

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan tempat berinteraksi dua orang atau lebih yang di dalamnya terdapat hubungan antara pimpinan dan bawahan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar di tentukan oleh kepemimpinan. Hal itu disebabkan karena kepemimpinan ialah pangkal utama dan pertama penyebab dari pada kegiatan. Proses atau kesedian untuk merubah pandangan atau sikap(mental, phisik) dari pada kelompok orang, baik dalam hubungan organisasi formal maupun informal.

Peranan seorang pimpinan dalam suatu organisasi sangat dominan. Siagian (2002:62) mendefinisikan “kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya”, dari definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa jalannya perusahaan atau bisa dikatakan kinerja karyawan dalam menjalankan perusahaan sangat tergantung pada pemimpin. Akan tetapi meskipun peranan pemimpin dominan, seorang pemimpin tidak boleh mengabaikan pentingnya peranan para tenaga kerja yaitu karyawan. Karyawan atau bawahan merupakan salah satu palaksana berbagai macam pekerjaan dan tugas yang tentunya memerlukan dorongan atau motivasi yang terus menerus untuk meningkatkan gairah dan semangat kerjanya. Motivasi sebagai suatu dorongan dari dalam untuk dapat bekerja secara maksimal dan terarah, dapat dipelihara jika didukung oleh prilaku pemimpinnya. Untuk itu karyawan perlu mendapat perhatian khusus dari organisasi, dan dalam hal ini peranan dari seorang pemimpin terhadap karyawannya adalah sangat penting. Seorang pemimpin harus mampu memahami hakekat manusia, karena hal tersebut sangatlah penting di dalam memotivasi karyawannya.

Konsep motivasi mengemukakan bahwa pemimpin harus memahami bahwa karyawan juga manusia seperti dirinya yang mempunyai martabat, harga

diri, kepribadian, emosi, keyakinan, kepercayaan, kebutuhan, keinginan dan harapan. Mengetahui dan memahami konsep motivasi melatih pemimpin untuk tidak memperlakukan karyawan dengan baik yaitu menjadikan sebagai mitra kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila dapat termotivasi dengan baik dan kuat diharapkan kinerja dari karyawan tersebut akan semakin tinggi sehingga tujuan dari perusahaan yaitu mencari laba dapat terpenuhi.

Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi. Untuk melihat efektif tidaknya suatu kepemimpinan, dapat dilihat dari hasil kepemimpinannya. As'ad (1986;1) menyatakan kriteria kepemimpinan yang efektif yaitu hasil dari kerjasama atau prestasi kelompok yang dipimpin atau unit bagiannya. Seorang pimpinan yang efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahan-bawahannya, tetapi juga menjamin bahwa para karyawannya tersebut dapat bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa seorang pemimpin tidak hanya membawa organisasinya menuju suatu keberhasilan, akan tetapi hendaknya dapat menciptakan kondisi dimana bawahannya termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sepenuh hati, apabila bawahan telah termotivasi dengan baik, maka mereka tentu akan bekerja semaksimal mungkin dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki.

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang harus dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut para karyawan harus memiliki kinerja yang baik. Kinerja dari karyawan tidak lepas dari gaya kepemimpinan. Peranan pemimpin dalam suatu organisasi sangat dominan, seperti yang dikemukakan oleh Stoner (1992:114) bahwa "kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok". Untuk dapat mengarahkan dan mempengaruhi anggota/karyawannya maka pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat. Selain itu gaya kepemimpinan yang tepat membuat karyawan dapat bertahan dan loyal terhadap perusahaan. Apabila para karyawan telah memiliki rasa tersebut, maka karyawan akan merasa memiliki perusahaan tersebut. Rasa memiliki inilah merupakan kekuatan yang sulit dikalahkan oleh pesaing dari perusahaan manapun. Rasa memiliki perusahaan

menyebabkan karyawan akan dapat bekerja secara maksimal melalui pencapaian apa yang ditargetkan perusahaan terhadap mereka dan tidak akan berbuat hal-hal yang dapat merugikan perusahaan misalnya melanggar tata tertib perusahaan.

Alasan-alasan yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa suatu perusahaan membutuhkan figur atau sosok kepemimpinan yang mampu memotivasi, mengkoordinasi orang-orang atau karyawan ke dalam kelompok kerja (*team work*) serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis guna mencapai tujuan bersama.

Dikatakan oleh Thoha (1988:1) “Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan”. Hal ini menunjukkan bahwa posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan” (Studi Pada Karyawan PT. Bintang Mandiri Raya).

B. Perumusan Masalah

Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan atau rintangan, adanya kesenjangan anatara teori dan kenyataan serta karena adanya celah (*gap*) baik antara kegiatan maupun antara fenomena, baik yang sudah ada maupun yang akan ada.

Berangkat dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan bahwa masalah pokok dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan yang meliputi gaya kepemimpinan suportif, direktif, dan partisipatif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan yang meliputi gaya kepemimpinan suportif, direktif dan partisipatif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan suportif, direktif dan partisipatif secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan suportif, direktif dan partisipatif secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

1. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dan manajer dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang.
2. Dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian ini.

E. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari 5 bab. Bab pertama merupakan pendahuluan yang berisi tentang latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, perumusan tujuan penelitian serta perumusan manfaat penelitian. Bab kedua berisikan tinjauan teori yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian, model konsep serta hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Bab ketiga menyajikan tentang objek penelitian, metode pengumpulan data dan metode analisa data. Pada bab empat disajikan hasil penelitian yang meliputi gambaran umum perusahaan, hasil analisis data dan interpretasi hasil penelitian. Pada bab enam disajikan kesimpulan-kesimpulan dari penelitian serta saran-saran yang dapat diajukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan komponen yang sangat penting dalam manajemen dan organisasi. Bahkan ada yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan jantung atau intinya manajemen dan organisasi. Menurut Harahap (1996:233), Kepemimpinan (Leadership) adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksud untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan kehendak kita. Sementara itu Kartono (1998:135) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan usaha yang kooperatif dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Menurut Thoha (1990:9), Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok. Jadi dari pengertian-pengertian tersebut jelas sekali terlihat bahwa seseorang pemimpin dengan kepemimpinannya haruslah mampu mempengaruhi, mengubah dan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan.

Ada 4 faktor yang dipengaruhi oleh pimpinan terhadap bawahannya, antara lain sikap (*attitudes*), perilaku/tindakan (*behavior*), pikiran (*ideas*) dan perasaan (*feelings*). Menurut Wionarso (1993:4) di antara keempat faktor tersebut perasaan (*feeling*) merupakan faktor yang sangat penting untuk dipengaruhi karena terletak di dasar lubuk hati yang terdalam, agar timbul:

- 1) *Sense of belonging* (merasa ikut memiliki);
- 2) *Sense of participation* (merasa ikut serta);
- 3) *Sense of responsibility* (merasa ikut bertanggung jawab).

b. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan. Pada umumnya teori kepemimpinan berusaha untuk menjelaskan dan menginterpretasikan tentang pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain:

1) Latar Belakang Sejarah Pemimpin dan Kepemimpinan

Kepemimpinan muncul bersama-sama dengan adanya peradaban manusia, sejak jaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang secara bersama-sama berkumpul untuk mempertahankan keberadaan hidupnya, melawan kebuasan binatang dan alam sekitarnya. Sejak saat itulah terjadinya kerja sama antara manusia dalam menaklukkan alam sekitarnya dan terdapat unsur kepemimpinannya. Pada saat itu yang ditunjuk atau dijadikan sebagai pemimpin adalah pribadi atau sosok orang-orang yang paling kuat, cerdas dan berani di antara mereka. Secara ringkas dapatlah dikatakan bahwa kapan dan di manapun pemimpin dan kepemimpinan itu selalu diperlukan, terutama pada jaman modern seperti sekarang ini dan dimasa-masa yang akan datang.

2) Sebab-Sebab Munculnya Pemimpin

Ada tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan tentang munculnya pemimpin, yaitu:

a) Teori Genetis

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu tidak dibuat, melainkan dilahirkan sebagai pemimpin dengan bakat-bakat kepemimpinan yang alami yang dibawa sejak lahir, dan dia tidak ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi

yang bagaimanapun juga. Jadi teori ini menekankan bahwa seseorang bisa menjadi pemimpin karena faktor keturunan.

b) Teori Sosial

Teori ini berlawanan dengan teori genetis karena teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu bukan dilahirkan begitu saja, melainkan harus disiapkan, dididik, dan dibentuk. Setiap orang yang menjadi pemimpin adalah terbentuk dari usaha penyiapan dan pendidikan yang didorong oleh kemauan pribadi. Jadi teori ini lebih menekankan bahwa yang bisa jadi pemimpin ditentukan oleh kondisi faktor sosial.

c) Teori Ekologis Atau Sintetis

Teori ini muncul sebagai reaksi dari kedua teori sebelumnya. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin jika dia memiliki bakat-bakat kepemimpinan sejak lahir dan bakat-bakat itu dikembangkan melalui pengalaman dan jalur pendidikan serta sesuai dengan tuntutan lingkungan atau ekologisnya.

3) Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. Menurut Siagian (1999:75) tipe atau gaya kepemimpinan itu antara lain:

a) Gaya Kepemimpinan Otokratik

Otokrat berasal dari kata *autos* yang berarti sendiri dan *kratos* yang berarti kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat berarti penguasa absolut. Kepemimpinan otokratik biasanya mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin seperti ini selalu ingin berperan sebagai seorang pemain

tunggal, egoismenya sangat besar dan cenderung menganut nilai-nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuannya. Karena sifat egoismenya yang sangat besar, pemimpin seperti ini cenderung memperlakukan karyawan/bawahan sama dengan alat-alat lainnya dalam organisasi dan kurang menghargai harkat dan martabat manusia, lebih berorientasi pada pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa memperhatikan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.

Dalam pengambilan keputusan dia tidak mengikut sertakan partisipasi dari para bawahan, melainkan keputusan diambil dan ditentukan sendiri. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini akan selalu menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya, menegakkan disiplin yang kaku dan bernada keras dalam memberikan perintah dan instruksi, serta selalu berada jauh dari kelompoknya sehingga tidak ada komunikasi yang baik dengan bawahannya.

b) Gaya Kepemimpinan Demokratik

Gaya kepemimpinan demokratik ini lebih menekankan pada partisipasi anggotanya daripada bertindak dan menentukannya sendiri. Peranannya selaku pimpinan dalam organisasional adalah sebagai koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas, dan terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggung jawab pada diri sendiri dan pekerjaan yang tinggi serta kerja sama yang baik.

Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada individu pemimpin, melainkan pada partisipasi aktif dari setiap anggota organisasi. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu dan mau mendengarkan setiap keluhan, saran dan nasehat dari bawahan serta mampu

memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan ini sering juga disebut sebagai kepemimpinan *group developer* karena memiliki sifat kreatif, dinamis, inovatif, mampu memberikan/melimpahkan wewenang dengan baik serta menaruh kepercayaan kepada bawahan dan lebih mengutamakan kesejahteraan, harkat dan martabat manusia.

c) Gaya Kepemimpinan Bebas/*Laizzes Faire*

Pada tipe dan gaya kepemimpinan seperti ini seorang pemimpin praktis tidak memimpin, karena dia membiarkan setiap orang dalam kelompoknya berbuat sekehendak mereka, pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan sendiri oleh bawahannya. Keberadaan pemimpin ini hanya sebagai simbol dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis serta kewibawaan, sehingga tidak bisa mengontrol anak buahnya dan tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja serta tidak mampu menciptakan suasana atau iklim kerja yang kooperatif.

d) Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Tipe atau gaya kepemimpinan ini banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, dan umumnya di masyarakat agraris. Popularitas pemimpin paternalistik di lingkungan masyarakat bisa saja disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kuatnya ikatan primordial, *extended family system*, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, serta masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

Salah satu ciri utama dari masyarakat tradisional ini adalah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota

masyarakat kepada orang tua atau orang yang dituakan. Dalam kehidupan organisasional persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya diwarnai oleh harapan para pengikutnya kepadanya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang besifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya untuk mendapatkan petunjuk.

Kepemimpinan paternalistik memandang bahwa kepemimpinannya sebagai suatu hal yang normal dan wajar, dengan implikasi organisasionalnya seperti kewenangan memerintah dan mengambil keputusan tidak harus berkonsultasi dengan para bawahannya. Singkatnya, legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional. Sementara itu dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Berdasarkan nilai-nilai tersebut, pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja dalam organisasi secara adil dan merata. Sikap kebabakan menyebabkan hubungan atasan dengan bawahan lebih bersifat informal dari pada hubungan formal. Hanya saja hubungan yang lebih bersifat informal ini dilandasi oleh pandangan bahwa para bawahan itu belum mencapai tingkat kedewasaan yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak bisa dibiarkan bertindak sendiri.

e) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik ini memiliki karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu mendapatkan pengikut yang sangat besar. Tegasnya pemimpin yang kharismatik adalah pemimpin yang sangat dikagumi oleh para pengikutnya, meskipun para pengikutnya

tidak bisa menjelaskan secara jelas mengapa orang tersebut mereka kagumi.

Penampilan fisik, umur dan harta bukanlah ukuran yang umum bagi karakteristik seorang pemimpin yang kharismatik. Mungkin karena kekurangan pengetahuan untuk menjelaskan kriteria ilmiah mengenai kepemimpinan kharismatik, orang-orang cenderung mengatakan bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki "kekuatan ajaib" yang tidak bisa dijelaskan secara ilmiah yang menjadikan orang-orang tertentu bisa dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik. Tetapi sesuatu hal yang sangat menarik untuk diperhatikan bahwa para pengikut pemimpin kharismatik tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan oleh pemimpin mereka. Bisa saja seorang pemimpin yang kharismatik menggunakan pendekatan yang otokratik atau diktatorial, tetapi para pengikutnya tetap setia kepadanya.

Sedangkan gaya kepemimpinan menurut teori Path Goal (jalan tujuan) adalah:

- a) **Kepemimpinan direktif**, yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi).
- b) **Kepemimpinan suportif**, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan.
- c) **Kepemimpinan partisipatif**, yaitu gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan.
- d) **Kepemimpinan orientasi prestasi**, yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan

merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakannya dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif.

4) Syarat-syarat Kepemimpinan

Kartono (1998:31) mengemukakan ada tiga syarat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

a) Kekuasaan/kewenangan

Kekuasaan atau kewenangan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada seseorang/pemimpin untuk mempengaruhi dan mengerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

b) Kewibawaan

Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan yang dimiliki oleh seseorang sehingga ia mampu *mbawani* atau mengatur orang lain, membuat orang patuh kepadanya, serta membuat orang mau melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

c) Kemampuan

Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan baik teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan orang lainnya.

c. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Kartono (1998:81) fungsi kepemimpinan adalah: *“Memandu, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin di capai sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan”*.

d. Tanggung Jawab dan Wewenang Kepemimpinan

Keberhasilan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya, sehingga ia memiliki kewajiban untuk

mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawannya.

Untuk mencapai tujuan tersebut seorang pemimpin harus melaksanakan serta memenuhi tugas-tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Menurut Miljus, seperti yang dikutip oleh Heidjrachman dan Husnan (1990:218) bahwa tanggung jawab seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan, dan lain sebagainya);
- 2) Melengkapai para karyawan dan sumberdaya-sumberdayanya yang diperlukan untuk menjalankan tugas.
- 3) Mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- 4) Memberikan susunan hadiah yang sepadan dengan jasa mereka guna mendorong motivasi.
- 5) Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- 6) Menghilangkan hambatan untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif.
- 7) Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- 8) Menunjukkan perhatian kepada para karyawan.

Agar seorang pemimpin dapat mencapai tujuannya secara efektif, maka ia harus memiliki wewenang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuannya. Ada beberapa macam wewenang diantaranya adalah:

1) *Top Down Authority*

Yaitu wewenang yang dimiliki oleh seseorang karena adanya pelimpahan wewenang dari pimpinan atau atasannya.

2) *Bottom Up Authority*

Yaitu wewenang yang dimiliki oleh seseorang karena ditunjuk sebagai pemimpin oleh para pengikutnya.

e. Menentukan Gaya Kepemimpinan yang Tepat

Dari gaya kepemimpinan yang ada, dapat dikemukakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang jelek atau lebih baik dan selalu tepat dalam semua situasi. Efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional yaitu:

- 1) Faktor situasional yang berkaitan dengan diri pemimpin yang meliputi nilai-nilai keperibadian, kebiasaan, rasa aman terhadap suatu gaya yang diterapkan, dan beberapa karakteristik seorang pemimpin itu sendiri.
- 2) Faktor situasional yang ada pada bawahan juga perlu dipertimbangkan yang meliputi hubungan antara kebutuhan dengan tugas yang dihadapi, pendidikan dan kematangan psikologisnya yang berkaitan dengan tuntutan keterampilan untuk melaksanakan tugas.
- 3) Faktor situasional lainnya yang perlu dipertimbangkan yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang meliputi nilai-nilai yang dianut suatu organisasi, misi atau tujuan yang ingin dicapai, besar kecilnya anggota dalam organisasi, kemampuan suatu kelompok untuk bekerja secara bersama-sama, suasana kerja yang mendukung dan tingkat kerumitan tugas serta legitimasi kuasa.

Menurut Abi Sujak (1990:28), dari uraian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa efektifitas gaya kepemimpinan seseorang sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin menguasai faktor-faktor situasional tersebut, dan kemampuan pemimpin dalam beradaptasi dengan situasi yang dihadapi, baik itu situasi organisasi, bawahan, maupun kemampuan melakukan penilaian diri untuk mampu memerankan dirinya sebagai pemimpin dengan memandang kepemimpinannya sebagai suatu seni memimpin secara kreatif dan dinamis.

2. Motivasi

a. Pengetian Motivasi.

Motivasi berasal dari bahasa Latin “Movere” yang berarti “Dorongan atau Daya penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.

Menurut **Hasibuan** (1999:95) *Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.*

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah atau semangat kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan segala kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi ini sangat penting, karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu karyawan memiliki semangat untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Memotivasi bukanlah hal yang mudah, karena sulit untuk mengetahui dan menentukan kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) dari para karyawan.

Pada dasarnya kebutuhan setiap orang adalah sama, sedangkan keinginan dari setiap orang tidak sama antara yang satu dengan yang lain, karena dipengaruhi oleh selera, kebiasaan, kemampuan, pendidikan dan lingkungannya.

b. Pola Motivasi

Menurut Clelland ada 4 pola motivasi, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (1999: 95) antara lain:

- 1) *Achievement motivation*, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
- 2) *Affiliation motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
- 3) *Competance motivation*, yaitu dorongan untuk berpartisipasi aktif dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
- 4) *Power motivation*, yaitu dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan yang terjadi.

c. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (1999:95) pemberian motivasi kepada para bawahan atau karyawan oleh pimpinan atau manajer bertujuan untuk:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- 3) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan di perusahaan;
- 4) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan absensi karyawan;
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- 7) Meningkatkan kreativitas dan prestasi kerja karyawan;
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- 9) Mempertinggi tanggungjawab karyawan terhadap tugasnya;
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

d. Jenis Motivasi

Menurut Heidjrahcman dan Husnan (1997:204-205) ada 2 jenis motivasi, yaitu:

- 1) Motivasi positif, yaitu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan-kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.
- 2) Motivasi negatif, yaitu proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan dengan kekuatan ketakutan. Pada jenis motivasi negatif dalam jangka pendek dapat meningkatkan kegairahan kerja, karena mereka takut terhadap sanksi atau hukuman yang akan mereka terima, namun untuk jangka panjang hal ini dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek kedua jenis motivasi tersebut di atas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawannya, namun penggunaan kedua jenis motivasi tersebut harus seimbang, dan manajer harus memahami kapan di antara kedua jenis motivasi tersebut dapat efektif untuk merangsang semangat

atau gairah kerja karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

e. Faktor-Faktor Motivasi

Menurut Chung dan Megginson seperti yang dikutip oleh Gomes (2000:180-181), bahwa motivasi seseorang pekerja itu melibatkan 2 faktor, yaitu:

- 1) Faktor individual, seperti kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), kemampuan (*abilities*).
- 2) Faktor organisasional, seperti pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

f. Alat-Alat Motivasi

Menurut Hasibuan (1999:99) alat-alat motivasi itu terdiri dari:

- 1) Materiil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang/barang yang mempunyai nilai pasar, dengan kata lain memberikan kebutuhan ekonomis.
- 2) Non-materiil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan itu berupa barang atau benda yang tidak ternilai, dengan kata lain hanya memberikan rasa kepuasan dan kebanggaan rohani semata.
- 3) Kombinasi antara materiil dan non-materiil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil insentif dan non-materiil insentif sekaligus.

g. Teori motivasi

1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini berasumsi bahwa faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan yang mendorong manusia untuk berperilaku atau melakukan aktivitas tertentu. Jadi menurut teori ini semangat atau kegairahan kerja seseorang itu didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, sehingga semakin tinggi satandar kebutuhan dan kepuasan seseorang, maka semakin giat juga ia bekerja untuk memenuhi kebutuhan atau kepuasannya.

Adapun teori-teori kebutuhan yang terkenal dalam teori kepuasan ini antara lain:

a) Teori klasik atau teori kebutuhan tunggal.

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor yang menyatakan bahwa motivasi para pekerja itu hanya untuk memenuhi kebutuhan biologis saja, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan kelangsungan hidup.

b) Teori hirarki kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy*).

Teori ini dikemukakan oleh A. H. Maslow yang menyatakan tiga asumsi pokok, yaitu:

- (1) Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan, dan keinginan mereka itu selalu tidak terpenuhi seluruhnya.
- (2) Setelah satu keinginan terpenuhi langsung muncul keinginan yang lain. Proses ini tidak pernah berakhir dan berlangsung dari lahir hingga akhir hayat.
- (3) Kebutuhan manusia itu tersusun menurut hirarki tingkat pentingnya kebutuhan, yang meliputi:
 - (a) *Physiological needs* (Kebutuhan fisik/biologis), yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup, seperti air, udara, makan, minum, rumah, sex dan lain sebagainya.
 - (b) *Safety needs* (Kebutuhan keamanan), yaitu kebutuhan akan rasa aman dari ancaman, kecelakaan dan keselamatan dalam bekerja.
 - (c) *Social needs* (Kebutuhan sosial), yaitu kebutuhan untuk bersosialisasi, bergaul, berteman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan masyarakat luas.
 - (d) *Esteem needs* (Kebutuhan harga diri), yaitu kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dalam lingkungan kerja dan masyarakat luas.

(e) *Self-actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri), yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi diri lainnya untuk mencapai prestasi kerja yang luar biasa dan sangat memuaskan yang sulit dicapai oleh orang lain.

c) *Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori hirarki kebutuhan Maslow. Alderfer mengemukakan bahwa ada 3 kelompok kebutuhan utama, yaitu:

1. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence Needs*);
2. Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness Needs*);
3. Kebutuhan akan kemajuan (*Growth Needs*).

2) Teori Proses (*Process Theory*)

Teori ini mengusahakan agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja itu tergantung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapannya menjadi kenyataan, maka pekerja cenderung meningkatkan kualitasnya. Dalam hal ini ada 2 macam teori motivasi proses yang terkenal, yaitu:

a) Teori harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya terhadap pekerjaan itu. Jadi semangat atau kegairahan kerja seseorang itu tergantung pada seberapa besar pekerjaan tersebut dapat memenuhi harapannya.

3) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Sehingga seorang atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dinilai secara objektif (baik/salah), bukan atas dasar suka atau tidak suka (*like or dislike*). Jika hal ini diterapkan dengan baik, maka semangat kerja para karyawan akan meningkat.

B. Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan uraian teori diatas mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi, maka dapat dirumuskan kerangka model konsep sebagai berikut:

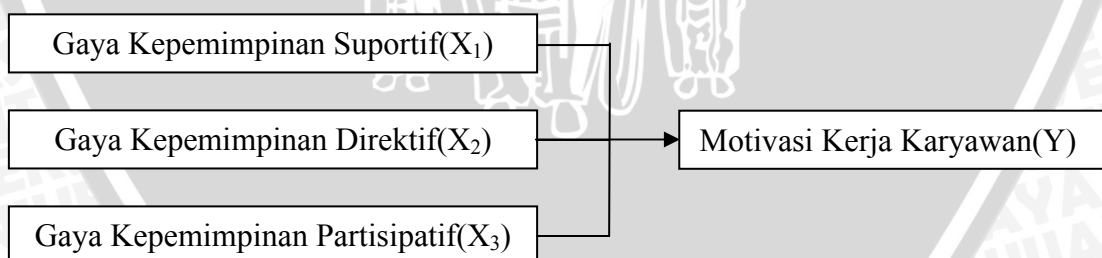
**Gambar 1
Model Konsep**



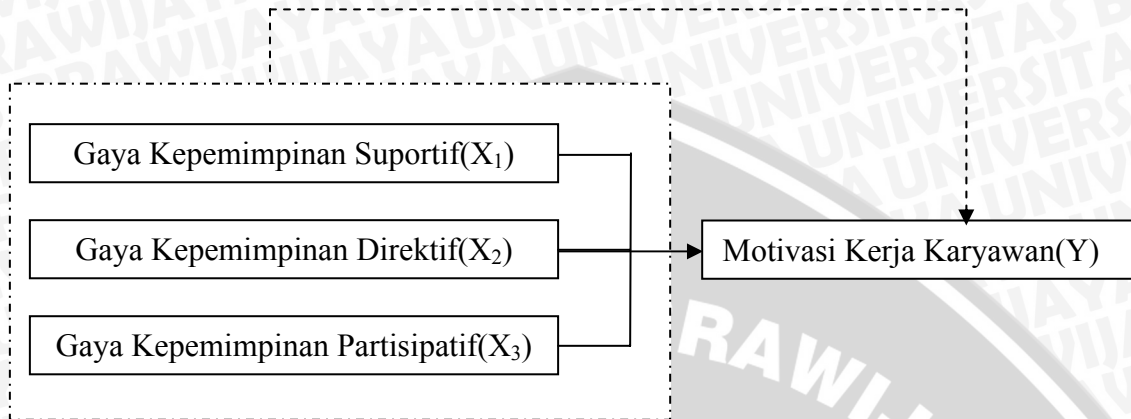
2. Model Hipotesis

Setelah memperhatikan model konsep di atas dapat di turunkan model hipotesis sebagai berikut:

**Gambar 1.
Model Hipotesis**



Gambar 2.
Model Hipotesis



Pada penelitian ini variabel bebas atau gaya kepemimpinan yang akan diteliti meliputi gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif. Pemilihan gaya ketiga gaya kepemimpinan tersebut dengan alasan karena ketiganya sudah mewakili tipe gaya kepemimpinan yang ada. Berdasarkan model hipotesis di atas, maka dapat secara verbal dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesa I: Gambar 1

Bahwa Gaya kepemimpinan Suportif(X_1), Direktif(X_2), dan Partisipatif(X_3) secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan(Y).

Hipotesa II: Gambar 2

Bahwa Gaya kepemimpinan Suportif(X_1), Direktif(X_2), dan Partisipatif(X_3) secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan(Y).

C. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi

Menurut Thoha (1990:137), hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi sangat erat, dimana gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi. Secara psikologis gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi kerja bawahannya, itulah mengapa gaya kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi atau manajemen.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan ini digolongkan dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Faisal (1995:21), penelitian *explanatories* adalah untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Hipotesis menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

Dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini membicarakan tentang hubungan antara variabel-variabel penelitian yang menguji hipotesa yang telah dirumuskan. Penelitian ini adalah untuk merumuskan hubungan kausal antara variabel gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap motivasi kerja karyawan di biro perjalanan wisata Bintang Mandiri Raya.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan ini dilakukan di biro perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya yang berlokasi di Jl. Pasar ikan No. 37 Tuban, Jawa Timur.

D. Variabel dan Pengukuran

Variabel bebas maupun variabel terikat dalam penelitian ini akan diukur dengan penetapan skala (*scaling*) pada kuisioner yang digunakan, yaitu skala Likert (*Likert scale*).

1. Gaya kepemimpinan(X)

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai

tujuan. Variabel Gaya kepemimpinan (X) ini, akan diukur berdasarkan prediktor berikut ini, yaitu:

b. Kepemimpinan Suportif (X_1)

Variabel ini diukur dari pernyataan responden tentang gaya kepemimpinan suportif. Pernyataan responden ini berdasarkan 5 pertanyaan yang diajukan yaitu nomor 6 sampai dengan nomor 10. Indikator antara lain saran dan gagasan dari bawahan atau karyawan yang digunakan dalam perencanaan, keputusan dan pelaksanaan kerja. Pemberian penghargaan dan kritik atas hasil kerja bawahan atau karyawan oleh pemimpin, pemberian pengarahan dan nasehat dalam menyelesaikan masalah pekerjaan oleh pimpinan

c. Kepemimpinan direktif (X_2)

Variabel ini diukur dari pernyataan responden tentang gaya kepemimpinan direktif. Pernyataan responden ini berdasarkan 5 pertanyaan yang diajukan yaitu nomor 1 sampai dengan nomor 5. Indikator antara lain perencanaan pelaksanaan pekerjaan dilakukan oleh pemimpin, pemecahan masalah dan inisiatif kerja dari pimpinan, keputusan pelaksanaan kerja dilakukan pimpinan.

d. Kepemimpinan partisipatif (X_3)

Variabel ini diukur dari pernyataan responden tentang gaya kepemimpinan partisipatif. Pernyataan responden ini berdasarkan 5 pertanyaan yang diajukan yaitu nomor 11 sampai dengan nomor 15 yang secara umum menilai kebersamaan dalam merumuskan tujuan, kerja sama dengan anggota kelompok dalam menyusun tugas masing-masing, penggunaan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi, perhatian terhadap kerja kelompok dari pada kompetisi individu, perhatian terhadap kelompok yang tidak sukses.

2. Motivasi kerja karyawan(Y)

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan,

Malayu S.P Hasibuan (1999:95). Variabel Motivasi kerja (Y) akan diukur berdasarkan pernyataan responden atas motivasi mereka. Pengukuran ini menggunakan indikator berikut ini, yaitu:

- a. Pengakuan kerja
- b. Kebutuhan fisiologis
- c. Kesempatan untuk maju
- d. Pekerjaan

Dalam pengukuran variabel bebas dan terikat terdapat lima kategori penilaian, yaitu:

- | | |
|------------------|-----|
| a. Selalu | = 5 |
| b. Sering | = 4 |
| c. Kadang-kadang | = 3 |
| d. Jarang sekali | = 2 |
| e. Tidak pernah | = 1 |

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian (Arikunto,2002). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di biro perjalanan wisata Bintang Mandiri Raya.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2002). Menurut Arikunto(1998:120) jika jumlah populasi obyek penelitian kurang dari 100 maka diambil semua, tetapi jika lebih dari 100, maka dapat diambil 10% sampai dengan 15% dari populasi yang ada. Jumlah karyawan di biro perjalanan wisata Bintang Mandiri Raya adalah 36 orang, oleh karena itu penelitian yang dilakukan adalah penelitian populasi karena mengambil seluruh populasi.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Yaitu dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

2. Interview

Interview adalah metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada responden. Ada 2 macam pedoman wawancara :

- a. Wawancara tidak berstruktur, yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan.
- b. Wawancara terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci sehingga menyerupai chek-list. Pewawancara tinggal membubuhkan tanda $\surd$ (*check*) pada nomor yang sesuai.

c. Kuesioner

Kuisisioner atau angket mempunyai banyak kebaikan sebagai instrumen pengumpul data. Persyaratan dalam menyusun angket / kuisisioner.

- a. Merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan kuisisioner.
- b. Mengidentifikasi variabel yang akan dijadikan sasaran kuisisioner.
- c. Menjabarkan setiap variabel menjadi sub.variabel yang telah spesifik dan tunggal.
- d. Menentukan jenis data yang akan dikumpulkan, sekaligus untuk menentukan teknik analisisnya.

Setelah hasil kuisisioner atau angket diterima, dilakukan uji untuk mengetahui apakah data tersebut sudah layak (sudah valid dan reliabel) untuk diteliti. Uji tersebut antara lain:

1) Uji Validitas

Menurut Arikunto (2002, 144), "Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan-tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu instrumen." Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur. Indeks validitas diukur dengan rumus teknik *Korelasi Product Moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r = Koefisien korelasi

N = Banyaknya sampel

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

Menurut Masrun dalam Sugiono (1999:124), jika terdapat nilai signifikan ($P > 0,05$), maka instrument tersebut dinyatakan valid.

Hasil uji validitas item-item penelitian dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

Berikut ini hasil uji validitas instrumen:

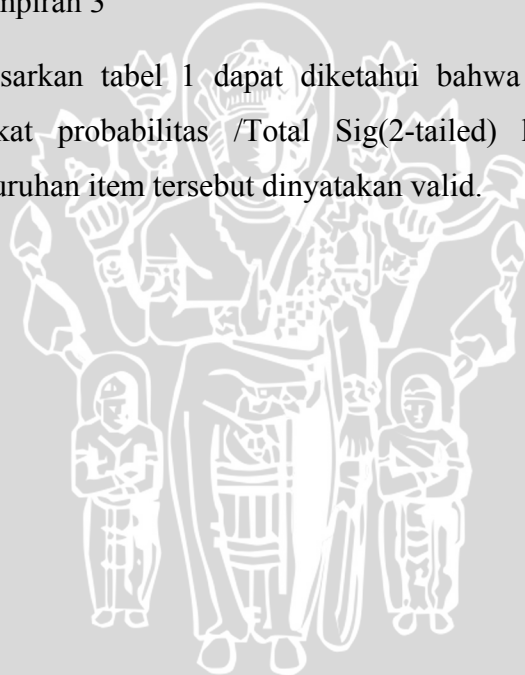
Tabel 1
Hasil Uji Validitas Instrumen

ITEM	TOTAL SIG (2-TAILED)	KETERANGAN
X _{1.1}	0,001	Valid
X _{1.2}	0,006	Valid
X _{1.3}	0,001	Valid
X _{1.4}	0,006	Valid
X _{1.5}	0,021	Valid
X _{2.1}	0,047	Valid
X _{2.2}	0,032	Valid
X _{2.3}	0,001	Valid
X _{2.4}	0,018	Valid
X _{2.5}	0,001	Valid

X _{3,1}	0,000	Valid
X _{3,2}	0,040	Valid
X _{3,3}	0,000	Valid
X _{3,4}	0,003	Valid
X _{3,5}	0,028	Valid
Y ₁	0,006	Valid
Y ₂	0,000	Valid
Y ₃	0,001	Valid
Y ₄	0,000	Valid
Y ₅	0,049	Valid
Y ₆	0,031	Valid
Y ₇	0,035	Valid
Y ₈	0,017	Valid
Y ₉	0,005	Valid

Sumber: lampiran 3

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa keseluruhan item memiliki tingkat probabilitas /Total Sig(2-tailed) kurang dari 0.05 sehingga keseluruhan item tersebut dinyatakan valid.



2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama.

Instrumen reliabilitas diuji dengan menggunakan rumus Alpha:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dengan keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians total (Arikunto, 2002, 171)

Suatu instrumen dikatakan andal jika nilai alpha/koeffisien reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih. Berikut hasil uji reliabilitas instrumen:

Tabel 2
Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
X ₁	0.6849	Reliabel
X ₂	0.6757	Reliabel
X ₃	0.6017	Reliabel
Y	0.6235	Reliabel

Sumber : lampiran 3

Dari Uji reliabilitas diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai alpha lebih besar dari 0,6. hal ini berarti instrumen yang digunakan reliabel

3) Teknik Analisis

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Analisa Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik lokasi penelitian, objek yang diteliti, serta distribusi item dari masing-masing variabel. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diedit dan ditabulasikan dalam tabel, setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif dalam bentuk pemberian angka, baik dalam objek penelitian maupun dalam angka persentase.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji apakah model regresi yang dihasilkan telah baik. Berikut ini adalah uji asumsi klasik:

a. Deteksi Multikolinieritas

Deteksi ini bertujuan untuk menemukan ada atau tidaknya hubungan antar variabel independen. Model regresi yang baik jika tidak terjadi hubungan antar variabel independen. *Tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF), $Tolerance = 1/VIF$. Para ahli mengatakan bahwa jika nilai toleransi = 1, berarti tidak korelasi antar variabel independen atau jika VIF lebih dari 10 dikatakan terjadi kolinieritas yang tinggi.

b. Deteksi Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah *variance* variabel dalam model tidak sama ataukah sama. Heteroskedastisitas menyebabkan estimator tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun besar. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *Goldfeld Quantd*. Yaitu dengan cara mengurutkan data menurut salah satu variabel bebasnya. Kemudian membuang observasi yang berada di tengah sebanyak kurang lebih antara 14 % – 25 % dari jumlah data sehingga menjadi dua kelompok. Masing-masing kelompok kemudian diregresikan. Nilai F_{hitung} diperoleh dengan cara membagi nilai MS-residual-2 dengan MS-residual-1. Jika dari hasil uji

Goldfelt Quantd menunjukkan bahwa F_{hitung} lebih kecil daripada F_{tabel} , maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji ini dapat juga dilakukan dengan menggunakan grafik Scatterplot. Jika pada grafik *Scatterplot* titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Deteksi Autokorelasi

Autokorelasi dapat diartikan sebagai hubungan diantara data observasi yang terjadi runtut waktu (jika data runtut waktu) atau pada ruang (jika data lintas seksi). Secara singkat *Durbin-Watson* menyatakan bahwa jika nilai statistik *Durbin-Watson* mendekati 2, baik dari kiri maupun kanan, tidak ada autokorelasi.

d. Deteksi Normalitas

Model regresi yang baik jika semua variabel berdistribusi normal. SPSS menyediakan fasilitas untuk mendeteksi normalitas dengan membuat grafik *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* antara probabilitas kumulatif observasi dengan probabilitas kumulatif harapan (prediksi). Jika grafik tersebut tersebar pada diagonal segiempat kedua probabilitas, dikatakan semua data mendekati distribusi normal.

3. Korelasi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel terikat dengan beberapa variabel bebas secara serentak. Rumus yang digunakan untuk menghitung koefisien korelasi adalah sebagai berikut :

$$R = \sqrt{\frac{jk. \text{Re gresi}}{JK. \text{Totalterkorelasi}}}$$

Dimana :

$$JK. \text{ Regresi} = a \sum Y + b \sum XY - nY_i^2$$

$$JK. \text{ Terkoreksi} = \sum Y^2 - n^{-2} \quad (\text{Djarwanto, 1989 278})$$

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya korelasi, maka digunakan uji F, yaitu :

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana

R = koefisien korelasi ganda

K = Jumlah variabel independen

N = jumlah anggota sampel (Rangkuti 2001,154)

Dengan hipotesis statistik yang dirumuskan

$$H_0 : \rho_1 = \rho_2 = \rho_3 = 0$$

$$H_1 : \rho_1 \neq \rho_2 \neq \rho_3$$

1) Jika F hitung (p) > 0,05 Maka H_0 diterima

2) jika F hitung (p) ≤ 0,05 maka H_0 ditolak.

Untuk mengetahui kuat tidaknya suatu hubungan, maka digunakan pedoman sebagai berikut :

Tabel 3
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi
Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan dari keseluruhan variabel bebas ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$) terhadap variabel terikat (Y). adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{JK. Regresi}{JK. Total Terkorelasi}$$

Keterangan :

$$JK \text{ Regresi} = a \sum Y + b \sum XY - nY_i^2$$

$$JK \text{ Terkorelasi} = \sum Y^2 - n(\bar{Y})^2 \text{ (Sugiarto, 1992:80)}$$

Koefisien determinasi mempunyai dua kegunaan yaitu :

- 1) Koefisien determinasi (R^2) merupakan kuadrat dari koefisien korelasi (r), yang digunakan untuk mengukur besarnya proporsi sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat. Batas nilai R^2 adalah antara 0 sampai 1, semakin tinggi nilai R^2 maka akan semakin baik hasil regresi.

- 2) Sebagai ukuran ketepatan suatu garis regresi yang diterapkan terhadap suatu kelompok data hasil observasi. Semakin besar R^2 , semakin baik atau semakin cocok pula suatu garis regresi.

5. Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara beberapa variabel bebas secara bersama-sama dengan satu variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \dots + b_kx_k + e$$

Keterangan :

Y = nilai prediksi dari Y

a = bilangan konstan

$b_1, b_2, b_3, \dots, b_k$ = koefisien regresi

x_1, x_2, x_k = variabel bebas

e = *error* atau sisa (residual) (Rangkuti, 2001 :162).

Untuk menguji koefisien regresi berganda digunakan rumus :

$$F = \frac{MSR}{MSE}$$

Keterangan :

MSR = *Mean Square Regression*

MSE = *Mean Square Residual (error)*

Dengan Hipotesisi Statistik yang dirumuskan adalah :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$

Jika F hitung $(p) > 0,05$ maka H_0 diterima.

Jika F hitung $(p) \leq 0,05$ maka H_0 ditolak.

6. Regresi Parsial

Analisis ini digunakan untuk mengetahui variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat diantara variabel-variabel bebas lainnya.

Rumus yang digunakan dalam perbandingan ini adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{b}{S_b}$$

Dimana :

b = harga estimasi peubah

S_b = simpangan baku koefisien regresi (Rangkuti, 2001 : 155)

Dimana kriteria pengujian terhadap koefisien regresi parsial yang diterapkan dari adanya uji hipotesis statistik tersebut adalah sebagai berikut :

1. Jika $t_{hitung} > 0,05$ maka H_0 diterima.
2. Jika $t_{hitung} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak.

Bila H_0 ditolak berarti variabel-variabel bebas yang diuji mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel terikat.

Semua perhitungan dalam penelitian diolah menggunakan komputer dengan program SPSS 11.0 *for Windows*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

Biro perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pariwisata. PT. Bintang Mandiri Raya berkantor pusat di jalan Pasar Ikan No.37 Tuban-Jawa Timur. Didirikan pada 4 Februari 2000 oleh Andrew Ardiyan. H dengan nama *BINTANG Tour & Travel*. Pada awal 2006 setelah mendirikan beberapa cabang antara lain di Malang, Madiun, Batu, Gresik dan Bojonegoro berganti nama menjadi *BINTANG GROUP Tour & Travel*. Untuk menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan maka pada 2006 berubah menjadi PT. Bintang Mandiri Raya (SIUP) Nomor : 503/379-K/414.045/2006. Kurang lebih hampir 8 tahun PT. Bintang Mandiri Raya eksist dan ikut serta didalam memajukan dunia pariwisata khususnya di Indonesia.

2. Visi dan Misi PT. Bintang Mandiri Raya

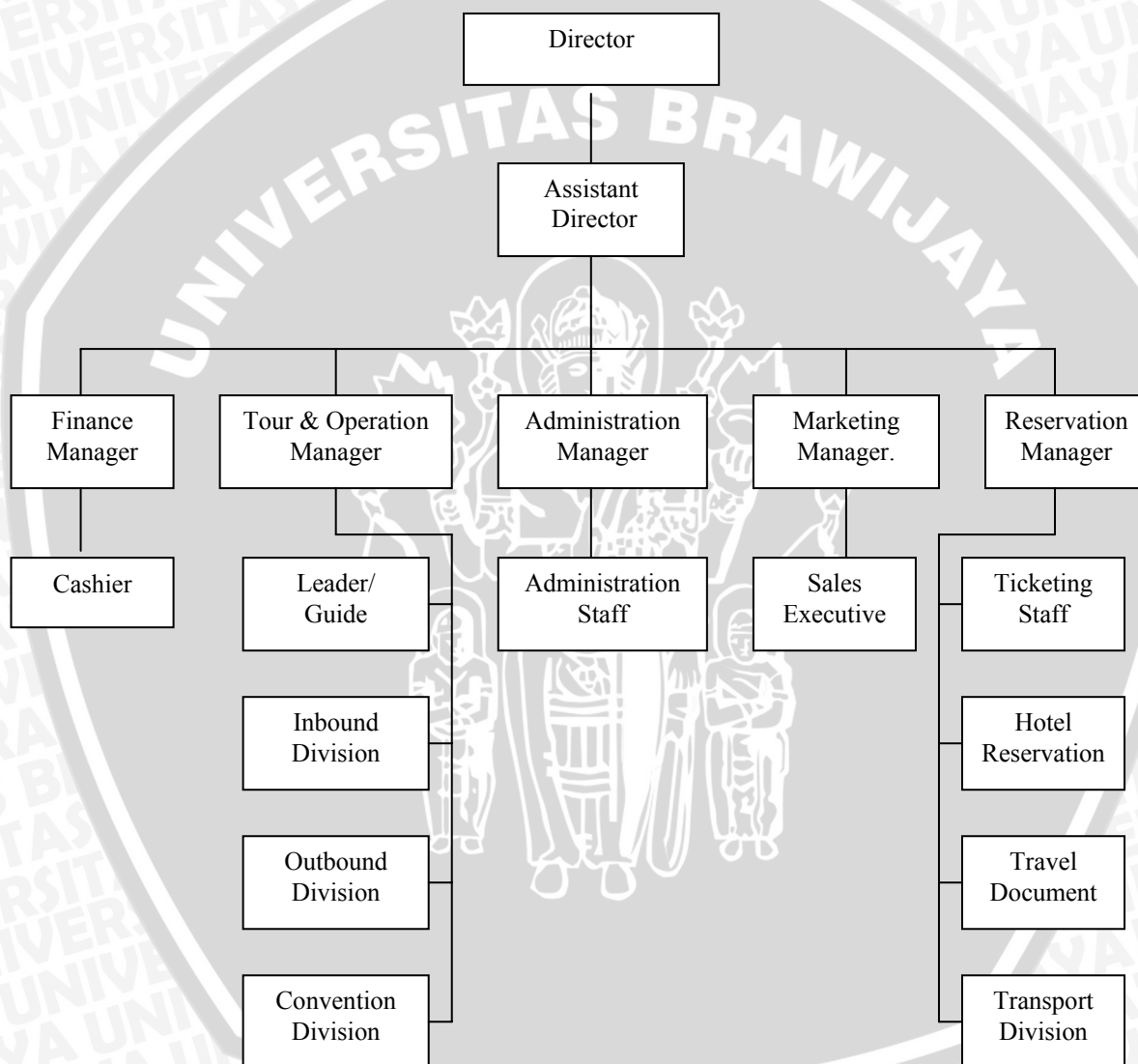
PT. Bintang Mandiri Raya didalam melayani customer mempunyai visi yaitu “ memberikan standarisasi service pariwisata dengan mengutamakan kepuasan pelanggan ”

Misi yaitu “ Mengembangkan Bidang Pariwisata Khususnya Pariwisata di Indonesia “.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada biro perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya adalah sebagai berikut :

Gambar 3
Struktur Organisasi
PT. Bintang Mandiri Raya



4. Uraian Tugas

Biro perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

a) Director

- Mengelola perusahaan secara baik.
- Mengawasi seluruh operational dalam perusahaan.
- Mengkoordinasi seluruh bawahan dan staff.
- Meningkatkan perkembangan dan pertumbuhan perusahaan.
- Mengambil keputusan secara cepat apabila terjadi suatu masalah yang mendasar.
- Bertanggung jawab menyusun laporan kepada Dewan Direksi.
- Bertanggung jawab tentang masalah recruitment ataupun pemberhentian karyawan atas nama Dewan Direksi.

b) Assistant Director

- Mewakili Manager dalam menjalankan perkembangan dan pertumbuhan perusahaan.
- Membantu Manager dalam memberikan suatu ide-ide yang positif.
- Menjadi perantara hubungan antara Manager dan bawahan (staff).

c) Finance Manager

- Bertanggung jawab mengkoordinasi bawahan yang ada di departemennya.
- Bertanggung jawab dalam bidang keuangan pada perusahaan.
- Memeriksa hasil laporan kasir setiap hari.
- Memeriksa hasil audit tiap bulan.
- Mengawasi pemasukan dan pengeluaran perusahaan.
- Bertanggung jawab dalam mengurus masalah gaji karyawan.

d) Tour & Operation Manager

- Bertanggung jawab mengkoordinasi bawahan yang ada di departemennya.
- Bertanggung jawab atas semua penyelenggaraan tour.

- Melaksanakan semua perencanaan perjalanan wisata dan tour.
- e) Administration Manager
 - Bertanggung jawab mengkoordinasi bawahan yang ada di departemennya.
 - Bertanggung jawab dalam bidang keadministrasian dalam perusahaan.
 - Bertanggung jawab atas arsip dan dokumen-dokumen perusahaan.
- f) Marketing Manager
 - Bertanggung jawab mengkoordinasi bawahan yang ada di departemennya.
 - Bertanggung jawab atas produk perusahaan yang nantinya akan dijual dalam mencapai target pasar.
 - Bertanggung jawab dalam masalah Relationship.
- g) Reservation Manager
 - Bertanggung jawab mengkoordinasi bawahan yang ada di departemennya.
 - Menyusun laporan yang berkaitan dengan masalah pemesanan.
 - Berhak dalam penolakan pemesanan apabila pemesanan tersebut memang sudah tidak tersedia pada saat itu.
 - Berwenang dalam menjalin hubungan dengan instansi yang terkait dengan sarana pariwisata.
- h) Cashier
 - Mencatat dan menerima uang atas pembelian atau pembayaran yang berlaku.
 - Mengeluarkan pembayaran secara tunai sesuai bukti dan jumlah.
 - Menerima dan mengeluarkan keuangan yang ada di kasir.
 - Menyimpan keuangan secara hati-hati.
 - Menolak bukti pembayaran palsu atau invalid.
 - Mengecek alat bukti pembayaran baik validitas maupun keabsahannya.

i) Leader/Guide

- Bertanggung jawab atas tour secara keseluruhan pada saat perjalanan wisata atau tour berlangsung, termasuk Picking Up dan Dropping Out.
- Memberikan keterangan yang lengkap dan benar tentang obyek dan daya tarik wisata pada saat tour.
- Bersikap ramah, sopan, sabar, dan suka menolong selama pemanduan.
- Menjaga nama baik perusahaan dalam keadaan dan situasi apapun.
- Menguasai daerah yang sedang dijelaskan.
- Tahan mental dan fisik.
- Menguasai bahasa wisatawan yang ditangani.
- Membuat laporan setelah tour berlangsung.

j) In Bound Division

- Membuat paket wisata dalam negeri.
- Membuat Tour Itinerary dalam paket wisata dalam negeri.
- Mencatat sarana-sarana yang akan dipergunakan selama tour berlangsung.
- Mengetahui kondisi lapangan secara pasti.
- Menyarankan perubahan-perubahan yang dapat dikondisikan karena suatu alasan yang bisa dipertanggung jawabkan.

k) Out Bound Division

- Membuat paket wisata luar negeri.
- Membuat Tour Itinerary dalam paket wisata luar negeri.
- Mencatat sarana-sarana yang akan dipergunakan selama tour berlangsung.
- Mengetahui kondisi negara tujuan secara pasti.
- Menyarankan perubahan-perubahan yang dapat dikondisikan karena suatu alasan yang bisa dipertanggung jawabkan.

l) Convention Division

- Memilih alternatif tempat penyelenggaraan konvensi.
- Menyusun anggaran biaya pelaksanaan.

- Mensurvey lapangan, hotel dan venue.
 - Menyusun jadwal acara konvensi.
 - Mendaftar para calon peserta konvensi.
 - Menyukseskan penyelenggaraan acara.
 - Memastikan pengeluaran dan biaya.
 - Berwenang mengadakan kerja sama dengan instansi yang terkait.
 - Berhak merubah penyelenggaraan acara.
- m) Administration Staff
- Bertugas mengurus surat-sarat yang masuk.
 - Bertanggung jawab atas administrasi perusahaan.
- n) Sales Executive
- Melakukan *Dirrect Sales*.
 - Menentukan sales target.
 - Memperkenalkan dan menjual setiap produk biro perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya.
- o) Ticketing Staff
- Memberi informasi yang berkaitan dengan tiket, baik tiket darat, laut, maupun udara secara jelas.
 - Mencatat identitas pelanggan sehubungan dengan tiket yang bersangkutan.
 - Membukukan semua tiket yang telah terjual sesuai dengan ketentuan.
 - Memastikan harga tiket beserta nama angkutan yang akan dipakai baik darat, laut, maupun udara.
 - Mencatat dan melakukan pemberitahuan *reconfirmation*.
- p) Hotel Reservation
- Bertanggung jawab melayani pemesanan hotel secara beik kepada konsumen.
 - Mencatat identitas pemesan secara lengkap.
 - Memastikan harga kamar, type kamar beserta fasilitas yang didapatkan oleh pemesan.

- Booking hotel dan mengkonfirmasi hotel.

q) Travel Document

- Memberi informasi berkenaan dengan travel dokumen secara lengkap dan jelas.
- Mencatat identitas pelanggan sehubungan dengan travel dokumen yang diurus.
- Menjalin hubungan kerja yang baik dengan pihak imigrasi.
- Memberitahukan kelengkapan-kelengkapan administrasi yang harus dipenuhi oleh orang yang mengajukan pembuatan travel dokumen.
- Memastikan tanggal selesainya dokumen tersebut dibuat.

r) Transport Division

- Bertanggung jawab atas transportasi yang ada di perusahaan.
- Membantu dalam picking up.
- Bertugas melayani Rent Car.
- Bertugas menjalin hubungan dengan perusahaan angkutan.

5. Produk Jasa Pariwisata yang Ditawarkan

- In Bound Tour Package (Jawa, Bali, Lombok, Batam), adalah paket perjalanan domestik
- Outbond Package (Singapore, Malaysia, Australia, Thailand, Hongkong), adalah paket perjalanan manca Negara.
- Optional Tour, adalah tour pilihan yang tidak termasuk pada paket yang telah tersedia. Tour ini disesuaikan dengan permintaan konsumen.
- Ticketing, adalah jasa penyediaan tiket.
- Travel Document, adalah jasa penyediaan dokumen perjalanan ke luar negeri seperti visa, paspor dan lain-lain.
- Studi Execursie, adalah paket perjalanan studi bagi para mahasiswa.
- Studi Banding, adalah paket perjalanan studi bagi para sisea sekolah.
- Meeting&Conference, adalah jasa untuk mempersiapkan atau memngorganisasi *meeting* ataupun raker.
- Hotel reservation, adalah jasa pelayanan pemesanan hotel.

- j. Rent Bus Pariwisata, adalah jasa penyewaan bus pariwisata
- k. Tour Organizer, adalah jasa sebagai *event organizer* tour.
- l. Touring Artist Package, adalah jasa pelayanan tour khusus untuk artis.
- m. Umroh Package, adalah jasa pelayanan yang menyediakan paket umroh.
- n. Rent car, adalah jasa penyewaan mobil.

B. Diskripsi Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan pada biro perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya. Penelitian ini dilakukan pada Januari-Februari 2006. Jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 36 orang. Sampel penelitian adalah keseluruhan populasi penelitian. Berikut ini adalah karakteristik responden:

1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4

Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

o	Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
.	Laki-laki	28	77,7%
.	Perempuan	8	22,3%
	Jumlah	36	100%

Sumber: PT. Bintang Mandiri Raya

Dari tabel diatas diketahui bahwa karyawan biro perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya didominasi oleh laki-laki yaitu sebanyak 77,7% atau sebanyak 28 orang, sedangkan sisanya sebanyak 8 orang atau mewakili 22,3% adalah perempuan. Hal ini berkaitan dengan kebutuhan karyawan cenderung yang berjenis kelamin laki-laki mengingat pekerjaan yang dilakukan memerlukan mobilitas yang tinggi.

2. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 5

Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

o	Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
.	Sarjana (S1)	10	27,7%
.	Diploma (D3)	15	41,6%
.	SLTA	11	30,7%
.	Jumlah	36	100%

Sumber: biro perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya

Dari tabel diketahui bahwa sebanyak 10 orang karyawan atau sebanyak 27,7% berpendidikan S1, jumlah yang terbanyak adalah karyawan yang berpendidikan Diploma (D3) yaitu sejumlah 15 orang atau 41,6%, sedangkan sisanya 30,7% atau sebanyak 11 orang karyawan berpendidikan SLTA.

C. Gambaran Distribusi Jawaban Responden

Responden dalam penelitian ini telah menjawab semua pertanyaan yang terkait dengan tema penelitian, baik dalam bentuk kuisioner maupun dalam bentuk wawancara. Jawaban-jawaban responden tersebut dapat didiskripsikan sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Directif (X_1)

Tabel 6

Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif

Item	Keterangan	Frekuensi	Prosentase (%)	Total %
X1.1	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	8	22,2	
	c. Ragu-ragu	12	33,3	

Lanjutan tabel 6.

	d. Setuju	13	36,1	
	e. Sangat setuju	3	8,4	
X1.2	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	9	25	
	c. Ragu-ragu	10	27,7	
	d. Setuju	16	44,4	
	e. Sangat setuju	1	2,9	
X1.3	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	2	5,6	
	c. Ragu-ragu	6	16,7	
	d. Setuju	25	69,4	
	e. Sangat setuju	3	8,3	
X1.4	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	6	16,7	
	c. Ragu-ragu	18	50	
	d. Setuju	11	30,6	
	e. Sangat setuju	1	2,7	
X1.5	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	2	5,6	
	c. Ragu-ragu	13	36,1	
	d. Setuju	19	52,8	
	e. Sangat setuju	2	11,1	

Sumber: lampiran 2

2. Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)

Tabel 7
Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Gaya Kepemimpinan
Direktif

Item	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)	Total %
X2.1	a. Sangat Tidak Setuju			
	b. Tidak Setuju	0	0	100
	c. Ragu-ragu	3	8,3	
	d. Setuju	8	22,2	
	e. Sangat setuju	20	55,6	
		5	13,9	
X2.2	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	2	5,6	
	c. Ragu-ragu	16	44,4	
	d. Setuju	15	41,7	
	e. Sangat setuju	3	8,3	
X2.3	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	0	0	
	c. Ragu-ragu	13	36,1	
	d. Setuju	16	44,4	

Lanjutan tabel 7.

	e. Sangat setuju	7	11,2	
X2.4	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	1	2,8	
	c. Ragu-ragu	14	38,9	
	d. Setuju	17	47,2	
	e. Sangat setuju	4	11,1	
X2.5	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	1	2,8	
	c. Ragu-ragu	19	52,8	
	d. Setuju	10	27,8	
	e. Sangat setuju	6	16,6	

Sumber: lampiran 2

3. Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Tabel 8
Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Item	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)	Total %
X3.1	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	5	13,9	
	c. Ragu-ragu	15	41,7	
	d. Setuju	10	27,8	
	e. Sangat setuju	6	16,6	
X3.2	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	1	2,8	
	c. Ragu-ragu	16	44,4	
	d. Setuju	17	47,2	
	e. Sangat setuju	2	5,6	
X3.3	f. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	g. Tidak Setuju	0	0	
	h. Ragu-ragu	13	36,1	
	i. Setuju	16	44,4	
	j. Sangat setuju	7	11,2	
X3.4	f. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	g. Tidak Setuju	1	2,8	
	h. Ragu-ragu	19	52,8	
	i. Setuju	10	27,8	
	j. Sangat setuju	6	16,6	
X3.5	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	0	0	
	c. Ragu-ragu	7	19,4	
	d. Setuju	16	44,4	
	e. Sangat setuju	13	36,2	

Sumber: lampiran 2

4. Variabel Motivasi Kerja Karyawan(Y)

Tabel 9
Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Motivasi Kerja

Item	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)	Total %
Y1	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	4	11,1	
	c. Ragu-ragu	16	44,4	
	d. Setuju	12	33,4	
	e. Sangat setuju	4	11,1	
Y2	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	1	2,8	
	c. Ragu-ragu	16	44,4	
	d. Setuju	17	47,2	
	e. Sangat setuju	2	5,6	
Y3	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	6	16,7	
	c. Ragu-ragu	11	30,6	
	d. Setuju	16	44,4	
	e. Sangat setuju	3	8,8	
Y4	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	4	11,1	
	c. Ragu-ragu	10	27,8	
	d. Setuju	19	52,8	
	e. Sangat setuju	3	8,3	
Y5	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	7	19,4	
	c. Ragu-ragu	8	22,3	
	d. Setuju	14	38,9	
	e. Sangat setuju	7	19,4	
Y6	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	7	19,4	
	c. Ragu-ragu	14	38,9	
	d. Setuju	13	36,1	
	e. Sangat setuju	2	5,6	
Y7	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	2	5,6	
	c. Ragu-ragu	14	38,9	
	d. Setuju	16	44,4	
	e. Sangat setuju	4	11,1	
Y8	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	5	13,9	
	c. Ragu-ragu	8	22,2	
	d. Setuju	23	63,9	
	e. Sangat setuju	0	0	
Y9	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100

Lanjutan tabel 9.

b. Tidak Setuju	1	2,8	
c. Ragu-ragu	16	44,4	
d. Setuju	17	47,2	
e. Sangat setuju	2	5,6	

Sumber: lampiran 2

D. Analisis Data Penelitian dan Pembuktian Hipotesis

1. Analisis Data Penelitian

a. Diskripsi Data Penelitian

Berikut ini adalah gambaran statistik deskriptif dari sampel yang digunakan dalam penelitian. Data pada tabel 8 terdiri dari variabel terikat berupa motivasi kerja karyawan dan variabel bebas masing masing adalah gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan direktif dan gaya kepemimpinan partisipatif.

TABEL 10
DESKRIPSI DATA PERUSAHAAN SAMPEL

Variabel	Mean	Std.Deviation	N
Motivasi kerja karyawan	35,8611	2,39228	36
Gaya kepemimpinan suportif	16,8611	1,64148	36
Gaya kepemimpinan direktif	15,8889	1,84821	36
Gaya kepemimpinan partisipatif	16,0556	1,77191	36

Sumber : Lampiran 4

Dari tabel diatas diketahui bahwa:

- 1) Rata-rata variabel Y (motivasi kerja karyawan) dengan jumlah data 36 adalah 35,8611 dengan standar deviasi 2,39228.
- 2) Rata-rata variabel X_1 (gaya kepemimpinan suportif) dengan jumlah data 36 adalah 16,8611 dengan standar deviasi 1,64148.
- 3) Rata-rata variabel X_2 (gaya kepemimpinan direktif) dengan jumlah data 36 adalah 15,8889 dengan standar deviasi 1,84821.

- 4) Rata-rata variabel X_3 (gaya kepemimpinan partisipatif) dengan jumlah data 36 adalah 16,0556 dengan standar deviasi 1,77191.

b. Uji Asumsi Klasik

Ada beberapa uji asumsi yang digunakan untuk menyusun atau membentuk regresi linier, antara lain:

1) Deteksi Multikolinieritas

Deteksi ini bertujuan untuk menemukan ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik jika tidak terjadi hubungan antar variabel independen. *Tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF), *Tolerance* = 1. Para ahli mengatakan bahwa jika nilai toleransi = 1, berarti tidak ada hubungan antar variabel independen atau jika VIF lebih dari 10 dikatakan terjadi kolinieritas.

TABEL 11

**HUBUNGAN ANTARA VARIABEL BEBAS (X)
PERUSAHAAN SAMPEL**

Variabel	Label	Tolerance	VIF
X_1	Gaya kepemimpinan suportif	0,573	1,745
X_2	Gaya kepemimpinan direktif	0,719	1,391
X_3	Gaya kepemimpinan partisipatif	0,705	1,418

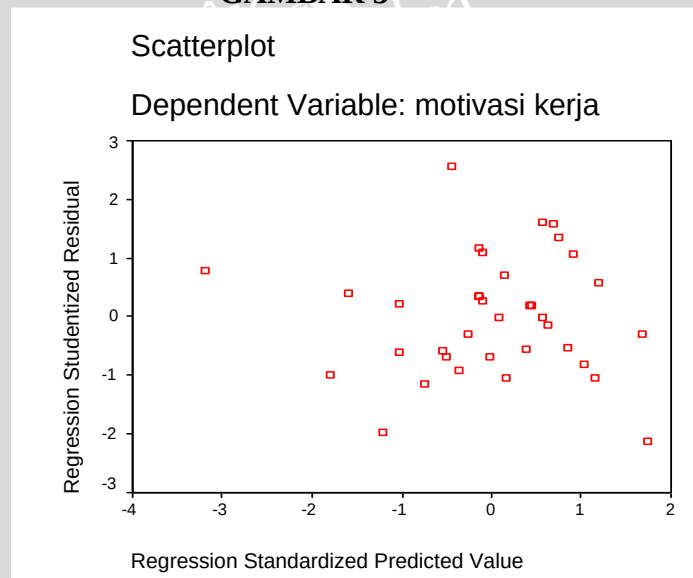
Sumber : Lampiran

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak ada variabel bebas yang mempunyai nilai toleransi lebih dari 1 dan VIF yang lebih dari 10 maka tidak terjadi kolinieritas sehingga model regresi yang dihasilkan adalah baik.

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah *variance* variabel dalam model tidak sama ataukah sama. Heteroskedastisitas menyebabkan estimator tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun besar. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan grafik *Scatterplot*. Pada grafik terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

GAMBAR 3



Sumber : Lampiran 4

3) Deteksi Autokorelasi

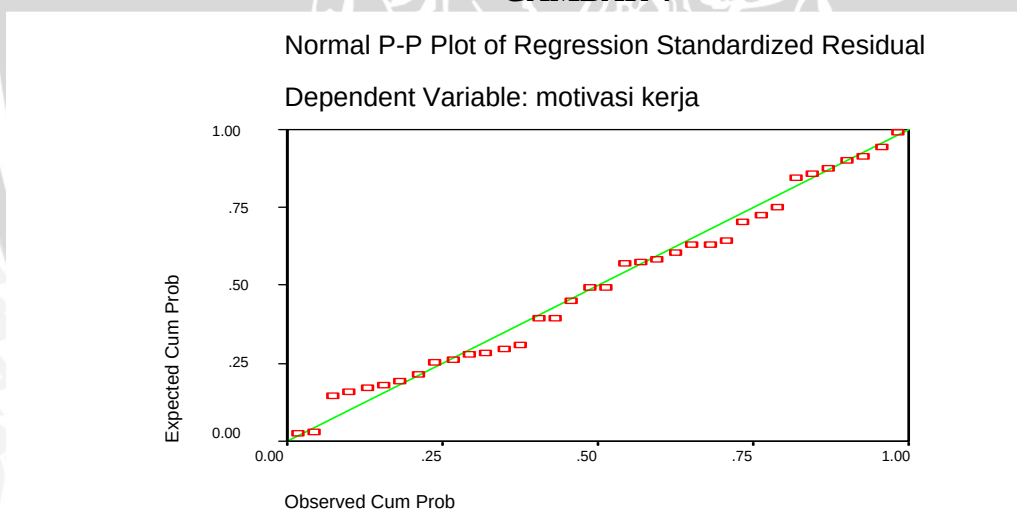
Autokorelasi dapat diartikan sebagai hubungan diantara data observasi yang terjadi runtut waktu (jika data runtut waktu) atau pada ruang (jika data lintas seksi). Secara singkat Durbin-Watson menyatakan bahwa jika nilai statistik Durbin-Watson mendekati 2, baik dari kiri maupun kanan, tidak ada autokorelasi. Atau jika nilai $DW < DL$ maka terjadi autokorelasi.

Dari hasil perhitungan diketahui bahwa nilai *Durbin-Watson* adalah 1,947 sedangkan dari tabel DL (5%) dengan $N=36$ adalah 1,18. Maka $1,947 > 1,18$ atau dikatakan DW lebih besar dari DL, maka tidak terjadi autokorelasi.

4) Deteksi Normalitas

Model regresi yang baik jika semua variabel berdistribusi normal. SPSS menyediakan fasilitas untuk mendeteksi normalitas dengan membuat grafik Normal P-Plot of Regression Standardized Residual antara probabilitas kumulatif observasi dengan probabilitas kumulatif harapan (prediksi). Jika grafik tersebar pada diagonal segiempat kedua probabilitas, dikatakan semua data mendekati distribusi normal.

GAMBAR 4



Sumber : Lampiran 4

Pada gambar 4 grafik tersebar pada diagonal segiempat kedua probabilitas, maka semua data mendekati distribusi normal.

Dari hasil Uji asumsi klasik semua data telah memenuhi uji tersebut maka model regresi yang dihasilkan dari data tersebut adalah baik.

c. Analisis Regresi

Pengukuran pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y) menggunakan analisis regresi linier berganda. Model regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Motivasi kerja karyawan

a = Konstanta

$b_1, \dots, b_3$ = Koefisien Regresi

e = Faktor Pengganggu (galat)

X1 = Gaya kepemimpinan suportif

X2 = Gaya kepemimpinan direktif

X3 = Gaya kepemimpinan partisipatif

Berdasarkan perhitungan menggunakan komputer program SPSS dapat diketahui hasil seperti dalam tabel 12

TABEL 12.
HASIL PERHITUNGAN ANALISIS REGRESI LINIER
BERGANDA ANTARA VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN
(X₁, X₂, X₃) DAN MOTIVASI KERJA (Y).

Variabel Independen	Unstandardized Coefecients	t-hitung	Sig.
(CONSTANT)	14,608	5,239	0,000
Gaya kepemimpinan suportif	0,134	0,786	0,438
Gaya kepemimpinan direktif	0,244	1,809	0,080
Gaya kepemimpinan partisipatif	0,223	8,610	0,000
R	0,866		
R SQUARE	0,750		
F-HITUNG	32,049		
SIGN.F	0,000		
DURBIN-WATSON	1,947		
Alpha (α) =5%			

Sumber: lampiran 4

Dari model regresi linier berganda yang diajukan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Maka dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 14,608 + 0,134X_1 + 0,244X_2 + 1,223X_3 + e$$

Dari persamaan regresi berganda di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 14,608 menunjukkan besarnya variabel motivasi kerja jika variabel gaya kepemimpinan suportif, direktif dan partisipatif = 0 (nol).
- 2) Koefisien regresi gaya kepemimpinan suportif (X_1) bernilai positif yaitu sebesar 0,134 menunjukkan perubahan yang searah artinya bahwa setiap kenaikan besarnya gaya kepemimpinan suportif sebesar 1 satuan akan menyebabkan naiknya motivasi kerja karyawan sebesar 0,134 satuan.
- 3) Koefisien regresi gaya kepemimpinan direktif (X_2) bernilai positif sebesar 0,244 menunjukkan perubahan yang searah artinya bahwa setiap kenaikan besarnya variabel gaya kepemimpinan direktif sebesar 1 satuan akan menyebabkan naiknya motivasi kerja karyawan sebesar 0,244 satuan.
- 4) Koefisien regresi gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) bernilai positif sebesar 0,244 menunjukkan perubahan yang searah artinya bahwa setiap kenaikan besarnya variabel gaya kepemimpinan direktif sebesar 1 satuan akan menyebabkan naiknya motivasi kerja karyawan sebesar 0,223 satuan.
- 5) Nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,750 menunjukkan bahwa variabel bebas yang meliputi gaya kepemimpinan suportif, direktif dan partisipatif secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi atau perubahan variabel terikat motivasi kerja karyawan sebesar 75%. Hal ini dapat dikatakan 75% perubahan variabel Y disebabkan oleh perubahan variabel X_1 , X_2 , X_3 dan secara bersama-

sama. Selebihnya sebesar 25% disebabkan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.

- 6) Nilai koefisien korelasi $R = 0,866$ menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut secara bersama-sama terhadap stres kuliah sebesar 86,6, hubungan ini dikategorikan kuat (erat) karena besarnya koefisien korelasi tersebut mendekati angka 100 % atau 1. Sebagaimana diketahui suatu hubungan dikatakan semakin kuat jika koefisien korelasinya mencapai angka 100 % atau 1 (baik positif maupun negatif).

2. Pembuktian Hipotesis

a. Uji Hipotesis I

Hipotesa pertama menyatakan bahwa Bahwa Gaya kepemimpinan Suportif(X_1), Direktif(X_2), dan Partisipatif(X_3) secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan(Y). Hipotesis dalam pengujian ini adalah:

Hipotesis Nol (H_0) : Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Hipotesis Alternatif (H_1) : Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara simultan berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat digunakan uji F. Dari uji ANOVA atau F-test, didapatkan F hitung adalah 32,049 sedangkan probabilitas adalah 0,000, dan *level of significance* $/\alpha = 0,05$. Probabilitas lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima artinya variabel bahwa variabel bebas yang meliputi Gaya kepemimpinan Suportif(X_1), Direktif(X_2), dan Partisipatif(X_3) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat motivasi kerja karyawan.

b. Uji Hipotesis II

Uji t ini dilakukan untuk menguji signifikansi masing-masing variabel (X_1, X_2, X_3) secara parsial (individu) atau untuk mengetahui pengaruh yang paling dominan di antara ketiga variabel X terhadap variabel Y. Hipotesis dalam uji t ini adalah:

- 1) Hipotesis Nol (H_0) : $X_1 = 0, X_2 = 0, X_3 = 0$
- 2) Hipotesis Alternatif (H_1) : $X_1 > 0, X_2 > 0, X_3 > 0$

Variabel gaya kepemimpinan suportif probabilitasnya adalah 0,438. Nilai probabilitas lebih besar dari *level of significance* $0,438 > 0,05$, maka hipotesa ditolak atau variabel X_1 (gaya kepemimpinan suportif) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan(Y).

Variabel gaya kepemimpinan direktif probabilitasnya adalah 0.080. Nilai probabilitas lebih kecil dari *level of significance* $0,080 > 0,05$, maka hipotesa ditolak atau variabel X_2 (direktif) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan(Y).

Variabel gaya kepemimpinan partisipatif probabilitasnya adalah 0.000. Nilai probabilitas lebih kecil dari *level of significance* $0,000 < 0,05$, maka hipotesa diterima atau variabel X_3 (partisipatif) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan(Y).

3. Pembahasan

Dari analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang besar dalam meningkatkan motivasi atau semangat kerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan seorang manajer atau pimpinan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, maka dengan sendirinya ia akan mendapat dukungan penuh dari karyawannya, sehingga tercipta suatu hubungan kerja yang harmonis dan solid yang dapat memacu motivasi kerja yang tinggi.

Dalam penelitian ini ada tiga variabel gaya kepemimpinan yang diteliti pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Bintang Mandiri Raya, yaitu kepemimpinan Suportif (X_1), kepemimpinan Direktif (X_2), dan kepemimpinan Partisipatif (X_3). Dari uji signifikansi secara parsial terhadap masing-masing variabel (*t test*) diketahui bahwa variabel X_1 (Kepemimpinan Suportif) dan X_2 (Kepemimpinan Direktif) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, karena nilai probabilitas untuk masing-masing variabel ini lebih besar dari *level of significance* 0,05, sehingga secara parsial kedua variabel ini tidak memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada PT. Bintang Mandiri Raya. Sedangkan Variabel X_3 (Kepemimpinan partisipatif) secara parsial menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, karena nilai probabilitasnya lebih kecil dari *level of significance* 0,05, sehingga secara parsial variabel ini memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada PT. Bintang Mandiri Raya.

Kepemimpinan suportif (X_1) tidak dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja (Y) disebabkan karena hubungan antara atasan dengan bawahan sudah terjalin cukup baik. Kepemimpinan direktif (X_2) tidak dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja (Y) disebabkan karena tingginya tingkat kesadaran dan pemahaman karyawan akan tugas dan fungsinya, sehingga mereka tidak perlu lagi diberi perintah untuk melakukan tugas mereka. Sementara itu Kepemimpinan partisipatif (X_3) yang menunjukkan adanya pengaruh secara dominan terhadap motivasi kerja karyawan, hal ini disebabkan karena adanya keinginan dan harapan karyawan untuk dilibatkan dalam berbagai keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka serta permasalahan lainnya demi kemajuan bersama, sehingga mereka dapat merasakan diri mereka sebagai bagian yang penting dalam kelompok, dan mereka pun dapat mengembangkan diri mereka.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan hasil analisis yang dilakukan maka, dapat disimpulkan bahwa :

1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di biro perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan statistik uji F dengan taraf kepercayaan 95 % ($\alpha = 0,05$) yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas F lebih kecil dari pada nilai tingkat kepercayaan (*level of significance*) 0,05 (2,89), sehingga secara keseluruhan gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.
2. Dari hasil perhitungan analisis regresi diperoleh nilai R squared (R^2) sebesar 0,75. Hal ini menunjukan bahwa 75% variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja. Sehingga antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki korelasi dan hubungan yang kuat (erat), sedangkan sisanya sebesar 25% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam persamaan regresi penelitian ini, yang dapat berupa nilai-nilai diri dan tujuan karyawan.
3. Secara parsial (individual) variabel kepemimpinan partisipatif (X_1) dan kepemimpinan direktif (X_2) tidak memiliki pengaruh yang signifikan, karena nilai probabilitas t untuk kedua variabel ini lebih besar daripada nilai tingkat kepercayaan 0,05 yaitu masing-masing sebesar 0,438 dan 0,080. Sedangkan variabel kepemimpinan partisipatif (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan biro perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya, karena nilai probabilitas t lebih kecil dari 0,05.

B. Saran-saran

Setelah mempelajari, menganalisa dan menarik kesimpulan, maka penyusun akan memberikan beberapa saran yang mungkin dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan keputusan bagi perusahaan baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang, antara lain:

1. Pimpinan/manajer harus menjaga keseimbangan antara tugas, pemeliharaan Tim dan pengembangan Tim agar tugas-tugas atau pekerjaan tetap berjalan lancar, hubungan antara pimpinan dengan karyawan tetap baik, hubungan antar sesama karyawan dan hubungan antar bagian tetap harmonis, kerja sama Tim yang solid tetap terpelihara dan kinerja karyawan juga terus meningkat. Usaha pemeliharaan Tim dapat dilakukan dengan membangun komunikasi yang baik dan efektif antara pimpinan dengan karyawan dan antar sesama karyawan serta antar bagian. Sedangkan pengembangan Tim dapat dilakukan melalui pengembangan individu-individu dengan penekanan pada *Personality Development* dan *Carreer Development*. Melalui *Personality Development* diharapkan adanya perubahan sikap dan mental yang baik dan positif terhadap pekerjaan, lingkungan, rekan kerja dan lain sebagainya. Sedangkan melalui *Carreer Development* karyawan dapat meningkatkan kemampuannya.
2. Karyawan perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan yang berkenaan dengan tugas atau pekerjaan mereka, selama hal itu tidak menyangkut pada hal-hal yang sangat prinsipil dalam rangka mendidik karyawan untuk meningkatkan kemampuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, **Prosedur Penelitian**, Cetakan ketujuh, Penerbit Reneka Cipta, Jakarta, 1991
- Gaspersz, Vincent, **Manajemen Produktivitas Total**, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1998
- Gomes, Faustino Cardoso, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Keempat, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2000
- Hasibuan, Malayu S.P., **Organisasi Dan Motivasi**, Cetakan kedua, Penerbit Bumi Aksara, Bandung, 1999
- Harahap, Sopyan Syafri, **Manajemen Kontemporer**, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1994
- Heidjrahman, dan Suad Husnan, **Manajemen Personalialia**, Edisi Keempat, BPFE UGM, Yogyakarta, 1990
- Kartono, Kartini, **Pemimpin Dan Kepemimpinan**, Edisi Baru, Penerbit PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta, 1994
- Moekijat, **Manajemen Kepegawaian**, Penerbit CV. Mandar Maju, Bandung, 1989
- Nitisemito, Alex S., **Manajemen Personalialia**, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 1982
- Siagian, Sondang P., **Teori Dan Praktek Kepemimpinan**, Cetakan Keempat, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1999
- Sugiono, **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Pertama, Penerbit CV. Alfabeta, Yogyakarta, 1999
- Sujak, Abi, **Kepemimpinan Manajer**, Cetakan Pertama, Penerbit CV. Rajawali, Jakarta, 1990
- Thoha, Miftah, **Perilaku Organisasi; Konsep Dasar Dan Aplikasinya**, Cetakan Pertama, Penerbit CV. Rajawali, Jakarta, 1983
- Umar, Husein, **Business An Introduction**, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000.

Winarso, Djoko, **Bunga Rampai Kepemimpinan**, Cetakan Kedua, Penerbit
Garuda Buana Indah, Pasuruan, 1993



KUISIONER GAYA KEPEMIMPINAN**Petunjuk!**

1. Isilah daftar pertanyaan di bawah ini dengan memilih salah satu pilihan jawaban.
2. Setiap jawaban memiliki bobot nilai, yang terdiri dari:
 - a. Selalu = 5
 - b. Sering = 4
 - c. Kadang-kadang = 3
 - d. Jarang sekali = 2
 - e. Tidak pernah = 1
3. Terimakasih atas kesedian mengisi kuisisioner ini.

DAFTAR PERTANYAAN

1. Apakah Pimpinan bapak/ibu menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan kelompok?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang sekali
 - e. Tidak pernah
2. Apakah Pimpinan bapak/ibu memberitahukan kepada para pegawai tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang sekali
 - e. Tidak pernah
3. Apakah Pimpinan bapak/ibu menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis untuk komando?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang sekali
 - e. Tidak pernah
4. Apakah Pimpinan bapak/ibu memberikan instruksi yang jelas kepada para pegawai?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang sekali
 - e. Tidak pernah

5. Apakah Pimpinan bapak/ibu mengatakan kepada para pegawai bagaimana mendapatkan hadiah?
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah
6. Apakah Pimpinan bapak/ibu menggunakan hadiah dan hukuman untuk mengontrol para pegawai?
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah
7. Apakah Pimpinan bapak/ibu menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat pegawai?
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah
8. Apakah Pimpinan bapak/ibu berupaya mengembangkan sifat yang bersahabat?
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah
9. Apakah Pimpinan bapak/ibu memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya?
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah
10. Apakah Pimpinan bapak/ibu memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada anggota kelompok pegawai?
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah
11. Apakah Pimpinan bapak/ibu memberikan hadiah kepada para pegawai agar para pegawai selalu bersemangat dalam bekerja?
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah
12. Apakah Pimpinan bapak/ibu menekankan hubungan antar pribadi kepada para pegawai?
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah

13. Apakah Pimpinan bapak/ibu mengajak anggota kelompok bersama-sama merumuskan tujuan?

- a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah

14. Apakah Pimpinan bapak/ibu bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing?

- a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah

15. Apakah Pimpinan bapak/ibu menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar pegawai?

- a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah

16. Apakah Pimpinan bapak/ibu lebih memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetisi individu?

- a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah

17. Apakah Pimpinan bapak/ibu memberikan kesempatan para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pemimpin?

- a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah

18. Apakah Pimpinan bapak/ibu memberikan perhatian pada kelompok yang tidak sukses?

- a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang sekali e. Tidak pernah

KUISIONER MOTIVASI KERJA**Petunjuk!**

1. Isilah daftar pertanyaan di bawah ini dengan memilih salah satu pilihan jawaban.
2. Setiap jawaban memiliki bobot nilai, yang terdiri dari:
 - a. Sangat setuju = 5
 - b. Setuju = 4
 - c. Kurang setuju = 3
 - d. Tidak setuju = 2
 - e. Sangat tidak setuju = 1
3. Terimakasih atas kesedian mengisi kuisisioner ini.

DAFTAR PERTANYAAN

1. Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika diberi tanggung Jawab!
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
2. Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika telah mencapai prestasi dalam bekerja!
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
3. Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika saya mendapat bonus/gaji yang sepadan dengan prestasi kerja saya!
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

4. Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika saya mendapat promosi jabatan!
 - a. Sangat setuju b. Setuju c. Kurang setuju d. Tidak setuju e. Sangat tidak setuju
5. Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika saya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian saya!
 - a. Sangat setuju b. Setuju c. Kurang setuju d. Tidak setuju e. Sangat tidak setuju
6. Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika saya berhasil mewujudkan tujuan perusahaan!
 - a. Sangat setuju b. Setuju c. Kurang setuju d. Tidak setuju e. Sangat tidak setuju
7. Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika dalam bekerja saya mendapat perlakuan yang sama dengan karyawan yang lain!
 - a. Sangat setuju b. Setuju c. Kurang setuju d. Tidak setuju e. Sangat tidak setuju
8. Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika saya bisa menyampaikan masalah saya dengan atasan saya!
 - a. Sangat setuju b. Setuju c. Kurang setuju d. Tidak setuju e. Sangat tidak setuju
9. Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika hubungan saya dengan rekan kerja terjalin dengan baik!
 - a. Sangat setuju b. Setuju c. Kurang setuju d. Tidak setuju e. Sangat tidak setuju

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOTALX1
X1.1	Pearson Correlation	1	-,077	-,013	-,039	,110	,518**
	Sig. (2-tailed)		,657	,938	,819	,522	,001
	N	36	36	36	36	36	36
X1.2	Pearson Correlation	-,077	1	,005	-,267	,013	,316
	Sig. (2-tailed)	,657		,975	,115	,942	,006
	N	36	36	36	36	36	36
X1.3	Pearson Correlation	-,013	,005	1	,256	-,143	,521**
	Sig. (2-tailed)	,938	,975		,132	,404	,001
	N	36	36	36	36	36	36
X1.4	Pearson Correlation	-,039	-,267	,256	1	,125	,384*
	Sig. (2-tailed)	,819	,115	,132		,467	,021
	N	36	36	36	36	36	36
X1.5	Pearson Correlation	,110	,013	-,143	,125	1	,462**
	Sig. (2-tailed)	,522	,942	,404	,467		,005
	N	36	36	36	36	36	36
TOTALX1	Pearson Correlation	,518**	,316	,521**	,384*	,462**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,060	,001	,021	,005	
	N	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
motivasi kerja	35,8611	2,39228	36
Kepemimpinan suportif	16,8611	1,64148	36
kepemimpinan direktif	15,8889	1,84821	36
kepemimpinan partisipatif	16,0556	1,77191	36

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,866 ^a	,750	,727	1,25024	1,947

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan direktif, Kepemimpinan suportif

b. Dependent Variable: motivasi kerja

ANOVA^b

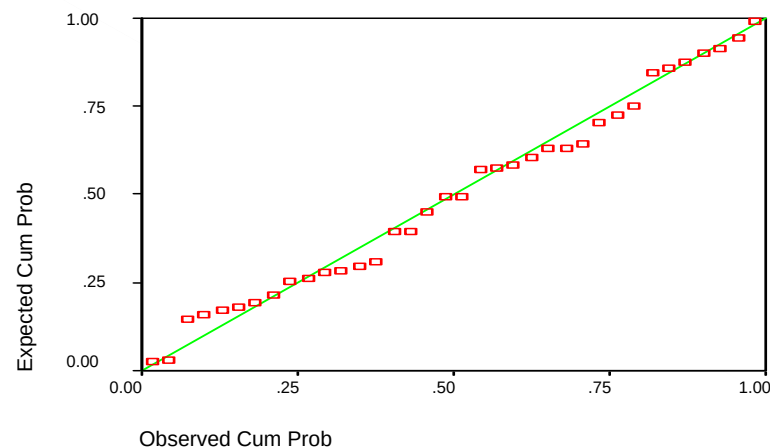
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	150,286	3	50,095	32,049	,000 ^a
	Residual	50,019	32	1,563		
	Total	200,306	35			

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan direktif, Kepemimpinan suportif

b. Dependent Variable: motivasi kerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: motivasi kerja



Scatterplot

Dependent Variable: motivasi kerja

