dilihat pada tabel 18:

Tabel 18. Hasil Uji t ( Parsial)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. error	Beta		
(Constant)	3,531	2,350	-	1,503	6,138
X <sub>1</sub>	0,370	0,148	0,257	2,509	0,041
X <sub>2</sub>	0,410	0,173	0,279	2,366	0,021
X <sub>3</sub>	0,502	0,171	0,331	2,932	0,005

Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel 18 diperoleh hasil sebagai berikut:

a) Uji t antara X<sub>1</sub> (Gaya Kepemimpinan Direktif) dengan Y

(Motivasi Kerja Karyawan) menunjukkan t hitung = 2,509.

Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0,05$  ; db residual = 68) adalah sebesar 1,995. Karena t hitung > t tabel yaitu  $2,509 > 1,995$  atau nilai sig.

t (0,041) <  $\alpha = 0,05$ , maka pengaruh X<sub>1</sub> (Gaya Kepemimpinan Direktif) terhadap Y (Motivasi Kerja Karyawan) adalah signifikan. Hal ini berarti H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Direktif

atau dengan meningkatkan Gaya Kepemimpinan Direktif maka Motivasi Kerja Karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

b) Uji t antara X<sub>2</sub> (Gaya Kepemimpinan Suportif) dengan Y

(Motivasi Kerja Karyawan) menunjukkan t hitung = 2,366.

Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0,05$  ; db residual = 68) adalah sebesar

1,995. Karena  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu  $2,366 > 1,995$  atau nilai sig.

$t(0,021) < \alpha = 0,05$ , maka pengaruh  $X_2$  (Gaya Kepemimpinan

Suportif) terhadap  $Y$  (Motivasi Kerja Karyawan) adalah

signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$

diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja

Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya

Kepemimpinan Suportif atau dengan meningkatkan Gaya

Kepemimpinan Suportif maka Motivasi Kerja Karyawan akan

mengalami peningkatan secara nyata.

c) Uji  $t$  antara  $X_3$  (Gaya Kepemimpinan Partisipatif) dengan  $Y$

(Motivasi Kerja Karyawan) menunjukkan  $t$  hitung = 2,932.

Sedangkan  $t$  tabel ( $\alpha = 0,05$  ; db residual = 68) adalah sebesar

1,995. Karena  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu  $2,932 > 1,995$  atau nilai sig.

$t(0,005) < \alpha = 0,05$ , maka pengaruh  $X_2$  (Gaya Kepemimpinan

Partisipatif) terhadap  $Y$  (Motivasi Kerja Karyawan) adalah

signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$

diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja

Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya

Kepemimpinan Partisipatif atau dengan meningkatkan Gaya

Kepemimpinan Partisipatif maka Motivasi Kerja Karyawan akan

mengalami peningkatan secara nyata.

Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

secara simultan dan parsial. Dan dari sini dapat diketahui bahwa ketiga variabel bebas tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja Karyawan adalah Gaya Kepemimpinan Partisipatif karena memiliki nilai koefisien beta dan t hitung paling besar.

## D. Pembahasan

### 1. Pengaruh Secara Simultan

Dari hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis regresi berganda, maka hipotesis yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ) secara simultan terbukti atau dapat diterima. Hal ini dapat dijelaskan dengan nilai signifikan  $F$  yaitu  $(0,000) < 0,05$  dan nilai  $R$  Square yaitu  $0,550$ . Ini berarti kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar  $55\%$  dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Selanjutnya dalam penelitian ini, nilai  $R$  (koefisien korelasi) sebesar  $0,741$  menunjukkan bahwa ada hubungan atau korelasi yang sangat kuat antara variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ). Hubungan antara variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), dan Gaya Kepemimpinan

Partisipatif ( $X_3$ ) dengan Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ) bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin ditingkatkan maka Motivasi Kerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.

## 2. Pengaruh Secara Parsial

Berdasarkan uji  $t$  yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel Gaya Kepemimpinan

Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ).

Jadi apabila variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) semakin ditingkatkan maka Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ) juga akan mengalami peningkatan. Dari uji  $t$  ini juga dapat diketahui bahwa ketiga variabel bebas tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja Karyawan adalah Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) karena memiliki nilai koefisien beta dan  $t$  hitung paling besar.