

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat

Radar Malang merupakan salah satu grup Radar terbesar di Jawa Pos. Berdiri sejak 15 Desember 1999, menjadi suplemen Jawa Pos. Perkembangan Radar Malang sangat pesat selama kurun waktu sebelas tahun ini. Jawa Pos Biro Malang pada 1988 merupakan embrio Radar Malang. Saat masih menjadi Biro Malang, berita khusus Malang hanya satu halaman saja bergabung dengan halaman Jawa Timur Jawa Pos. Dalam perkembangan waktunya menjelang pelaksanaan otonomi daerah Jawa Pos mendirikan Radar Malang, awalnya dua halaman kini sudah memiliki 8-12 halaman yang mengusung beragam berita di wilayah Malang Raya, meliputi Kota Malang, Kabupaten Malang dan Kota Batu. Saat ini, Radar Malang koran terbesar (*market leader*) di wilayah Malang Raya.

Radar Malang berdiri di bawah naungan usaha PT Malang Intermedia Pers.

Radar Malang terdiri dari tiga divisi kerja, antara lain : Divisi Redaksi, Divisi Iklan dan Divisi Pemasaran. Di luar divisi tersebut, Radar Malang telah memiliki tim event organizer (EO) berwenang menggarap beragam kegiatan *off print* Radar Malang yang bekerja sama dengan mitra kerja.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi utama dari Radar Malang adalah media yang menjembatani informasi antar pemerintah dengan masyarakat serta mengawali jalannya penegakan

reformasi dan otonomi daerah. Visi ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi dalam melaksanakan penegakan reformasi dan otonomi daerah sebagaimana reformasi disegala bidang dan otonomi daerah menjadi fokus dalam pembangunan di Indonesia sekarang ini.

Sedangkan misi yang diemban oleh Radar Malang adalah:

a. Misi ideologi

Mendorong terciptanya kerukunan antar umat beragama

b. Misi politik

Pihak kontrol atas pemerintah daerah agar dapat mewakili rakyat

c. Misi ekonomi

Menjadi bagian masyarakat yang dapat menciptakan lapangan kerja

d. Misi sosial budaya

Menumbuhkan sikap rasa cinta terhadap kebudayaan kota Malang

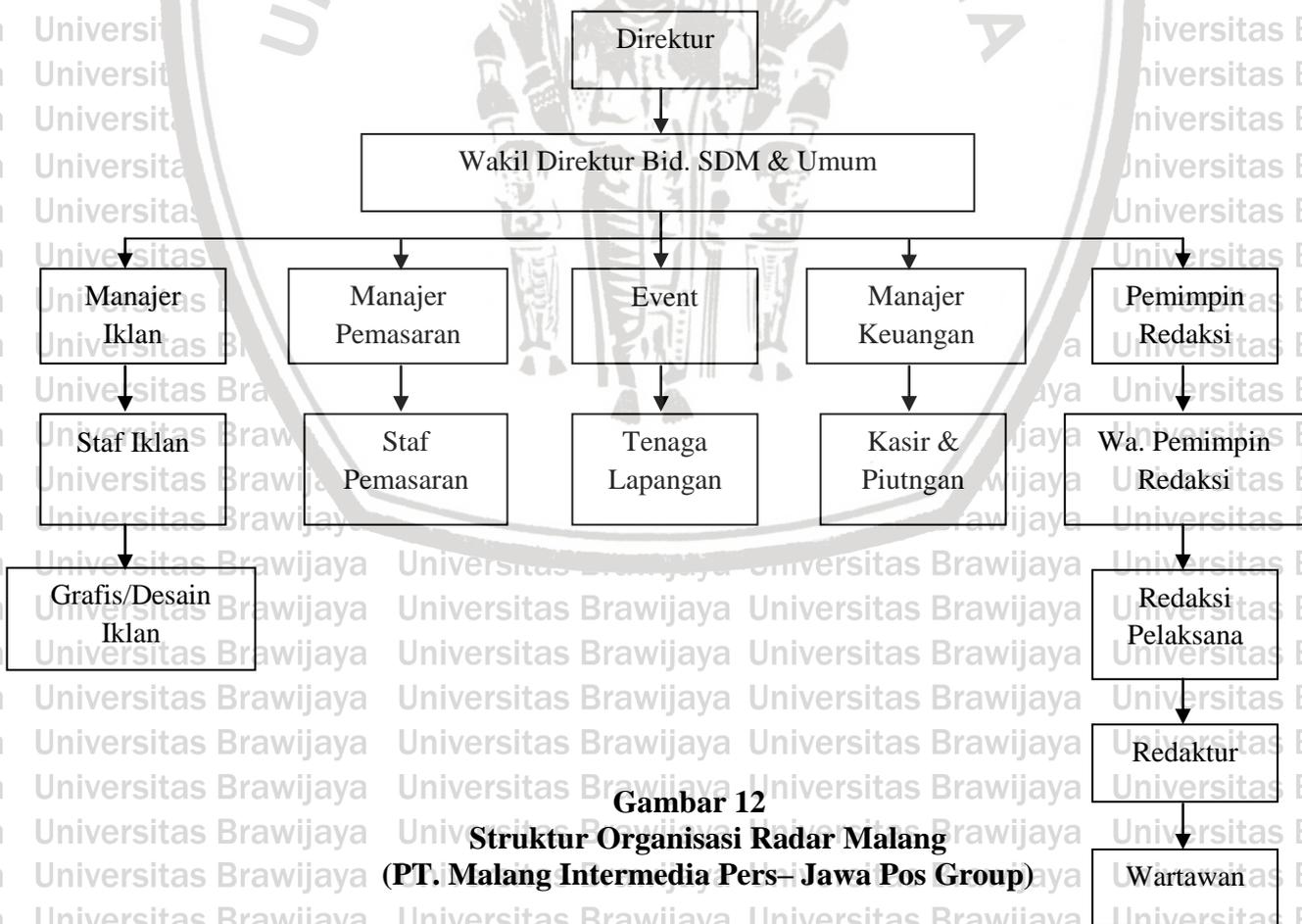
3. Tujuan Perusahaan

Radar Malang mempunyai tujuan untuk Memberikan informasi seluas-luasnya kepada masyarakat segala bidang politik, sosial, budaya, teknologi, ekonomi, pendidikan, olah raga dan sebagainya. Selain itu, Radar Malang juga mempunyai tujuan-tujuan perusahaan yang mulia guna ikut mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pembelajaran masyarakat untuk gemar membaca, mendukung dan memajukan otonomi daerah, serta turut membangun Malang Raya dengan mewujudkan tanggung jawab sosial perusahaan (social company responsibility).

4. Struktur Organisasi Radar Malang (PT. Malang Intermedia Pers)

Untuk menunjang kelancaran, keefektifan dan tercapainya tujuan perusahaan, Radar Malang dipimpin oleh Direktur yang mana digerakkan oleh Wakil Direktur Bidang Sumber Daya Manusia dan Umum. Hal itu dikarenakan Direktur lebih cenderung berfokus pada berita yang diinformasikan kepada masyarakat, yaitu sebagai Pimpinan Redaksi. Semua rangkaian unsur-unsur organisasi menjadi satu struktur organisasi yang saling membantu, mendukung dan memiliki komitmen yang sama untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan Radar Malang.

Berikut merupakan bagan struktur organisasi beserta deskripsi pekerjaan di Radar Malang (PT. Malang Intermedia Pers):



Gambar 12
Struktur Organisasi Radar Malang
(PT. Malang Intermedia Pers— Jawa Pos Group)

Deskripsi pekerjaan dari masing-masing unsure dalam struktur organisasi di

Radar Malang adalah sebagai berikut:

1. Direktur

- a. Melaksanakan tugas sebagai Pimpinan Redaksi Radar Malang.
- b. Melaksanakan pengawasan atas program-program yang telah disepakati sebelumnya.
- c. Mengikuti rapat yang diadakan oleh redaksi pusat bersama-sama Wakil Direktur Bagian SDM dan Umum.
- d. Membentuk program kerja bersama-sama Wakil Direktur Bagian SDM dan Umum.

2. Wakil Direktur Bagian SDM dan Umum

- a. Membawahi semua bagian Radar Malang.
- b. Menentukan kebijaksanaan perusahaan.
- c. Mengatur manajemen kantor / perusahaan termasuk laporan bagian keuangan maupun bagian pemasaran koran.
- d. Bertanggung jawab langsung kepada Direktur serta kepada wakil Direktur Jawa Pos.
- e. Mengikuti rapat yang diadakan langsung oleh Direktur pusat.

3. Pimpinan Redaksi

- a. Mengontrol pembuatan berita yang dibuat Radar Malang.
- b. Mengikuti rapat yang diadakan langsung oleh Direktur pusat.
- c. Melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan (Direksi Pusat).

4. Wakil Pemimpin Redaksi

- a. Mengkoordinasikan seluruh kegiatan kesekretaiatan redaksi.
- b. Memberikan pelayanan fasilitas yang diperlukan oleh redaktur maupun wartawan.
- c. Mencatat dan membukukan surat-surat masuk.
- d. Menyiapkan dan mengalokasikan anggaran bagi redaksi dan wartawan.
- e. Menjawab surat-surat yang masuk dalam kaitannya dengan tugas redaksional.

5. Redaksi pelaksana

- a. membuat perencanaan isi materi yang akan dimuat dalam koran baik berupa berita, foto maupun iklan.
- b. Mengkoordinir redaktur dengan publikasi masing-masing, termasuk desain grafis dan produksi.
- c. Memeriksa dan mengoreksi hasil kerja redaksi.
- d. Mengawasi kelancaran dan alur naskah secara timbal balik dari reporter ke redaksi, ke redaktur bahasa, dan fina cek untuk kemudian dialurkan ke desain grafis dan produksi.

6. Redaktur

- a. Melaksanakan perintah redaktur pelaksana.
- b. Mengkoordinir wartawan.
- c. Mengarahkan wartawan dalam pencarian focus pemberitaan.
- d. Penyaring isi berita pertama dari wartawan.

7. Wartawan

- a. Mencari berita yang akurat untuk diterbitkan.
- b. Menerima informasi berita dari luar maupun dari dalam kantor.
- c. Bersikap ramah dan sopan dalam wawancara.

8. Manajer Pemasaran

- a. Mengontrol cara kerja pemasaran di kantor maupun di lapangan.
- b. Menciptakan perencanaan ke depan terhadap pemasaran.
- c. Mengontrol pembukaan keuangan pemasaran.
- d. Membuat proyeksi dan strategi untuk meningkatkan oplah koran.
- e. Bertanggung jawab terhadap bidang pemasaran oplah koran serta agen dan sub agen koran.

9. Staf Pemasaran

- a. Melakukan rencana kerja yang telah ditetapkan oleh manajer pemasaran.
- b. Melakukan pembukuan keuangan pemasaran.
- c. Meningkatkan oplah Koran serta agen dan sub agen Koran.

10. Manajer Keuangan

- a. Mengawasi pengeluaran dan pemasukan perusahaan.
- b. Mengkoordinir pekerjaan kasir dalam pencatatan keuangan perusahaan.
- c. Membuat proyeksi keuangan untuk tahun yang akan datang.
- d. Menyusun skema gaji, bonus karyawan, uang makan dan transportasi, tunjangan profesional wartawan, lembur.

11. Kasir/Piutang

- a. Menginput transaksi keuangan harian (kas dan bank).

- b. Mengolah data keuangan dan mengendalikan pengeluaran.
- c. Menyusun faktur pajak.
- d. Membuat laporan pajak tahunan.

12. Manajer Iklan

- a. Melayani dan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pemasangan iklan, baik iklan jitu, iklan display, advetorial, maupun iklan sosial.
- b. Memberikan layanan konsultasi terkait dengan iklan dan materi iklan.
- c. Menghitung harga pemasangan iklan
- d. Memproses *order* iklan yang masuk langsung melalui kantor Radar Malang (buka melalui AE iklan ataupun biro iklan).
- e. Meneliti semua laporan yang ada pada *accounting* iklan.
- f. Melaksanakan tugas operasional harian dan manajemen periklanan.

13. Staf Iklan

- a. Mencari pelanggan baru pemasangan iklan sebanyak mungkin.
- b. Melakukan kegiatan penjualan pribadi (personil selling).
- c. Memberikan harga iklan sesuai dengan harga resmi.
- d. Memproses *order* iklan.
- e. Menagihkan pembayaran/ sisa pembayaran iklan yang sudah jatuh tempo pembayaran.
- f. Menerbitkan ketegasan kepada pemasangan iklan yang sulit dalam pembayaran.
- g. Membantu pemasangan iklan yang datang ke kantor.
- h. Meneliti order pemasangan yang belum membayar.

- i. Menerima order iklan yang masuk.
- j. Mengorder iklan yang akan dimuat sesuai dengan jadwal order.
- k. Melayani perubahan materi iklan.
- l. Menjadwalkan order yang akan dimuat. Memilah-milah order sesuai tanggal.
- m. Bertanggung jawab terhadap iklan mulai dari desain iklan sampai iklan di terbitkan.
- n. Mengecek order iklan dari kanotr pusat yang akan diterbitkan di Radar Malang.

14. Desain grafis iklan

- a. Mendesain iklan sesuai permintaan pemasangan iklan.
- b. Menerima order desain iklan yang masuk.
- c. Membenahi materi desain iklan dari pemasangan yang merubah desainnya.
- d. Bertanggung jawab untuk menyusun penempatan (*Lay Outing*) materi berita dan materi iklan sampai siap untuk dicetak.
- e. Mengirimkan materi koran Radar Malang yang sudah ditata kepada Jawa Pos untuk dicetak melalui program FTP.

15. EO / Event Organizer

- a. Mengorganisir *event* / cara yang diadakan Radar MALang, termasuk hubungan dengan pihak sponsor.
- b. Bertanggung jawab terhadap kelancaran acara dan segala aset perusahaan yang dipercayakan demi kepentingan acara.

16. Tenaga Lapangan

- Bertanggung jawab dalam perlengkapan dan peralatan kegiatan di lapangan.
- Melaksanakan program yang dikerjakan oleh *event organizer*.

B. Gambaran Umum Responden

1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden yang merupakan karyawan Radar Malang berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 16 sebagai berikut:

Tabel 15 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-laki	25	78,125%
2.	Perempuan	7	21,875%
Jumlah		32	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Pada Tabel 16, diketahui bahwa terdapat 25 karyawan (78,125%) yang berjenis kelamin laki-laki dan sisanya sebanyak 7 karyawan (21,875%) berjenis kelamin perempuan. Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan Radar Malang adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 25 karyawan dari total 32 karyawan yang ada.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Dari hasil penyebaran kuesioner, diperoleh gambaran responden berdasarkan usia di Radar Malang yang dapat dilihat pada tabel 17 sebagai berikut:

Tabel 16 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia Responden	Jumlah	Persentase (%)
1.	21-25 tahun	1	3,125%
2.	>25-30 tahun	11	34,375%
3.	>30-35 tahun	12	37,5%
4.	>35-40 tahun	6	18,75%
5.	>40 tahun keatas	2	6,25%
	Jumlah	32	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Pada tabel 17, diketahui bahwa 1 karyawan (3,125%) berusia 21-25 tahun.

Selanjutnya 11 karyawan (34,375%) berusia 26-30 tahun, kemudian 12 karyawan (37,5%) berusia 31-35 tahun. Sebanyak 6 karyawan (18,75%) berusia 36-40 tahun dan sebanyak 2 karyawan (6,25%) berusia 41 tahun keatas. Maka dapat

disimpulkan bahwa mayoritas karyawan Radar Malang berusia 31-35 tahun.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Deskripsi responden berdasarkan Masa Kerja yang dimaksud disini adalah masa kerja saat menjadi karyawan Radar Malang (PT. Malang Intermedia Pers).

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diketahui gambaran responden berdasarkan masa kerja pada tabel 18 adalah sebagai berikut:

Tabel 17 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	0-4 tahun	9	28,125%
2.	>4-9 tahun	18	56,25%
3.	>9-14 tahun	5	15,625%
	Jumlah	32	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Diketahui pada tabel 18, bahwa 9 karyawan (28,125%) memiliki masa kerja 0-4 tahun. Selanjutnya, ada 18 karyawan (56,25%) memiliki masa kerja 5-9 tahun, dan 5 karyawan (15,525%) memiliki masa kerja 10-14 tahun. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa karyawan Radar Malang mayoritas memiliki masa kerja 5-9 tahun berkerja di Radar Malang.

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Pada bagian ini akan diketahui distribusi item-item dari variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) dan motivasi kerja karyawan (Y) secara keseluruhan diperoleh dari jawaban responden melalui kuisioner, baik dalam jumlah responden maupun dalam bentuk angka presentase, dan rata-rata mean peritem dan pervariabel.

Menurut Sudjana (1991:77) dalam mendeskripsikan item-item tersebut maka hasil rata-rata item diklasifikasikan dengan rentang sebagai berikut:

- a. Skor terendah = 1
- b. Skor tertinggi = 5
- c. Jumlah kelas = 5

Berdasarkan rentang skor di atas, maka interval = (skor tertinggi – skor terendah)/jumlah kelas = $(5 - 1)/5 = 0,8$. Sehingga dapat ditentukan interval masing-masing kelas adalah sebagai berikut:

- a. 1,00 – 1,80 = sangat rendah/sangat kecil/sangat lemah
- b. 1,81 – 2,60 = rendah/kecil/lemah
- c. 2,61 – 3,40 = cukup
- d. 3,41 – 4,20 = tinggi/besar/kuat/naik

e. 4,21 – 5,00 = sangat tinggi/sangat besar/sangat kuat

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden dapat diketahui jumlah skor untuk masing-masing item yang diteliti dan rata-rata skor untuk masing-masing variabel, yaitu:

a. Sangat setuju diberi skor 5

b. Setuju diberi skor 4

c. Ragu-ragu diberi skor 3

d. Tidak setuju diberi skor 2

e. Sangat tidak setuju diberi skor 1

Jawaban-jawaban dari responden tersebut selengkapnya akan disajikan dalam tabel di bawah ini.

a. Analisis Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)

Terdapat empat (4) pertanyaan yang diajukan kepada responden mengenai variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1). Dari empat (4) pertanyaan tersebut diperoleh jawaban seperti yang tampak pada tabel 19 di bawah ini.

Tabel 18 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)

No.	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	$X_{1,1}$	0	0	0	0	0	0	22	68,75	10	31,25	4,31
2.	$X_{1,2}$	0	0	0	0	0	0	14	43,75	18	56,25	4,56
3.	$X_{1,3}$	0	0	0	0	1	3,125	18	56,25	13	40,625	4,37
4.	$X_{1,4}$	0	0	0	0	0	0	18	56,26	14	43,75	4,43
Mean Skor Variabel											4,42	

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Keterangan:

$X_{1,1}$: Penjelasan tugas oleh pemimpin kepada karyawannya.

$X_{1,2}$: Penjelasan cara kerja oleh pemimpin kepada karyawannya.

$X_{1,3}$: Pemberian instruksi yang jelas oleh pemimpin kepada karyawannya.

$X_{1,4}$: Penerapan jenjang perintah oleh pemimpin kepada karyawannya.

Dari tabel 19 dapat diperoleh penjelasan mengenai distribusi frekuensi item-item variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) sebagai berikut. Pada item penjelasan tugas oleh pemimpin tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 22 responden atau 68,75% menyatakan setuju dan sebanyak 10 atau 31,25% responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4,31 terletak pada interval 4,21 – 5,00.

Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari setengah responden meyakini bahwa pemimpinnya menyampaikan penjelasan tugas kepada karyawannya.

Pada item penjelasan cara kerja ($X_{1,2}$) tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 14 responden atau 43,75% menyatakan setuju dan sebanyak 18 responden atau 56,25% menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4,56 terletak pada interval 4,21 - 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa hampir seluruh responden meyakini bahwa pemimpinnya memberikan penjelasan cara kerja kepada karyawannya.

Pada item pemberian instruksi yang jelas kepada karyawan ($X_{1,3}$), tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Terdapat 1 responden atau 3,125% menyatakan ragu-ragu. Kemudian responden yang menjawab setuju terdapat 18 responden atau 56,25% sedangkan yang menjawab sangat setuju terdapat 13 responden atau 40,625%. Rata-rata item pada pertanyaan ketiga ini adalah sebesar 4,37 yang terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menggambarkan bahwa hampir seluruh responden meyakini bahwa pemimpinnya memberikan instruksi yang jelas kepada karyawannya.

Pada item penerapan jenjang perintah ($X_{1,4}$) tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 18 responden atau 56,25% menyatakan setuju dan sebanyak 14 responden atau 43,75% menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4,43 terletak pada interval 4,21 - 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa hampir seluruh responden menyakini bahwa pemimpinnya menerapkan jenjang perintah kepada karyawannya.

Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) sebesar 4,42 bermakna bahwa rata-rata sikap responden sangat tinggi terhadap gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan oleh pemimpin kepada karyawannya yang mana nilai rata-rata mengarah ke daerah sangat positif/sangat kuat/sangat baik.

b. Analisis Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)

Terdapat 5 pertanyaan yang diajukan kepada responden mengenai variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2). Dari 5 pertanyaan tersebut diperoleh jawaban seperti yang tampak pada tabel 20 di bawah ini.

Tabel 19 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)

No.	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	$X_{2,5}$	0	0	0	0	0	0	22	68,75	10	31,25	4,31
2.	$X_{2,6}$	0	0	0	0	1	3,125	15	46,875	16	50	4,47
3.	$X_{2,7}$	0	0	0	0	0	0	17	53,125	15	46,875	4,47
4.	$X_{2,8}$	0	0	0	0	1	3,125	14	43,75	17	53,125	4,5
5.	$X_{2,9}$	0	0	0	0	1	3,125	21	65,625	10	31,25	4,29
Mean Skor Variabel											4,41	

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Keterangan:

$X_{2,5}$: Pemimpin mampu menarik minat karyawannya.

$X_{2,6}$: Pemimpin mengembangkan sifat yang bersahabat kepada karyawannya.

$X_{2,7}$: Pemimpin memberikan kesempatan menyampaikan keinginan kepada karyawannya.

$X_{2,8}$: Pemimpin memberikan kesempatan menyampaikan keluhan kepada karyawannya.

$X_{2,9}$: Pimpinan memberikan perhatian dalam penyelesaian konflik karyawan.

Dari tabel 20 dapat diperoleh penjelasan mengenai distribusi frekuensi item-item variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) sebagai berikut. Pada item kemampuan pemimpin dalam menarik minat karyawannya ($X_{2,5}$) tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 22 responden atau 68,75% menyatakan setuju dan sebanyak 10 atau 31,25% responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4,31 terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari setengah responden menyakini bahwa pemimpinnya dapat menarik minat para karyawannya.

Pada item pemberian instruksi yang jelas kepada karyawan ($X_{2,6}$), tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Terdapat 1 responden atau 3,125% menyatakan ragu-ragu. Kemudian responden yang menjawab setuju terdapat 15 responden atau 46,875% sedangkan yang menjawab sangat setuju terdapat 16 responden atau 50%. Rata-rata item pada pertanyaan ketiga ini adalah sebesar 4,47 yang terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menggambarkan bahwa hampir seluruh responden meyakini bahwa pemimpin mengembangkan sifat yang bersahabat kepada karyawannya.

Pada item pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keinginannya ($X_{2,7}$), tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 17 responden atau

53,125% menyatakan setuju dan sebanyak 15 atau 46,875% responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4,47 terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari setengah responden menyakini bahwa pemimpinnya memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan keinginannya.

Pada item pemberian kesempatan oleh pemimpin dalam hal penyampaian keluhan ($X_{2,8}$), tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju.

Terdapat 1 responden atau 3,125% menyatakan ragu-ragu. Kemudian responden yang menjawab setuju terdapat 14 responden atau 43,75% sedangkan yang menjawab sangat setuju terdapat 17 responden atau 53,125%. Rata-rata item pada pertanyaan ketiga ini adalah sebesar 4,5 yang terletak pada interval 4,21 – 5,00.

Hal ini menggambarkan bahwa hampir seluruh responden meyakini bahwa pemimpin telah memberikan kesempatan kepada karyawannya guna menyampaikan keluhan-keluhan mereka.

Pada item pemberian perhatian kepada penyelesaian konflik karyawan ($X_{2,9}$), tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Terdapat 1 responden atau 3,125% menyatakan ragu-ragu. Kemudian responden yang menjawab setuju terdapat 21 responden atau 65,625% sedangkan yang menjawab sangat setuju terdapat 10 responden atau 31,25%. Rata-rata item pada pertanyaan ketiga ini adalah sebesar 4,29 yang terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menggambarkan bahwa hampir seluruh responden meyakini bahwa pemimpin telah memberikan perhatian dalam hal penyelesaian konflik karyawan.

Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) sebesar 4,41 bermakna bahwa rata-rata sikap responden sangat tinggi terhadap gaya kepemimpinan suportif yang diterapkan oleh pemimpin kepada karyawannya yang mana nilai rata-rata mengarah ke daerah sangat positif/sangat kuat/sangat baik.

c. Analisis Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Terdapat 4 pertanyaan yang diajukan kepada responden mengenai variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3). Dari 4 pertanyaan tersebut diperoleh jawaban seperti yang tampak pada tabel 21 di bawah ini.

Tabel 20 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

No.	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	$X_{3,10}$	0	0	0	0	0	0	20	62,5	12	37,5	4,37
2.	$X_{3,11}$	0	0	0	0	0	0	20	62,5	12	37,5	4,37
3.	$X_{3,12}$	0	0	0	0	0	0	22	68,75	10	31,25	4,312
4.	$X_{3,13}$	0	0	0	0	1	3,125	16	50	15	46,875	4,437
Mean Skor Variabel												4,37

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Keterangan:

$X_{3,10}$: Pemimpin merumuskan tujuan kerja bersama karyawan.

$X_{3,11}$: Pemimpin menyusun tugas bersama karyawan

$X_{3,12}$: Pemimpin ikut berpartisipasi dalam berkomunikasi antar karyawan.

$X_{3,13}$: Pemimpin memberikan kesempatan berdiskusi bersama.

Dari tabel 21 dapat diperoleh penjelasan mengenai distribusi frekuensi item-item variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) sebagai berikut. Pada item pemimpin merumuskan tujuan kerja bersama karyawan ($X_{3,10}$) tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 20 responden atau 62,5% menyatakan setuju dan sebanyak 12 atau

37,5% responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4,37 terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari hampir seluruh responden menyakini bahwa pemimpin merumuskan tujuan kerja bersama karyawan.

Pada item pemimpin menyusun tugas bersama karyawan ($X_{3,11}$) tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 20 responden atau 62,5% menyatakan setuju dan sebanyak 12 atau 37,5% responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4,37 terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari hampir seluruh responden menyakini bahwa pemimpin ikut menyusun tugas bersama karyawannya.

Pada item pemimpin ikut berpartisipasi dalam berkomunikasi dengan karyawannya ($X_{3,12}$) tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 22 responden atau 68,75% menyatakan setuju dan sebanyak 10 atau 31,25% responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4,312 terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari hampir seluruh responden menyakini bahwa pemimpin ikut berpartisipasi dalam berkomunikasi dengan karyawannya.

Pada item memberikan kesempatan berdiskusi bersama ($X_{3,13}$), tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Terdapat 1 responden atau 3,125% menyatakan ragu-ragu. Kemudian responden yang menjawab setuju terdapat 16 responden atau 50% sedangkan yang menjawab sangat setuju terdapat 15 responden atau 46,875%. Rata-rata item pada pertanyaan ketiga ini adalah

sebesar 4,437 yang terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menggambarkan bahwa hampir seluruh responden meyakini bahwa pemimpin telah memberikan kesempatan berdiskusi bersama.

Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) sebesar 4,37 bermakna bahwa rata-rata sikap responden sangat tinggi terhadap gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh pemimpin kepada karyawannya yang mana nilai rata-rata mengarah ke daerah sangat positif/sangat kuat/sangat baik.

d. Analisis Statistik Deskriptif Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Berikut ini hasil analisis statistik deskriptif dari tabel frekuensi variabel motivasi kerja karyawan (Y):

Tabel 21 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

No.	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	Y ₁	0	0	0	0	0	0	15	46,875	17	53,125	4,53
2.	Y ₂	0	0	0	0	0	0	16	50	16	50	4
3.	Y ₃	0	0	0	0	0	0	17	53,125	15	46,875	4,47
4.	Y ₄	0	0	0	0	1	3,125	18	56,25	13	40,625	4,37
5.	Y ₅	0	0	0	0	0	0	15	46,875	17	53,125	4,53
6.	Y ₆	0	0	0	0	1	3,125	19	59,375	12	37,5	4,34
7.	Y ₇	0	0	0	0	0	0	14	43,75	18	56,25	4,56
Mean Skor Variabel											4,4	

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Keterangan:

Y₁ : Gaji sesuai dengan jabatan/tanggung jawab.

Y₂ : Merasa aman jika bekerja pada perusahaan bersangkutan.

Y₃ : Hubungan yang baik dengan rekan kerja

Y₄ : Dipercaya oleh atasan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan

Y₅ : Mendapatkan insentif sesuai prestasi

Y₆ : Kesempatan menggunakan keterampilan/bakat diberikan

Y₇ : Hubungan antara atasan dengan bawahan menyenangkan

Dari tabel 22 dapat diperoleh penjelasan mengenai distribusi frekuensi item-item variabel motivasi kerja karyawan (Y) sebagai berikut. Pada item gaji sesuai jabatan/tanggung jawab (Y_1) tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 15 responden atau 46,875% menyatakan setuju dan sebanyak 17 atau 53,125% responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4,53 terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari hampir seluruh responden menyakini bahwa gaji sesuai jabatan/tanggung jawab yang masing-masing karyawan emban.

Pada item merasa aman jika bekerja pada perusahaan bersangkutan (Y_2) tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 16 responden atau 50% menyatakan setuju dan sebanyak 16 atau 50% responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4 terletak pada interval 3,41 – 4,20. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari setengah responden menyakini bahwa karyawan merasa aman jika bekerja pada perusahaan bersangkutan.

Pada item hubungan yang baik dengan rekan kerja (Y_3) tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 17 responden atau 53,125% menyatakan setuju dan sebanyak 15 atau 46,875% responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4,47 terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari hampir seluruh responden menyakini bahwa hubungan antar sesama rekan kerja terjalin dengan baik.

Pada item dipercaya oleh atasan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan (Y₄), tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Terdapat 1 responden atau 3,125% menyatakan ragu-ragu. Kemudian responden yang menjawab setuju terdapat 18 responden atau 56,25% sedangkan yang menjawab sangat setuju terdapat 13 responden atau 40,625%. Rata-rata item pada pertanyaan ketiga ini adalah sebesar 4,37 yang terletak pada interval 4,21 – 5,00.

Hal ini menggambarkan bahwa hampir seluruh responden meyakini bahwa pemimpin telah mempercayai karyawannya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

Pada item mendapatkan insentif sesuai prestasi (Y₅) tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 15 responden atau 46,875% menyatakan setuju dan sebanyak 17 atau 53,125% responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4,53 terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari hampir seluruh responden meyakini bahwa karyawan telah mendapatkan insentif sesuai dengan prestasi yang mereka raih.

Pada item kesempatan menggunakan keterampilan/bakat (Y₆), tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Terdapat 1 responden atau 3,125% menyatakan ragu-ragu. Kemudian responden yang menjawab setuju terdapat 19 responden atau 59,375% sedangkan yang menjawab sangat setuju terdapat 12 responden atau 37,5%. Rata-rata item pada pertanyaan ketiga ini adalah sebesar 4,34 yang terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menggambarkan bahwa hampir seluruh responden meyakini bahwa pemimpin

telah memberikan kesempatan menggunakan keterampilan/bakat kepada karyawannya.

Pada item hubungan antara atasan dengan bawahan menyenangkan (Y_7) tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu.

Sedangkan sebanyak 14 responden atau 43,75% menyatakan setuju dan sebanyak 18 atau 56,25% responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata item yaitu sebesar 4,56 terletak pada interval 4,21 – 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari hampir seluruh responden menyakini bahwa karyawan telah mendapatkan insentif sesuai dengan prestasi yang mereka raih.

Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel motivasi kerja karyawan (Y) sebesar 4,4 bermakna bahwa rata-rata sikap responden sangat tinggi terhadap motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawannya yang mana nilai rata-rata mengarah ke daerah sangat positif/sangat kuat/sangat baik.

2. Analisis Statistik Inferensial

a. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mendapatkan pengaruh variabel-variabel bebas (X_1 , X_2 , dan X_3 , terhadap Y). Dalam pengolahan data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan dependen. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan *software* SPSS 16 didapatkan ringkasan seperti pada tabel 22.

Tabel 22 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardize d Coefficients		Standardized Coefficients	t_{hitung}	Signifikan	Keterangan
	B	Std. Error	β			
Konstanta	3,997	2,462	-	1,623	0,116	-
Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)	0,294	0,130	0,203	2,259	0,032	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)	0,567	0,145	0,480	3,912	0,001	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	0,550	0,172	0,372	3,200	0,003	Signifikan
α				= 0,050		
R				= 0,910		
Koefisien Determinasi (Adj. R^2)				= 0,809		
F-hitung				= 44,727		
F-tabel ($F_{3, 28, 0.05}$)				= 2,947		
signifikansi				= 0,000		
t-tabel ($t_{28, 0.05}$)				= 2,084		

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS 16, 2012

Dari Tabel 23, diperoleh model regresi sebagai berikut :

$$Y = 3,997 + 0,203X_1 + 0,480X_2 + 0,372X_3 + 0,191$$

Interpretasi model regresi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Nilai konstan sebesar 3,997 menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif, maka motivasi kerja sebesar 3,997. Dengan kata lain, motivasi kerja sebesar 3,997 sebelum atau tanpa adanya variabel gaya kepemimpinan direktif suportif dan partisipatif.
2. $\beta_1 = 0,203$

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan skala tanggapan responden sebanyak 1 kali pada X_1 dan variabel yang lain dianggap tetap atau tidak ada perubahan sama sekali, maka akan terjadi

peningkatan pada variabel Y sebesar 0,203. Dapat dilihat bahwa koefisien yang diperoleh bernilai positif, jadi apabila terjadi peningkatan pada X_1 , maka Y akan meningkat sebesar 0,203, dan sebaliknya apabila X_1 menurun, maka akan terjadi penurunan pada Y sebesar 0,203.

3. $\beta_2 = 0,480$

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan skala tanggapan responden sebanyak 1 kali pada X_2 dan variabel yang lain dianggap tetap atau tidak ada perubahan sama sekali, maka akan terjadi peningkatan pada variabel Y sebesar 0,480. Dapat dilihat bahwa koefisien yang diperoleh bernilai positif, jadi apabila terjadi peningkatan pada X_2 , maka Y akan meningkat sebesar 0,480, dan sebaliknya apabila X_2 menurun, maka akan terjadi penurunan pada Y sebesar 0,480.

4. $\beta_3 = 0,372$

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan skala tanggapan responden sebanyak 1 kali pada X_2 dan variabel yang lain dianggap tetap atau tidak ada perubahan sama sekali, maka akan terjadi peningkatan pada variabel Y sebesar 0,372. Dapat dilihat bahwa koefisien yang diperoleh bernilai positif, jadi apabila terjadi peningkatan pada X_2 , maka Y akan meningkat sebesar 0,372, dan sebaliknya apabila X_2 menurun, maka akan terjadi penurunan pada Y sebesar 0,372.

5. $e = 0,191$

Lambang tersebut mengisyaratkan bahwa terdapat *standard error* yang mana artinya bahwa terdapat pengaruh 0,191 atau 19,1% dari variabel lain

selain gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan seperti kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan dan motivasi kerja (Mangkunegara, 2000:84), program keselamatan dan kesehatan kerja juga bertujuan untuk meningkatkan kegairahan, keserasian kerja dan partisipasi kerja karyawan (Mangkunegara, 2002:162) dan lingkungan yang memuaskan dapat meningkatkan gairah dan semangat kerja di dalam perusahaan (Ahyari, 1999:122).

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah ukuran ketepatan atau kecocokan garis regresi yang diperoleh dari hasil pendugaan parameter berdasarkan contoh. Selain itu, R^2 juga dapat digunakan untuk mengukur besar proporsi keragaman total di sekitar nilai tengah yang dapat dijelaskan oleh garis regresi.

Tabel 23 Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,910 ^a	0,827	0,809	0,88448

a. Predictors: (Constant), Partisipatif, Direktif, Suportif

b. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS 16, 2012

Besarnya kontribusi dari variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen, berdasarkan hasil perhitungan dengan nilai koefisien determinasi (Adjusted R Square) sebesar 0,809. Hasil tersebut menjelaskan sumbangan atau kontribusi dari variabel-variabel bebas yang disertakan dalam persamaan regresi terhadap Y, adalah sebesar 80,9 %, sedangkan 19,1 % lainnya disumbangkan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam persamaan ini.

c. Hasil Uji Hipotesis

1. Uji F (Uji Simultan)

Pengujian secara simultan dilakukan untuk menunjukkan apakah semua variabel yang digunakan dalam model regresi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Y. Semua variabel tersebut diuji secara serentak dengan menggunakan uji F. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian koefisien model regresi secara simultan adalah sebagai berikut :

$H_0: \beta_i = 0$ (tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X_1, X_2 dan X_3 terhadap Y)

$H_1: \beta_i \neq 0$ (terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X_1, X_2 dan X_3 terhadap Y)

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 16, didapatkan hasil uji F sebagai berikut :

Tabel 24 Uji F (Uji Simultan) ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1. Regression	104.970	3	34.990	44.727	0,000 ^a
Residual	21.905	28	0,782		
Total	126.875	31			

a. Predictors: (Constant), Partisipatif, Direktif, Suportif

b. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS 16, 2012

Berdasarkan tabel 22, pengujian hipotesis model regresi secara simultan atau secara serentak menggunakan uji F. Di dalam tabel distribusi F, didapatkan nilai F_{tabel} dengan derajat bebas $n_1 = 3$ dan $n_2 = 28$ dengan $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 2,947. Jika nilai F_{hitung} pada tabel 13 dibandingkan dengan F_{tabel} , maka F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($44,727 > 2,947$). Selain itu, pada tabel 25 juga didapatkan

nilai *signifikan* sebesar 0,000. Dapat dilihat bahwa nilai *signifikan* kurang dari $\alpha = 0,050$. Dari kedua perbandingan tersebut dapat diambil keputusan H_0 ditolak pada taraf $\alpha = 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak (simultan) antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y .

2. Uji t (Uji Parsial)

Pengujian model regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen pembentuk model regresi secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi. Untuk menguji hubungan tersebut, digunakan uji t, yakni dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} .

Variabel independen pembentuk model regresi dikatakan berpengaruh signifikan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau *signifikan* $< \alpha = 0,05$. Pengujian model regresi secara parsial adalah sebagai berikut :

a. Hasil Uji Parsial Variabel X_1 Terhadap Variabel Y

Berdasarkan tabel 22 tentang hasil analisis regresi linear berganda, pengujian hipotesis koefisien regresi variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan Direktif) dapat dituliskan dalam tabel 26:

Tabel 25 Uji Hipotesis Koefisien Regresi Variabel X_1

Hipotesis	Nilai	Keputusan
$H_0 : \beta_1 = 0$ (variabel X_1 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y)	$t = 2,259$	Tolak H_0
$H_1 : \beta_1 \neq 0$ (variabel X_1 berpengaruh signifikan terhadap Y)	$sig = 0,032$	
$\alpha = 0,05$	$t_{tabel} = 2,084$	

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS 16, 2012

Variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan Direktif) memiliki koefisien regresi sebesar 0,203. Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS, didapatkan statistik uji t sebesar 2,259 dengan *signifikan* sebesar 0,000. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$

tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,259 > 2,084$) dan juga *signifikan* lebih besar daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa X_1 (Gaya Kepemimpinan Direktif) berpengaruh signifikan terhadap Y (Motivasi Kerja Karyawan).

b. Hasil Uji Parsial Variabel X_2 Terhadap Variabel Y

Berdasarkan tabel 22, pengujian hipotesis koefisien regresi variabel X_2 (Gaya Kepemimpinan Suportif) dapat dituliskan dalam tabel 27:

Tabel 26 Uji Hipotesis Koefisien Regresi Variabel X_2

Hipotesis	Nilai	Keputusan
$H_0 : \beta_2 = 0$ (variabel X_2 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y)	$t = 3,912$ $sig = 0,001$	Tolak H_0
$H_1 : \beta_2 \neq 0$ (variabel X_2 berpengaruh signifikan terhadap Y)	$t_{\text{tabel}} = 2,084$	
$\alpha = 0,05$		

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS 16, 2012

Variabel X_2 (Gaya Kepemimpinan Suportif) memiliki koefisien regresi sebesar 0,480. Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS, didapatkan statistik uji t sebesar 3,912 dengan *signifikan* sebesar 0,000. Nilai statistik uji $|t_{\text{hitung}}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($3,912 > 2,084$) dan juga *signifikan* lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa X_2 (Gaya Kepemimpinan Suportif) berpengaruh signifikan terhadap Y (Motivasi Kerja Karyawan).

c. Hasil Uji Parsial Variabel X_3 Terhadap Variabel Y

Berdasarkan tabel 22, pengujian hipotesis koefisien regresi variabel X_3 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif) dapat dituliskan dalam tabel 28:

Tabel 27 Uji Hipotesis Koefisien Regresi Variabel X_3

Hipotesis	Nilai	Keputusan
$H_0 : \beta_3 = 0$ (variabel X_3 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y)	$t = 3,200$	Tolak H_0
$H_1 : \beta_3 \neq 0$ (variabel X_3 berpengaruh signifikan terhadap Y)	$sig = 0,000$	
$\alpha = 0,05$	$t_{tabel} = 2,084$	

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS 16, 2012

Variabel X_3 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif) memiliki koefisien regresi sebesar 0,372. Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS, didapatkan statistik uji t sebesar 3,200 dengan *signifikan* sebesar 0,000. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($3,200 > 2,084$) dan juga *signifikan* lebih besar daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa X_3 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif) berpengaruh signifikan terhadap Y (Motivasi Kerja Karyawan).

3. Penentuan Variabel Bebas yang Paling Dominan Terhadap Variabel Tetap

Untuk menentukan variabel independen yang paling berpengaruh terhadap Motivasi, dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi (β) antara variabel yang satu dengan yang lain. Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja Karyawan adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar.

Untuk membandingkan koefisien regresi masing-masing variabel independen, disajikan tabel peringkat sebagai berikut :

Tabel 28 Ringkasan Hasil Analisis Regresi

Peringkat	Variabel	Koefisien α
1	Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)	0,480
2	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	0,372
3	Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)	0,203

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS 16, 2012

Berdasarkan pada tabel 28 di atas, variabel X_2 (Gaya Kepemimpinan Suportif) adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar.

Artinya, variabel Y (Motivasi Kerja karyawan) lebih banyak dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan Suportif dibandingkan dengan variabel lainnya, yaitu variabel X_3 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif) dan X_1 (Gaya Kepemimpinan Direktif).

Pada variabel Gaya Kepemimpinan Suportif bertanda positif menunjukkan bahwa semakin meningkat variabel Gaya Kepemimpinan Suportif, maka semakin meningkat Motivasi Kerja Karyawan. Begitu pula sebaliknya, semakin menurun variabel Gaya Kepemimpinan Suportif, maka semakin menurun Motivasi Kerja Karyawan.

D. Pembahasan

1. Hasil Analisis Uji F (Uji Simultan Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan)

Dari tabel 24 (uji simulta) dapat dihasilkan nilai F_{tabel} dengan derajat bebas $n_1 = 3$ dan $n_2 = 28$ dengan $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 2,947. Jika nilai F_{hitung} pada tabel 13 dibandingkan dengan F_{tabel} , maka F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($44,727 > 2,947$). Selain itu, pada tabel 25 juga didapatkan nilai *signifikan* sebesar 0,000.

Dapat dilihat bahwa nilai *signifikan* kurang dari $\alpha = 0,050$. Dari kedua

perbandingan tersebut dapat diambil keputusan H_0 ditolak pada taraf $\alpha = 0,05$.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak (simultan) antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y . dengan kata lain,

variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap

Motivasi Kerja Karyawan. Teori *Path Goal* (jalur sasaran) yang dikembangkan

oleh Robert J. House sejalan dengan penelitian ini, “pemimpin menjadi efektif

karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan,

dan kepuasan pengikutnya”, Robbins (2007:172). Kenyataan yang ada bahwa

Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif dan Gaya

Kepemimpinan Partisipatif bersama-sama mempunyai pengaruh secara signifikan

terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Karyawan di Radar Malang termotivasi oleh

out come yang telah terwujud di kantor seperti gaji, keamanan, persahabatan,

kepercayaan, tunjangan tambahan, kesempatan untuk menggunakan bakat atau

keterampilan dan hubungan yang menyenangkan sesuai dengan teori Harapan

Vroom dalam Robbins (2007:67).

2. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) Terhadap Motivasi

Kerja Karyawan (Y)

Untuk variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) memiliki hasil t sebesar

2,259 dengan *signifikan* sebesar 0,000. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih

besar daripada t_{tabel} ($2,259 > 2,084$) dan juga *signifikan* lebih besar daripada $\alpha =$

0,05. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan

bahwa X_1 berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

Variabel gaya kepemimpinan direktif secara umum sudah sangat baik diterapkan oleh pemimpin kepada karyawan yang ditunjukkan oleh rata mean 4,42, seperti penjelasan cara kerja oleh pemimpin kepada karyawannya, penjelasan tugas oleh pemimpin kepada karyawannya dan penerapan jenjang perintah oleh pemimpin kepada karyawannya sudah sangat baik. Namun pada item pemberian instruksi yang jelas oleh pemimpin perlu mendapat perbaikan, yaitu memberikan instruksi yang jelas oleh pemimpin kepada karyawannya guna memperlancar pekerjaan para bawahannya. Pemberian instruksi yang hanya cukup jelas, dapat menghambat pekerjaan karyawannya sendiri. Item-item yang dinilai telah sesuai dengan pendapat Robert House dalam Robbins (2007:172) yang menyatakan bahwa, “kepemimpinan memberi kesempatan pada pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas”

3. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) memiliki hasil t sebesar 3,912 dengan *signifikan* sebesar 0,000. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($3,912 > 2,084$) dan juga *signifikan* lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$.

Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa X_2 berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

Variabel gaya kepemimpinan suportif sudah sangat baik yang ditandai dengan rata mean sebesar 4,41, seperti pemimpin mampu menarik minat karyawannya,

pemimpin telah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keinginan. Hal itu sesuai dengan teori dari Robert House dalam Robbins (2007:172) yang menyatakan bahwa, "kepemimpinan yang ramah dan menunjukkan perhatian kepada para pengikutnya atau bawahannya". Hanya saja perlu ada perhatian yang lebih pada item pimpinan mengembangkan sifat bersahabat kepada karyawannya, pemimpin memberikan kesempatan menyampaikan keluhan kepada karyawannya dan pemimpin memberikan perhatian dalam menyelesaikan konflik karyawan guna peningkatan motivasi kerja karyawan.

4. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₃) Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X₃) memiliki hasil t sebesar 3,200 dengan *signifikan* sebesar 0,000. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($3,200 > 2,084$) dan juga *signifikan* lebih besar daripada $\alpha = 0,05$.

Pengujian ini menunjukkan bahwa H₀ ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa X₃ berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

Variabel gaya kepemimpinan partisipatif sudah berjalan dengan sangat baik dengan rata mean 4,37, seperti pemimpin merumuskan tujuan kerja bersama karyawan, pemimpin menyusun tugas bersama karyawan dan pemimpin ikut berpartisipasi dalam berkomunikasi antar karyawan. Namun perlu diperhatikan lagi tentang item pemimpin memberikan kesempatan berdiskusi bersama. Hal ini ditujukan agar komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan dapat terjalin dengan sangat baik, komunikasi dua arah yang sangat baik sangat menunjang

peningkatan motivasi kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai oleh pimpinannya. Item-item yang dinilai tersebut telah sesuai dengan pendapat Robert House dalam Robbins (2007:172) yang menyatakan bahwa, "gaya kepemimpinan partisipatif dimana pemimpin berkonsultasi dengan bawahan serta meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan".

5. Pengaruh Variabel Bebas yang Paling Dominan Terhadap Variabel Terikat

Untuk menentukan variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel tetap, dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi (β) antara variabel yang satu dengan yang lain. Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel tetap adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar. Perbandingan ini dapat dilihat dari hasil koefisien regresi, untuk variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,203, variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,480 dan variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,372. Maka, yang paling dominan disini adalah variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) yang memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,480. Hasil perbandingan koefisien regresi ini menyatakan bahwa kepemimpinan yang terdapat pada Radar Malang lebih dominan Gaya Kepemimpinan Suportif yang mana pemimpin mampu menarik minat karyawannya, telah mampu mengembangkan sifat yang bersahabat, memberikan kesempatan menyampaikan keinginan para karyawannya, memberikan kesempatan menyampaikan keluhan serta memberikan perhatian pada

penyelesaian konflik karyawan. Gaya kepemimpinan ini sesuai dengan salah satu dari teori jalur sasaran dalam Robbins (2007:173).

