

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA**

(Studi pada Karyawan PT. PLN Persero APJ Malang)

## **SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Menempuh Gelar Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya**

Oleh:  
**Hafid Kurnia Alam**  
**0610323083**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2013**

## ABSTRAKSI

Kurnia Alam, Hafid. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang)*. Skripsi, Jurusan Administrasi Bisnis, Program Studi S1 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Negeri Brawijaya Malang.

Pembimbing: (1) Moch. Al Musadieq, Dr., MBA

(2) Heru Susilo, Drs., MS

**Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja.

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Setiap karyawan yang bekerja sangat membutuhkan gaya kepemimpinan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja mereka, karena dengan motivasi kerja yang tinggi, maka kinerja para karyawan dapat terarah sehingga tujuan perusahaan cepat tercapai. Dengan tercapainya tujuan perusahaan dan terpenuhinya kebutuhan karyawan melalui gaya kepemimpinan, maka motivasi kerja dan kinerja mereka akan meningkat pula.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. PLN (Persero) APJ Malang pada bulan April-Mei 2012. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang yang berjumlah 77 orang, sedangkan sampelnya diambil sebanyak 44 orang dengan teknik pengambilan sampel *Proportional Random Sampling*.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*), dimana analisis ini bertujuan untuk memeriksa apakah untuk mencari sasaran akhir harus melewati variabel penghubung atau bisa langsung ke sasaran akhir. Keputusan uji terhadap koefisien analisis path dilakukan dengan menghitung koefisien-koefisien jalur  $P_{31}$  dari  $X_1$  ke  $X_3$ ,  $P_{32}$  dari  $X_2$  ke  $X_3$ ,  $P_{41}$  dari  $X_1$  ke  $X_4$ ,  $P_{42}$  dari  $X_2$  ke  $X_4$ , dan  $P_{43}$  dari  $X_3$  ke  $X_4$  dengan menggunakan signifikansi  $t$  dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 0.05$ . Apabila  $\text{Sign. } t > \alpha$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Sedangkan apabila  $\text{Sign. } t \leq \alpha$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil penelitian ini adalah Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,200 (20%) dengan nilai signifikansi 0,032, dan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,380 (38%) dengan nilai signifikansi 0,037. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,551 (55,1%) dengan nilai signifikansi 0,017, dan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,658 (65,8%) dengan nilai signifikansi 0,000. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara simultan terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,398 (39,8%) dengan nilai signifikansi 0,011, dan terhadap Kinerja Karyawan secara simultan sebesar 0,327 (32,7%) dengan signifikansi 0,000. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,645 (64,5%) dengan nilai signifikansi 0,011.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disarankan agar PT. PLN (Persero) APJ Malang lebih meningkatkan item Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas. Hal ini dikarenakan untuk item tersebut hanya terdapat beberapa item saja yang memiliki pengaruh besar, sedangkan keseluruhan dari itemnya masih memiliki rata-rata rendah.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sesungguhnya tiada daya dan kekuatan selain dari ijin Allah, sehingga penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Judul yang dipilih adalah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero APJ Malang)”.

Dengan terselesainya skripsi ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya, kepada pihak yang telah memberikan bantuan, dorongan dan kerjasamanya terutama kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Djamhur Hamid, DIP. BUS., MSi., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Moch. Al Musadieg, MBA., selaku sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya, serta Dosen Pembimbing I yang telah dengan sabar dan tulus membimbing, mengarahkan penulis, serta ketelitiannya dalam mengoreksi tulisan dalam menyelesaikan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

4. Bapak Drs. Heru Susilo, MS., selaku Dosen Pembimbing II yang selalu memotivasi dan memberi semangat, memberikan kritik dan sarannya, penulis ucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya.
5. Bpk. Kusdi Rahardjo, DEA. dan Ibu Hamidah Nayati Utami, S.Sos, Msi. selaku dosen penguji yang telah membantu memberikan saran dan masukan melalui revisi-revisi penulis mengucapkan terima kasih.
6. Segenap Dosen dan Staf di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmunya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Santjoko, selaku Asman Pelayanan dan Administrasi PT. PLN Persero APJ Malang yanaag telah memberikan ijin melakukan penelitian di PT. PLN Persero APJ Malang.
8. Ebes dan Emes tercinta yang mendidik, membiayai, dan mendo'akan penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
9. "LULLABY" someone special yang sudah mamberikan support kepada penulis.

Akhirnya penulis berdoa dan berharap semoga penelitian ini berguna dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Malang, Desember 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

|                              |      |
|------------------------------|------|
| <b>ABSTRAKSI</b> .....       | vi   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....  | vii  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....      | ix   |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....    | xii  |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....   | xiii |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> ..... | xiv  |

### **BAB I PENDAHULUAN**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| A. Latar Belakang .....         | 1 |
| B. Rumusan Masalah .....        | 5 |
| C. Tujuan Penelitian .....      | 6 |
| D. Kontribusi Penelitian.....   | 6 |
| E. Sistematika Pembahasan ..... | 7 |

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| A. Penelitian Terdahulu .....                                              | 9  |
| B. Gaya Kepemimpinan .....                                                 | 12 |
| 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....                                       | 12 |
| 2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan.....                                      | 12 |
| C. Motivasi Kerja .....                                                    | 14 |
| 1. Pengertian Motivasi Kerja .....                                         | 14 |
| 2. Teori-teori Motivasi Kerja .....                                        | 16 |
| 3. Tujuan Pemberian Motivasi Kerja .....                                   | 21 |
| D. Kinerja Karyawan .....                                                  | 22 |
| 1. Pengertian Kinerja Karyawan .....                                       | 22 |
| 2. Pengukuran Kinerja Karyawan .....                                       | 24 |
| 3. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan .....                                | 25 |
| 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....                   | 25 |
| E. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap<br>Kinerja ..... | 26 |
| F. Model Konsepsi dan Hipotesis .....                                      | 30 |
| 1. Model Konsepsi .....                                                    | 30 |
| 2. Model Hipotesis .....                                                   | 31 |

### **BAB III METODE PENELITIAN**

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| A. Jenis Penelitian.....                                             | 33 |
| B. Lokasi Penelitian .....                                           | 33 |
| C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran ..... | 34 |
| 1. Konsep .....                                                      | 34 |
| 2. Variabel .....                                                    | 34 |
| 3. Definisi Operasional.....                                         | 35 |
| 4. SkalaPengukuran.....                                              | 38 |
| D. Populasi dan sampel .....                                         | 39 |



|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| E. Pengumpulan Data.....                          | 40 |
| 1. Sumber Data .....                              | 40 |
| 2. Metode Pengumpulan Data.....                   | 41 |
| 3. Instrumen Penelitian .....                     | 41 |
| F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....        | 42 |
| 1. Uji Validitas.....                             | 42 |
| 2. Uji Reliabilitas .....                         | 43 |
| 3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas ..... | 44 |
| G. Metode Analisis Data .....                     | 44 |
| 1. Analisis Deskriptif .....                      | 44 |
| 2. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....   | 45 |
| 3. Pengujian Hipotesis.....                       | 46 |

## **BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN**

|                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| A. Gambaran Umum Perusahaan.....                                                                                                                                                | 48 |
| 1. Sejarah Perusahaan .....                                                                                                                                                     | 48 |
| 2. Badan Hukum Perusahaan.....                                                                                                                                                  | 51 |
| 3. Tujuan Perusahaan.....                                                                                                                                                       | 51 |
| 4. Visi, Misi, dan Motto.....                                                                                                                                                   | 53 |
| 5. Struktur Organisasi .....                                                                                                                                                    | 54 |
| 6. Area Pelayanan dan Jaringan.....                                                                                                                                             | 54 |
| 7. Kegiatan Usaha PT. PLN (Persero).....                                                                                                                                        | 62 |
| 8. Sistem Upah dan Penggajian .....                                                                                                                                             | 62 |
| 9. Jam Kerja Karyawan .....                                                                                                                                                     | 63 |
| 9. Produksi .....                                                                                                                                                               | 63 |
| B. Gambaran Umum Responden.....                                                                                                                                                 | 65 |
| 1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia .....                                                                                                                                    | 66 |
| 2. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....                                                                                                                      | 66 |
| 3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja .....                                                                                                                              | 67 |
| 4. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....                                                                                                                            | 67 |
| 5. Gambaran Responden Berdasarkan Status.....                                                                                                                                   | 68 |
| C. Analisis Data .....                                                                                                                                                          | 69 |
| 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang .....                    | 69 |
| 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang.....                            | 70 |
| 3. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang.....                                                                               | 71 |
| 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara bersama-sama Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang..... | 72 |

|                                                                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara bersama-sama Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang ..... | 73 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| D. Pembahasan ..... | 73 |
|---------------------|----|

|                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang ..... | 73 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang ..... | 74 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

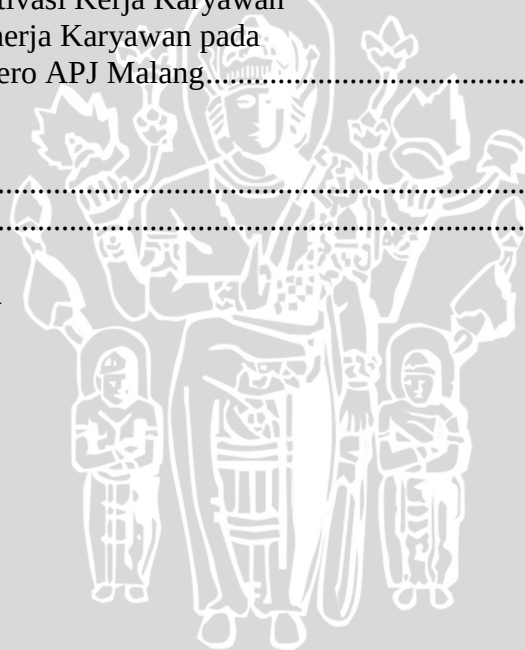
|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang ..... | 75 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## **BAB V PENUTUP**

|                     |    |
|---------------------|----|
| A. Kesimpulan ..... | 77 |
|---------------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| B. Saran ..... | 78 |
|----------------|----|

## **DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR TABEL

| Tabel                                                                                                                                                    | Halaman |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Penelitian Terdahulu .....                                                                                                                            | 9       |
| 2. Konsep, Variabel, Indikator, dan Item .....                                                                                                           | 37      |
| 3. Skor Jawaban Responden .....                                                                                                                          | 39      |
| 4. Pembagian Jam Kerja Karyawan PT. PLN (Persero)<br>APJ Malang .....                                                                                    | 63      |
| 5. Daftar Distribusi Responden .....                                                                                                                     | 65      |
| 6. Daftar Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                                                                                           | 68      |
| 7. Daftar Distribusi Responden Berdasarkan Status .....                                                                                                  | 68      |
| 8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan<br>Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap<br>Motivasi Kerja Karyawan .....                      | 69      |
| 9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan<br>Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap<br>Kinerja Karyawan .....                             | 70      |
| 10. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....                                                                                              | 71      |
| 11. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan<br>Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara<br>bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Karyawan ..... | 72      |
| 12. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan<br>Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara<br>bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.....         | 73      |



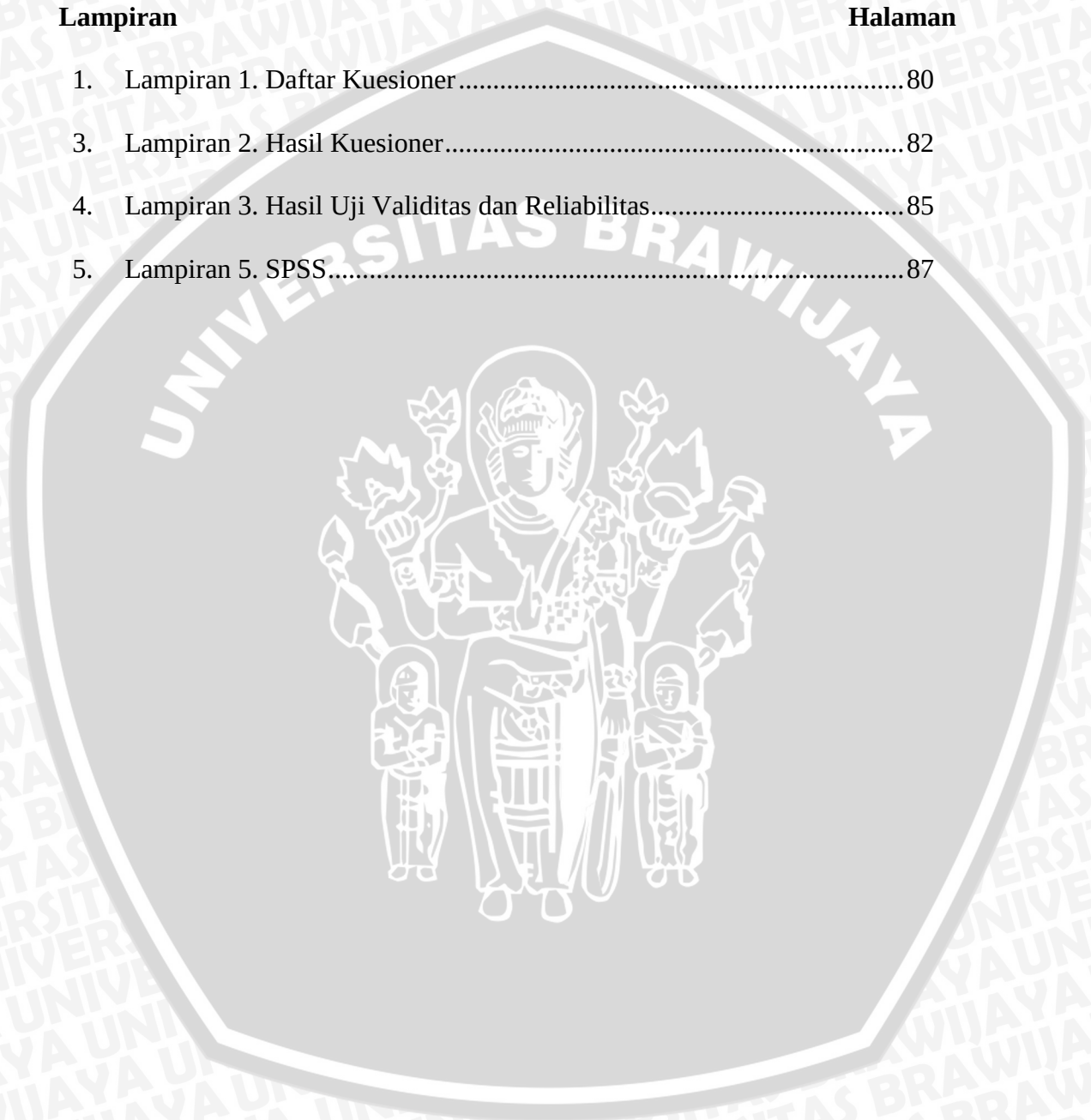
## DAFTAR GAMBAR

| Gambar                                                 | Halaman |
|--------------------------------------------------------|---------|
| 1. Hierarki Kebutuhan Maslow.....                      | 20      |
| 2. Model Konsepsi.....                                 | 31      |
| 3. Model Hipotesis .....                               | 31      |
| 4. Diagram Analisis Jalur.....                         | 46      |
| 5. Struktur Organisasi PT.PLN Persero APJ Malang ..... | 54      |



## DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran                                                 | Halaman |
|----------------------------------------------------------|---------|
| 1. Lampiran 1. Daftar Kuesioner.....                     | 80      |
| 3. Lampiran 2. Hasil Kuesioner.....                      | 82      |
| 4. Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas..... | 85      |
| 5. Lampiran 5. SPSS.....                                 | 87      |



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### B. Latar Belakang

Pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya bila orang yang bekerja dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya yang baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Agar orang yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh dan mengarahkan segala sumber daya yang ada ke arah pencapaian tujuan. Hal ini membuktikan bahwa “kepemimpinan merupakan daya penggerak semua sumber dan alat-alat yang tersedia bagi suatu organisasi” (Hasibuan 2005:169).

Menurut Bass (dalam Herdiyanti, 2004:01) “bahwa dalam situasi saat ini diperlukan para pemimpin organisasi yang mampu menghadapi perubahan secara berkesinambungan”. Dengan demikian, organisasi dapat bersaing dalam situasi ekonomi yang berubah secara cepat, kepemimpinan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang dapat meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi serta pengembangan potensi dan kinerja bawahannya.

Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu peranan gaya kepemimpinan seorang



pemimpin sangatlah diperlukan agar tercipta situasi kerja yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Mengingat karyawan merupakan salah satu unsur pelaksana berbagai macam pekerjaan dan tugas, tentunya mereka memerlukan suatu dorongan atau motivasi yang terus-menerus untuk meningkatkan gairah dan semangat kerjanya. Motivasi sebagai suatu pendorong dalam beraktivitas secara langsung dan mengarah pada tujuan akhir dapat dipelihara jika didukung oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang sesuai dengan situasi dan bagaimana kondisi bawahannya. Menurut G.R. Terry (dalam Ichsan, 1994:100) “kepemimpinan adalah seluruh aktivitas atau tindakan untuk mempengaruhi serta menggiatkan orang lain dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan”.

Motivasi menurut Hasibuan (2005:143) adalah “pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:74) motivasi adalah “sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”. Perilaku pemimpin dan motivasi kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, faktor lingkungan kerja seperti tempat kerja, perlakuan yang diterima karyawan juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal itu disebabkan karena adanya situasi atau kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan sehingga membuat karyawan bekerja lebih bersemangat dan termotivasi sehingga mampu mencapai kinerja yang baik.

Kinerja karyawan berbeda antara satu dengan yang lainnya, disebabkan karena adanya perbedaan kondisi fisik, tingkat pendidikan, kemampuan, motivasi dan faktor-faktor individual lainnya. Kondisi kerja yang menyenangkan, sarana dan prasarana yang menunjang, sistem kerja yang mendukung, adanya pengakuan atas kinerja serta pemimpin yang mengerti akan kondisi, kebutuhan, keselamatan dan kesehatan kerja karyawan akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Secara internal kinerja bisa ditingkatkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman, sedangkan secara ekstern dapat ditingkatkan melalui stimulus pada aspek-aspek yang menyebabkan seseorang itu tidak mampu atau kinerjanya rendah melalui aspek kepemimpinan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, seorang pemimpin harus mampu mengkoordinasikan sumber daya manusia yang dipimpinnya melalui berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan situasi perusahaan. Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin tentunya mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian yang berbeda-beda. Perbedaan karakteristik ini tentunya akan berpengaruh juga terhadap gaya kepemimpinan dalam memimpin perusahaan. Beberapa pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan dengan cara mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilakukan sesuai dengan yang diinginkan. Ada juga pemimpin yang mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka.

Dalam hal ini pemimpin mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas, dengan memberikan kesempatan kepada para bawahan

untuk berprestasi dalam hal pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok. Gaya pemimpin yang berbeda-beda tersebut pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya, sehingga dapat muncul gaya kepemimpinan orientasi tugas dan gaya kepemimpinan orientasi karyawan (Bass, 1990).

PT. PLN Persero APJ Malang merupakan perusahaan listrik yang bergerak dalam bidang penjualan, pemasaran energi listrik dan pelayanan jasa ke konsumen baik untuk pembayaran rekening maupun penanganan gangguan listrik. Selain memberikan pelayanan jasa kepada konsumen, PT. PLN Persero APJ Malang juga memberikan kualitas pelayanan terhadap karyawan. Oleh karena itu, PT. PLN Persero APJ Malang menggunakan beberapa gaya kepemimpinan serta selalu menerapkannya dalam bentuk motivasi kerja terhadap karyawan agar lebih giat dalam bekerja. Ketepatan dan ketetapan dalam menerapkan gaya kepemimpinan oleh pemimpin perusahaan ini sedikit banyak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena apabila pimpinan salah dalam penerapannya maka motivasi kerja karyawan akan berpengaruh dan ini juga mempengaruhi tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dari perusahaan itu sendiri.

Dari uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan suatu hal penting yang akan mendorong karyawan untuk mempersembahkan kinerja yang diinginkan oleh



perusahaan demi tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan. Lewat gaya kepemimpinan, tentunya akan mempengaruhi dan memotivasi para karyawan untuk kinerja yang lebih baik. Karena diduga adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja”** (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero APJ Malang).

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, dapat dirumuskan menjadi permasalahan dalam penulisan, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara simultan dan parsial terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang?
2. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang?
3. Apakah ada pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang?
4. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara simultan dan parsial terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan pengaruh simultan dan parsial Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang.
2. Untuk menjelaskan pengaruh simultan dan parsial Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang.
3. Untuk menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Persero APJ Malang.
4. Untuk menjelaskan pengaruh simultan dan parsial Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang.

### D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi dari penelitian ini adalah :

1. Kontribusi akademis

Manfaat akademis dari penelitian ini adalah sebagai bahan bagi penulis untuk menambah wawasan mengenai Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas, Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan, Motivasi Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan. Selain itu hasil dari penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan pembanding dan untuk menambah referensi bagi penelitian sejenis di masa yang akan datang.

## 2. Kontribusi praktis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam mengelola masalah Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan dalam upaya untuk meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk mempermudah pembaca yang ingin memperoleh gambaran mengenai penelitian ini maka sistematika pembahasan terdiri dari 5 bab, yaitu:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini dijelaskan tentang latar belakang dan rumusan masalah tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja. Selain itu menguraikan pula tentang tujuan penelitian, manfaat penelitian dan yang terakhir adalah sistematika pembahasan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan tentang pengertian dan teori-teori dari Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja yang menjadi kerangka dasar untuk menjelaskan hasil penelitian yang dilakukan serta sebagai pendukung adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan oleh peneliti mulai dari jenis penelitian, lokasi penelitian dan alasan



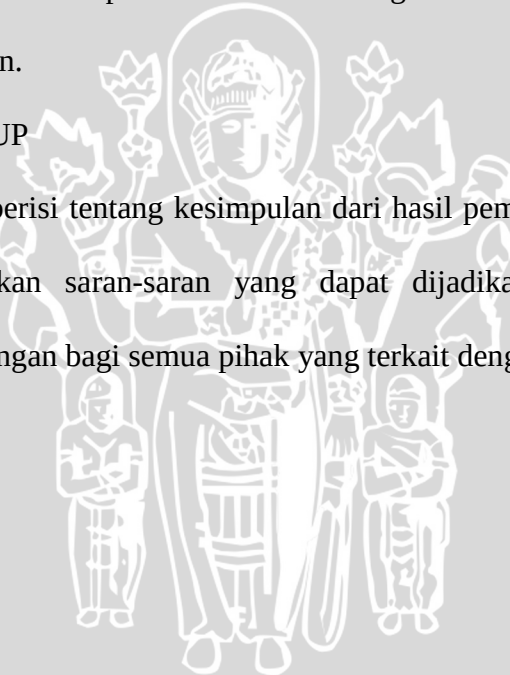
pemilihan lokasi. Sumber data berasal dari data primer dan data sekunder. Dalam bab ini dijelaskan pula mengenai metode pengumpulan data yaitu dengan kuesioner, hasil wawancara dan mencatat dokumentasi.

#### BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini meliputi penyajian data dan analisis data. Keseluruhan data yang diperoleh dari hasil penelitian dipaparkan dan dianalisis kemudian diinterpretasikan sesuai dengan teori dan konsep yang digunakan.

#### BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil pembahasan sekaligus memberikan saran-saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi semua pihak yang terkait dengan penelitian ini.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Berikut ini dicantumkan beberapa hasil dari penelitian terdahulu, yang dicantumkan sebagai landasan empiris bagi peneliti sebagai berikut:

**Tabel 1**

**Penelitian terdahulu**

| Nama                       | Judul                                                                                  | Variabel                                                                                                           | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rajiv Mehta et. al ( 2001) | <i>Leadership style, motivation and performance in international marketing channel</i> | Variabel bebas:<br>B. <i>Leadership style</i><br>C. <i>Motivation</i><br>Variabel terikat:<br>• <i>Performance</i> | Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap motivasi, yaitu sebesar $\beta$ 0,352 dengan tingkat signifikan $p < 0,05$ .<br>Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja, yaitu sebesar $\beta$ 0,183 dengan tingkat signifikan $p < 0,05$<br>Motivasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja, yaitu sebesar $\beta$ 0,318 tingkat signifikan $p < 0,05$<br>Pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi yaitu R Square sebesar 0.687. hal |

| Nama                  | Judul                                                                   | Variabel                                                                                                                                                                                | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |                                                                         |                                                                                                                                                                                         | ini berarti 68,7% motivasi pegawai dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan. Sisanya sebesar 32,3% dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor lain.                                                                                                                                                                                                           |
| Djumino, A.<br>(2005) | Analisis kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja                     | Variabel bebas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya kepemimpinan</li> <li>Motivasi</li> </ul> Variabel terikat: <ul style="list-style-type: none"> <li>Kinerja</li> </ul>       | Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,429<br>Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,753<br>Koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,900 menunjukkan kuatnya hubungan antara keseluruhan variabel independent ( $X_1$ dan $X_2$ ) dengan variabel dependen (Y) |
| Herdianti<br>(2004)   | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan | Variabel bebas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya kepemimpinan</li> </ul> Variabel terikat: <ul style="list-style-type: none"> <li>Kinerja</li> <li>Kepuasan Kerja</li> </ul> | Pengaruh antara variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat secara keseluruhan saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya secara positif dan signifikan.                                                                                                                                                                                     |



| Nama                      | Judul                                                    | Variabel                                                                                                                                                                          | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nugroho, Endik.<br>(2006) | Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja | Variabel bebas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya kepemimpinan</li> <li>Motivasi</li> </ul> Variabel terikat: <ul style="list-style-type: none"> <li>Kinerja</li> </ul> | Motivasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja, yaitu sebesar $\beta$ 0,340 tingkat signifikan $p < 0,05$<br><br>Koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,651 menunjukkan kuatnya hubungan antara keseluruhan variabel independen ( $X_1$ dan $X_2$ ) dengan variabel dependen (Y)<br><br>Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,558 |

Sumber: Data diolah (2012)

Penelitian ini meneruskan beberapa penelitian sebelumnya yang mengambil variabel bebas gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, variabel terikat kinerja karyawan. Beberapa hasil penelitian terdahulu memberi inspirasi pada peneliti untuk mencoba membuktikan apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pada karyawan PT.PLN Persero APJ Malang.

## B. Gaya Kepemimpinan

### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan dari suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpinnya. Melalui tangan seorang pemimpin sumber daya dan potensi yang ada diharapkan dapat dikelola dengan baik sekaligus mengarahkan dan membimbing orang-orang yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan bersama. Istilah gaya kepemimpinan atau *leadership style* menurut Thoha (2003:49) adalah “norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Sedangkan menurut G.R. Terry (dalam Ichsan, 1994:100) “kepemimpinan adalah seluruh aktivitas atau tindakan untuk mempengaruhi serta menggiatkan orang lain dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan”.

### 2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu penelitian Cartwright & Zander (dalam Bass, 1990) disebutkan bahwa terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. *Gaya dengan orientasi tugas (task oriented)*  
Pemimpin berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilakukan sesuai dengan yang diinginkan. Dalam hal ini pemimpin lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.
- b. *Gaya dengan orientasi karyawan (employee oriented)*  
Pemimpin berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas. Dengan memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk berprestasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.



Menurut teori gaya kepemimpinan Path-goal milik House dan Mitchell (dalam Hanson, 1991:201), menyebutkan ada 4 (empat) gaya kepemimpinan yaitu:

- a. *Gaya kepemimpinan direktif (directive leadership)*, yaitu gaya kepemimpinan yang pemimpinnya memberikan struktur situasi kerja dengan menetapkan dan mengawasi secara spesifik pada karyawan seperti apa, bagaimana, dan kapan tugas atau tanggung jawab dihadirkan. Karakteristik dari gaya kepemimpinan ini adalah pemimpinnya mengarahkan langsung pelaksanaan pekerjaan kepada karyawan, melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan karyawan.
- b. *Gaya kepemimpinan suportif (supportive leadership)*, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpinnya memiliki pertemanan atau hubungan akrab dan menunjukkan perhatian yang baik dari kebutuhan karyawan, pemimpin juga memperhatikan dukungan kepercayaan kepada karyawan. Karakteristik dari gaya kepemimpinan suportif adalah pemimpin memberikan perhatian pada karyawan dan pemimpin memberikan dukungan pada karyawan.
- c. *Gaya kepemimpinan orientasi pencapaian (achievement-oriented leadership)*, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpinnya mengharapkan tingkat produktivitas dari karyawan. Pemimpin menetapkan target yang menantang dan memberikan rasa percaya diri kepada karyawan bahwa mereka dapat mencapai target produktivitas tersebut. Karakteristik dari gaya kepemimpinan orientasi pencapaian adalah pemimpin menetapkan target yang harus dicapai karyawan.
- d. *Gaya kepemimpinan partisipatif (participative leadership)*, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpinnya berkonsultasi dengan bawahan dan mempertimbangkan secara serius pandangan mereka sebelum keputusan dibuat. Karakteristik dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah pemimpinnya berkonsultasi dengan bawahan, serta pemimpin memakai saran bawahan.

Menurut Harris (dalam Hasibuan, 2005:209) menyebutkan ada tiga tipe-tipe kepemimpinan, yaitu:

a. *The Autocratis Leader*

Seorang pemimpin yang menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan dan untuk mengarahkan, memberi motivasi dan mengawasi bawahannya terpusat di tangannya. Dia beranggapan bahwa dialah yang paling pintar, paling berkuasa, paling berwenang dan punya perasaan bahwa bawahannya tidak mampu untuk



mengarahkan dirinya sendiri. Biasanya ia melakukan sentralisasi wewenang dan penganut teori X dari Douglas Mc. Gregor.

b. *The Participative Leader*

Seorang pemimpin yang dalam kepemimpinannya selalu mengajak para bawahannya untuk ikut serta dalam memikirkan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan, ia melibatkan para bawahannya untuk memberikan pendapat, saran-saran dalam mengatasi masalah yang dihadapi, tetapi untuk menentukan keputusan terakhir tetap berada di tangannya. Kemampuan pemimpin seperti ini akan mendorong kemampuan bawahan untuk mengambil keputusan. Dengan demikian akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

c. *The Free rein Leader*

Gaya kepemimpinan “free-rein”, pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan dengan agak lengkap. Pada prinsipnya pemimpin akan mengatakan “inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan, saya tidak peduli bagaimana saudara mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa selesai dengan baik.” Disini pemimpin menyerahkan tanggung jawab sepuhnya terhadap bawahannya, dalam artian pemimpin ingin bawahannya bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

## C. Motivasi Kerja

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi selalu berkaitan dengan maksud dari suatu kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Dalam artian perilaku manusia merupakan suatu fungsi dari interaksi seseorang individu dan lingkungannya. Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001:78), mengemukakan pendapatnya bahwa “motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan”. Sedangkan menurut Hasibuan (2005:143) “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang

agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Mangkunegara (2005:61) mendefinisikan “motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”. Sedangkan Manullang (2006:192) memberikan pengertian “motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan”. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Motivasi pekerja dalam suatu organisasi berbeda-beda tergantung pada kepentingan, kehendak dan keinginan pekerja itu sendiri. Pada umumnya motivasi yang tepat akan dapat mendorong seseorang lebih tertarik dan bersemangat dalam bekerja, sehingga dapat diharapkan hasil yang lebih baik karena disertai dengan keikhlasan si pekerja. Apabila kebutuhan dan motif bawahannya berbeda-beda, maka mereka harus diperlakukan secara berbeda-beda pula. Dan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat, dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi. Perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mampu mempunyai pengaruh yang berbeda pula pada partisipasi individu dan perilaku kelompok.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau keinginan yang mengakibatkan seseorang individu mau memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk menyelenggarakan berbagai aktivitas-aktivitas jasmaniah yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu atau mengandung maksud tertentu baik yang berhubungan dengan kelangsungan hidupnya maupun alam suatu organisasi. Motivasi kerja seorang karyawan dapat timbul dari dalam dirinya sendiri atau bisa juga dari rangsangan penghargaan atau bonus yang dijanjikan oleh pimpinan.

## **2. Teori-teori Motivasi Kerja**

Pembahasan mengenai motivasi kerja selalu dikaitkan dengan teori-teori mengenai motivasi. Dalam bahasan kali ini, penulis hanya akan membahas mengenai 2 (dua) teori tentang motivasi yaitu teori Mc Gregor dan teori A.H. Maslow (dalam Manullang, 2006:170-176). Berikut uraian dari teori-teori tersebut:

### **a) Teori Mc Gregor**

Mc Gregor menyatakan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamainya Teori X dan Teori Y.



Asumsi Teori X mengenai manusia:

- 1) Pada umumnya manusia tidak senang bekerja.
- 2) Pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin tanggung jawab dan lebih suka diarahkan.
- 3) Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi.
- 4) Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs* (*physiological and level*).

Asumsi Teori Y mengenai manusia:

- 1) Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan.
- 2) Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik (pada pekerjaan yang domotiver dengan baik).
- 4) Motivasi tidak saja mengenai *lower needs* tetapi pula sampai *higher-order-needs*.

Dari ancangan Teori X, manusia adalah sejenis makhluk hedonistik dan cenderung kepada kesenangan, tidak senang bekerja dan akan menghindari kerja jika dapat. Karena kebenciannya terhadap kerja sebagian besar dari orang-orang harus dipaksa, dan diancam dengan hukuman agar membuatnya mengarahkan upaya yang

mencukupi untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Manusia bekerja untuk memperoleh imbalan atau upah yang memberinya kenikmatan begitu ia selesai bekerja. Sehubungan dengan konsep kesenangan-penderitaan, kerja adalah penderitaan yang harus ditanggungkan agar dapat menikmati kesenangan yang dihasilkan oleh rasa puas setelah berakhirnya pekerjaan.

Teori Y mengemukakan, motivasi, potensi untuk berkembang, kapasitas untuk memikul tanggung jawab dan kesediaan untuk mengarahkan perilaku ke arah perwujudan tujuan-tujuan organisasi, kesemuanya terdapat didalam diri individu, tetapi menjadi tanggung jawab manajemen didalam pengembangannya. Bila manajer menerapkan teori Y didalam perusahaan maka orang-orang didalam organisasi akan didorong untuk berkembang dan orang-orang dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan imajinasi mereka untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain yang harus dikerjakan oleh para manajer adalah menerapkan prinsip integrasi, yaitu mengatur segala sesuatu sedemikian rupa sehingga manajer dan bawahannya dapat bekerjasama untuk kepentingan berhasilnya perusahaan.

Dari kedua teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam Teori Y menekankan pada motivasi intern dan positif, sedangkan Teori X menekankan motivasi ekstern dan negatif.

**b) Teori A. Maslow**

Abraham Maslow mengembangkan suatu konsep teori motivasi yang dikenal dengan Hirarkhi Kebutuhan (*hirarkhi of needs*). Manusia adalah sejenis makhluk yang serba kekurangan dimana segala kebutuhan-kebutuhannya dapat disusun berdasarkan keutamaan. Menurut A. Maslow (dalam Hariandja, 2002:324) menjelaskan bahwa “manusia sebenarnya dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada setiap diri manusia yang cenderung bersifat bawaan”. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam hirarkhi dalam pemenuhan, dalam arti manusia pada dasarnya yang pertama kali akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya. Dan pemenuhan kebutuhan inilah yang menimbulkan motivasi seseorang. Suatu kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak menjadi unsur pemotivasi lagi. Hirarkhi kebutuhan menurut Maslow (dalam Manullang, 2006:173) sebagai berikut:

1. *Physiological Needs* (kebutuhan fisik=biologis) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama, tetapi merupakan tingkat kebutuhan yang bobotnya paling rendah.



2. *Safety and Security Needs* (keamanan dan keselamatan) yaitu kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
3. *Social Needs* adalah kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense or participation*).
4. *Esteem Needs* adalah kebutuhan akan penghargaan berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita.
5. *Self Actualization Needs* adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

**Gambar 1. Hierarki Kebutuhan Maslow**



Sumber: Manullang (2006:173)

### 3. Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Setiap pimpinan tentu akan mempunyai tujuan ketika memotivasi karyawannya. Tujuan pemberian motivasi kerja bagi karyawan menurut Hasibuan (2005:97) diantaranya adalah:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Dari pernyataan sebelumnya, secara garis besar tujuan motivasi kerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam rangka pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Dengan demikian, perlu terbina adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan, sehingga tujuan pemberian motivasi tersebut dapat terlaksana sesuai dengan keinginan masing-masing pihak.

Dalam suatu perusahaan, perasaan tak puas akan lebih cepat muncul pada diri karyawan dari pada perasaan puas. Secara psikologi perilaku umum manusia, perasaan tak puas akan tercermin dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, memotivasi karyawan secara intens wajib dilakukan ketika perasaan tak puas muncul ke permukaan.

Arep dan Tanjung (2003:18) menyimpulkan beberapa tanda yang perlu diwaspadai, yaitu:

- a. Tidak mau bekerjasama pada waktu ekstra diperlukan.
- b. Segan menjadi sukarelawan untuk melakukan pekerjaan ekstra.
- c. Datang terlambat, tetapi pulang lebih awal atau tidak masuk satu hari tanpa keterangan yang jelas.
- d. Memperpanjang waktu istirahat minum kopi (*coffe break*) atau waktu makan siang untuk mendapatkan waktu bebas dari pekerjaan.
- e. Tidak menepati batas waktu karena tugas tidak dapat diselesaikan secara tepat waktu.
- f. Tidak memiliki sifat-sifat standart yang dimiliki.
- g. Terus-menerus mengeluh tentang hal-hal sepele.
- h. Menyalahkan orang lain pada waktu keadaan tidak berjalan lancar.
- i. Tidak mau mematuhi instruksi.

Motivasi kerja wajib dilakukan ketika perasaan tak puas muncul ke permukaan. Tahap berikutnya adalah perlu mencari tahu apa yang menyebabkan semangat juang karyawan menurun dan memikirkan apa yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi.

Dari berbagai pendapat tentang motivasi, dapat disimpulkan bahwa pimpinan dapat memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun jenis motivasi yang diberikan bisa berupa evaluasi terhadap kinerja, kenaikan gaji, pemberian bonus dan kesempatan promosi. Sehingga untuk mengukur seberapa tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan ini, peneliti mengadaptasi instrumen dan item pertanyaan dari pendapat diatas yang akan digunakan untuk melakukan penelitian.

#### **D. Kinerja**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).



Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Menurut Rivai Basri (2004:16) merumuskan pengertian *performance* atau kinerja adalah “sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang didalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika”.

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2003:223), “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Simamora (2004:339), menyebutkan bahwa “kinerja atau (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan”.

Kinerja atau *performance* menurut As’ad (2004:47) “merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan”. Sedangkan Mangkunegara (2005:9) menyebutkan bahwa “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari pendapat sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

## 2. Pengukuran Kinerja

Martoyo (2000:97) mendefinisikan bahwa kriteria pengukuran prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. *Quality*  
Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat yang kesesuaian dan kesiapannya.
- b. *Dependability*  
Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- c. *Quantity of work*  
Jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang ditentukan.
- d. *Knowledge of job*  
Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- e. *Cooperation*  
Kesediaan bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. *Initiative*  
Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- g. *Adaptability*  
Kemampuan beradaptasi dengan lingkungannya.
- h. *Judgement*  
Kemampuan dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan pemecahan masalah yang dihadapi.
- i. *Attendance*  
Merupakan tingkat kehadiran ditempat kerja.
- j. *Health*  
Tingkat kesehatan baik fisik maupun mental (stres kerja).

Suliman dan Iles (2000) membagi kinerja menjadi lima dimensi yaitu:

- a. Tugas-tugas dalam pekerjaan.
- b. Keterampilan bekerja.
- c. Kuantitas pekerjaan.
- d. Mutu pekerjaan.
- e. Gairah bekerja.

Dharma (1991:54) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. *Kuantitas*, melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. *Kualitas*, mencerminkan tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. *Ketepatan waktu*, yaitu kesesuaian antara waktu yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan.

Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diukur berdasarkan 3 indikator, yaitu fokus pada hasil kinerja, kualitas kinerja, serta ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan.

### 3. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Handoko (dalam Martoyo, 2000:92) menyebutkan manfaat-manfaat penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Perbaikan prestasi kerja.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- c. Keputusan-keputusan penempatan (promosi, transfer, demosi).
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir.
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*.
- g. Ketidakakuratan informasional.
- h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
- i. Kesempatan kerja yang adil.
- j. Tantangan-tantangan eksternal.

### 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2005:67-68) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ada dua, yaitu:

- a. Faktor kemampuan (*ability*)  
Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).



b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mengerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Timpe (2005:33) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

a. *Internal (pribadi)*

1. *Kemampuan tinggi.*
2. *Kerja keras.*

b. *Eksternal (lingkungan)*

1. *Pekerjaan mudah.*
2. *Nasib baik.*
3. *Bantuan dari rekan – rekan.*
4. *Pemimpin yang baik.*

Dari dua pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kinerja ditentukan juga oleh faktor motivasi dan pemimpin yang baik. Oleh karena itu kegagalan ataupun keberhasilan suatu kinerja karyawan tergantung kepada bagaimana gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam memotivasi karyawan.

### **E. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.

Dengan kinerja yang tinggi serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari organisasi adalah juga untuk kepentingan mereka maka diharapkan tujuan organisasi akan lebih cepat tercapai. Disinilah sebenarnya posisi seorang pemimpin sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagai seorang pemimpin maka setiap saat ia berperan membimbing serta mengawasi pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan pada karyawan.

Seorang pimpinan hendaknya dapat memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja bukan semata-mata sebagai faktor produksi. Antara pimpinan dan bawahan harus terjadi hubungan timbal-balik yang saling menguntungkan, serta adanya kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dipertegas dengan pendapat Hasibuan (2005:135) “karyawan tidak dapat diperlakukan seenaknya seperti menggunakan faktor produksi lainnya (mesin, modal, bahan baku). Karyawan juga harus selalu diikuti sertakan dalam setiap kegiatan, serta memberikan peran aktif untuk menggunakan alat-alat yang ada”. Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan maksimal jika karyawan bergairah, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkeinginan untuk mencapai kinerja yang optimal. Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik.

Menurut G.R. Terry dalam Hasibuan (2005:198) *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objective*. Kepemimpinan adalah kegiatan-kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan. Hal ini mengharuskan pimpinan menggunakan kewenangannya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan agar mau giat bekerja serta berkeinginan mencapai hasil yang maksimal.

Dari uraian diatas dapat diungkapkan bahwa ada pengaruh antara penerapan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, yaitu hendaknya adanya kecenderungan kinerja yang meningkat seiring diterapkannya gaya

kepemimpinan oleh pemimpin. Disamping kinerja yang meningkat, pengaruh seorang pemimpin juga dapat meningkatkan kerjasama antara pemimpin dan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.

Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela menggerakkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2002:89). Selain itu, As'ad (2004:51) mengemukakan pendapatnya bahwa "kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi atau kemampuan yang rendah". Mangkunegara (2005:104) menyimpulkan bahwa "ada hubungan positif antara motivasi berprestasi tinggi dengan pencapaian prestasi kinerja. Artinya, karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja atau kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya rendah".

Motivasi perlu dilaksanakan suatu organisasi, dimana seluruh aktivitas dan tugas-tugas jika didasarkan pada motivasi yang tinggi maka prestasi kerja juga akan menjadi tinggi dan sebaliknya. Agar seseorang mau melakukan sesuatu pekerjaan, orang tersebut memerlukan motivasi. Motivasi merupakan hal ataupun sesuatu yang mendorong seseorang melakukan berbuat sesuatu. Kinerja karyawan merupakan hal mendasar



yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sama halnya dengan motivasi kerja, motivasi kerja merupakan pendorong karyawan agar dapat bekerja dengan lebih bersemangat dan lebih giat untuk mencapai kinerja yang diinginkan perusahaan.

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja.

Gaya Kepemimpinan merupakan salah satu unsur paling penting dalam usaha untuk membangun dan meningkatkan motivasi kerja karyawan, karena didalam pola kepemimpinan tersebut terdapat unsur mempengaruhi bawahan. Apabila pola kepemimpinannya baik, maka dengan sendirinya akan lebih mudah dalam membangun dan membentuk motivasi kerja karyawan. Pada umumnya, seorang karyawan mau bekerja karena adanya motif atau keinginan agar ia dapat memenuhi kebutuhannya sebagai timbal balik apabila ia telah menyelesaikan pekerjaannya.

Hersey dan Blanchard (1995:172) menyatakan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja dari Mc. Clelland, yaitu pada hubungan antara motivasi dengan gaya kepemimpinan dalam penerapannya adalah semakin tinggi kematangan bawahan serta penerapan gaya kepemimpinan oleh pemimpin akan berpengaruh pada motivasi kerjanya diperusahaan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin hendaknya disesuaikan dengan kondisi karyawan yang akan dimotivasi.

Menurut Hasibuan “kepemimpinan merupakan daya penggerak semua sumber dan alat-alat yang tersedia bagi suatu organisasi” (2005:169).

Hal ini membuktikan bahwa, agar orang yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat memotivasi, memberikan pengaruh dan mengarahkan segala sumber daya yang ada ke arah pencapaian tujuan.

Berdasarkan uraian teori tersebut, maka jelaslah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karena gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahannya agar pemimpin mampu memberikan motivasi pada bawahan sesuai dengan kondisi bawahan tersebut. Dalam hal ini, pemimpin hendaknya mampu memunculkan faktor-faktor motivasional serta mampu meningkatkan motivasi kerja karyawannya, sehingga bawahan mendapatkan peluang yang luas untuk memenuhi hasrat motifnya, dapat mewujudkan harapan-harapannya serta dapat memperoleh insentif yang sesuai dengan tugas dan kinerjanya.

## **F. Model Konsepsi dan Hipotesis**

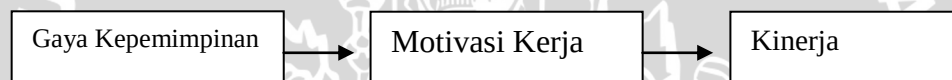
### **1. Model Konsepsi**

Konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu (Singarimbun dan Efendi, 1995:34).

Berdasarkan pengkajian secara sistematis mengenai pengaruh gaya

kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, serta mengacu pada penelitian terdahulu yang juga menyebutkan terdapat hubungan dan pengaruh antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dirumuskan suatu konsep dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut.

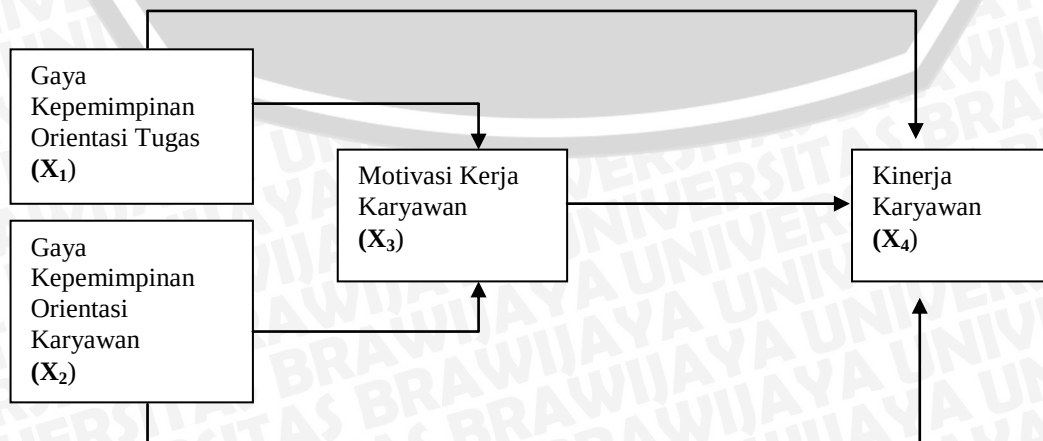
**Gambar 2. Model Konsepsi**



## 2. Model Hipotesis

Berdasarkan model konsepsi dapat dijabarkan ke dalam variabel penelitian. Agar variabel tersebut dapat diamati dan dijelaskan, maka perlu dijabarkan ke dalam bentuk hipotesis. Gambaran mengenai hubungan antar variabel adalah seperti terlihat pada gambar berikut:

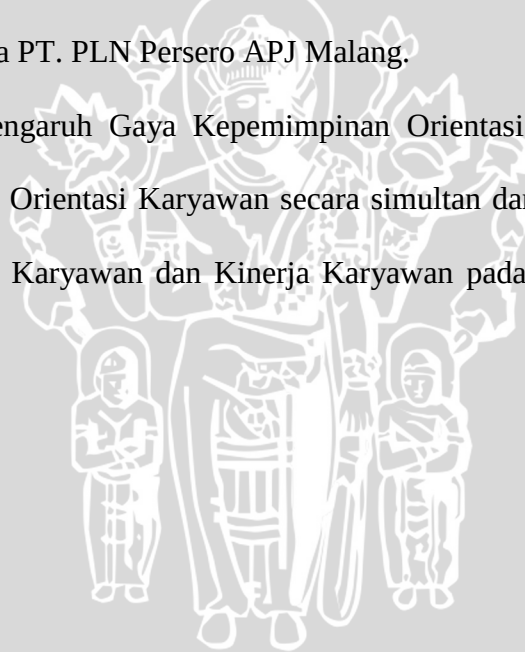
**Gambar 3. Model Hipotesis**





Sesuai dengan diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara simultan dan parsial terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang.
2. Diduga ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang.
3. Diduga ada pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang.
4. Diduga ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara simultan dan parsial terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan ini merupakan penelitian penjelasan atau *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Efendi, 1995:5). Dalam penelitian ini, peneliti menjelaskan gejala yang muncul karena suatu objek penelitian, dimana data yang diperoleh ini berasal dari pihak Karyawan PT. PLN Persero APJ Malang. Terhadap data tersebut peneliti berusaha mencari jawaban tentang fenomena suatu permasalahan, sehingga dapat diperoleh gambaran mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (*dependent variable*) adalah Motivasi Kerja Karyawan ( $X_3$ ) dan Kinerja Karyawan ( $X_4$ ). Sedangkan variabel bebas (*independent variable*) adalah Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan ( $X_2$ ).

##### B. Lokasi Penelitian

Penelitian skripsi ini dilaksanakan di PT. PLN Persero APJ Malang. Lokasi ini dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa di lokasi perusahaan

tersebut memiliki peluang terjadinya masalah Gaya Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja. Alamat PT. PLN Persero APJ Malang adalah Jl. Basuki Rahmat No.100, Malang Kota.

### **C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran**

#### **1. Konsep**

Dari judul penelitian ini dapat diketahui bahwa ada tiga (3) konsep yang terkandung didalamnya, yaitu:

##### **a. Konsep Gaya Kepemimpinan.**

Gaya Kepemimpinan adalah norma perilaku dari seorang pemimpin, yang digunakan seorang pemimpin pada saat pemimpin tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

##### **b. Konsep Motivasi Kerja.**

Merupakan suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan kinerja.

##### **c. Konsep Kinerja.**

Merupakan hasil kerja dari para karyawan untuk menentukan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu hasil kerjanya secara optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

#### **2. Variabel**

Dari penjelasan pada penelitian ini, analisis yang digunakan adalah



analisis jalur (*path analysis*), dimana teknik tersebut akan menguji hipotesis yang menyatakan ada pengaruh simultan dan parsial antara variabel bebas terhadap variabel variabel terikat. Variabel bebas dari konsep penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan ( $X_2$ ), serta variabel terikat dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja Karyawan ( $X_3$ ) dan Kinerja Karyawan ( $X_4$ ).

### 3. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

#### a. Konsep Gaya Kepemimpinan

##### 1. Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ )

Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas adalah perilaku dari seorang pemimpin yang mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilakukan sesuai dengan yang diinginkan., indikatornya:

- a) Instruksi pekerjaan.
- b) Pengawasan pekerjaan.

##### 2. Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan ( $X_2$ )

Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas. Dengan memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk berprestasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghormati

dengan para anggota kelompok. Indikatornya adalah:

- a) Pola kerjasama.
- b) Perhatian terhadap karyawan.

b. Konsep Motivasi Kerja ( $X_3$ )

Indikator Penelitian dengan memperhatikan definisi konseptual dan definisi operasional, maka disusun indikator variabel Motivasi Kerja Karyawan adalah:

1. Kebutuhan fisik.
2. Kebutuhan keselamatan.
3. Kebutuhan berkelompok.
4. Kebutuhan akan penghargaan.
5. Kebutuhan aktualisasi diri.

c. Konsep Kinerja ( $X_4$ )

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja dari para karyawan untuk menentukan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya secara optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian indikator Kinerja Karyawan adalah:

- a. Kuantitas.

Di dalam suatu perusahaan mempunyai efektivitas atau kuantitas hasil kerja (jumlah) yang sesuai dengan hasil yang telah ditentukan oleh suatu perusahaan setiap harinya.

- b. Kualitas.

Perusahaan tersebut mempunyai kualitas hasil kerja (mutu) yang

sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

c. Ketepatan waktu.

Suatu perusahaan yang dapat menggunakan faktor-faktor produksi secara efisien dan juga menggunakan waktu sebaik-baiknya.

**Tabel 2**

**Konsep, Variabel, Indikator, dan Item**

| Konsep            | Variabel                                               | Indikator                          | Item                                                                                                                                                     |
|-------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gaya Kepemimpinan | Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas (X <sub>1</sub> )    | Instruksi pekerjaan                | 1. Pemimpin memberikan kritik pelaksanaan pekerjaan kepada karyawan.<br>2. Penjelasan tentang batas waktu pelaksanaan tugas pekerjaan.                   |
|                   |                                                        | Pengawasan pekerjaan               | 1. Pemimpin selalu memberikan petunjuk akan tugas kepada karyawan.<br>2. Pemimpin selalu mengawasi karyawan dalam pekerjaan.                             |
|                   | Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan (X <sub>2</sub> ) | Pola kerjasama                     | 1. Pemimpin dan karyawan saling berkonsultasi dalam menyelesaikan pekerjaan.<br>2. Pemimpin dan karyawan saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan. |
| Motivasi Kerja    | Motivasi Kerja Karyawan (X <sub>3</sub> )              | Perhatian terhadap karyawan        | 1. Pemimpin memperhatikan kesejahteraan karyawan.<br>2. Pemimpin mau menerima usulan karyawan.                                                           |
|                   |                                                        | Kebutuhan fisik                    | 1. Kebutuhan makan, minum, pakaian, dan tempat tinggal.<br>2. Kebutuhan biologis.                                                                        |
|                   |                                                        | Kebutuhan keamanan dan keselamatan | 1. Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan di dalam pekerjaan.                                                                                           |
|                   |                                                        | Kebutuhan                          | 1. Kebutuhan akan teman.                                                                                                                                 |



|         |                                    | berkelompok                 | 2. Kebutuhan akan pekerjaan.                                                                                                                               |
|---------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konsep  | Variabel                           | Indikator                   | Item                                                                                                                                                       |
| Kinerja | Kinerja Karyawan (X <sub>4</sub> ) | Kebutuhan penghargaan       | 1. Kebutuhan akan pendapatan<br>2. Prestise (harga diri).                                                                                                  |
|         |                                    | Kebutuhan aktualisasi diri. | 1. Kebutuhan akan prestasi kerja.                                                                                                                          |
|         |                                    | Kuantitas                   | 1. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban yang diberikan.<br>2. Peningkatan kemampuan . menyelesaikan pekerjaan.                            |
|         |                                    | Kualitas                    | 1. Mutu pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.<br>2. Mutu pekerjaan meningkat                                                                    |
|         |                                    | Ketepatan waktu             | 1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan.<br>2. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan meningkat dibanding waktu lalu. |

#### 4. Skala Pengukuran

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Riduwan (2005:86), skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dengan menggunakan skala *Likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel. Kemudian sub variabel dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat dijadikan tolak ukur untuk membuat item instrumen yang berupa pernyataan yang perlu dijawab oleh

responden.

**Tabel 3**  
**Skor Jawaban Responden**

| No | Jawaban responden   | Skor |
|----|---------------------|------|
| 1  | Sangat setuju       | 5    |
| 2  | Setuju              | 4    |
| 3  | Ragu-ragu           | 3    |
| 4  | Tidak setuju        | 2    |
| 5  | Sangat tidak setuju | 1    |

Sedangkan jumlah instrumen tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah dikembangkan menjadi indikator. Sehingga dari masing-masing indikator dibuat pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang diberikan kepada responden. Disini peneliti berusaha menggunakan item-item dari penelitian terdahulu yang telah teruji.

#### **D. Populasi dan Sampel**

Riduwan (2005:3), mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian. Dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN Persero APJ Malang. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 77 orang. Karena populasi yang diambil terlalu banyak, maka jumlah sampel (N) yang diambil yaitu dengan menggunakan rumus Slovin (dalam Riduwan, 2005:65). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam

penelitian ini adalah *proportional random sampling*. Menurut Arikunto (2002:118), teknik pengambilan sampel ini digunakan karena banyaknya subjek pada tiap-tiap bagian tidak sama. Sampel dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$N = \frac{n}{N(d)^2 + 1}$$

$$N = \frac{77}{77(10\%)^2 + 1}$$

$$= 43,502$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

d = Presesi yang digunakan (10%)

Dengan populasi berjumlah 77 responden dengan tingkat presisi sebesar 10%, diperoleh sampel sebanyak 43,502 dan dibulatkan menjadi 44 responden.

## E. Pengumpulan Data

### 1. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian skripsi ini diperoleh dari dua sumber, yaitu:

#### a. Data Primer

Arikunto (2002:107), menyatakan bahwa apabila peneliti menggunakan



kuesioner dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut juga dengan responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan peneliti baik lisan maupun tertulis.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti dari sumber-sumber yang telah ada secara resmi dalam bentuk dokumen-dokumen.

### 2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

Kuesioner, yaitu cara pengumpulan data dengan mengajukan pernyataan secara tertulis kepada responden berkenaan dengan informasi yang diperlukan.

Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara lisan yang menunjang permasalahan.

Mencatat dokumentasi, yaitu dengan mencatat dokumen yang dimiliki oleh PT. PLN Persero APJ Malang yang berhubungan dengan penelitian.

### 3. Instrumen Penelitian

Sugiyono (2005:97) mengemukakan bahwa “instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena maupun kejadian sosial yang diamati”. Sedangkan menurut Arikunto (2005:149) “instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik,

dalam arti lebih cermat, lengkap, sistematis sehingga lebih mudah diolah”.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah teknik pengumpulan data melalui daftar pernyataan yang diisi oleh responden sendiri.

Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah jenis kuesioner tertutup dimana pernyataan sudah disediakan jawabannya.

## **F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

### **1. Uji Validitas**

Merupakan alat ukur untuk melihat apakah hasil pengukuran dapat konsisten, yaitu apabila alat ukur yang ada dapat diterapkan pada obyek yang sama secara berulang-ulang dan menghasilkan ukuran yang mendekati ukuran yang sebelumnya. Apabila hubungan hasil hitungan dari koefisien korelasi mempunyai nilai lebih besar dari nilai kritisnya pada taraf nyata 5% ( $\alpha=0,05$ ), maka dikatakan pernyataan-pernyataan yang ada disebut valid. Uji validitas dapat diukur dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

Keterangan :

$r$  = Koefisien korelasi

$n$  = Banyaknya data

$x$  = Variabel yang mempengaruhi

$y$  = Variabel yang dipengaruhi

Arikunto (2002: 160)

## 2. Uji Reliabilitas

Uji ini diperlukan untuk mengetahui kestabilan alat ukur. Sebuah alat ukur dikatakan reliabel, andaikan pengulangan pengukuran untuk subyek penelitian yang sama menunjukkan hasil yang konsisten. Tingkat reliabilitas suatu alat ukur dapat diketahui dengan menggunakan metode *internal consistency*. Metode ini hanya memerlukan satu kali pengujian tes saja. Karena tes ini diterapkan untuk mengetahui apakah responden telah menjawab pernyataan-pernyataan secara konsisten, sehingga kesungguhan jawaban dapat dipercaya.

Untuk menerapkan tes ini, kuisioner harus dibuat dalam bentuk *multi items*, yaitu berapa pernyataan pada hakekatnya sama ditanyakan beberapa kali dengan cara yang berbeda. Dengan membandingkan jawaban dari beberapa pernyataan tersebut dapat diketahui konsistensi responden dalam menjawab kuisioner. Hasil ini akan dinyatakan dalam koefisien alpha, yang berkisar antara angka 0 sampai dengan 1. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai alpha lebih besar daripada 0,5 Arikunto (2002:171). Menurut Sugiyono (2005: 283), rumus *Cornbrach Alpha* adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

$r$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya pernyataan

$\sigma_b^2$  = Jumlah varians butir



$$\sigma_1^2 = \text{Varians total}$$

### 3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil uji validitas dan uji reliabilitas pada masing-masing variabel dalam penelitian ini, dilakukan dengan menggunakan *software SPSS versi 16.0 for windows*. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas dapat dilihat di lampiran.

## G. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Sesuai dengan variabel yang diteliti, maka penelitian ini menggunakan dua variabel bebas dan dua variabel terikat. Hasil pengolahan data ini digunakan untuk menjawab permasalahan yang dirumuskan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Untuk mempermudah dalam menganalisis data maka dipergunakan program komputer SPSS 16.0. Untuk lebih jelasnya, teknik analisis data dapat dijabarkan sebagai berikut:

### 1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2005:142), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui frekuensi dan

variabel jawaban responden terhadap item/butir pernyataan mengenai kinerja karyawan yang diajukan dalam kuesioner.

## 2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian dibuktikan dengan pendekatan analisis jalur (*Path Analysis*). Menurut Sugiono (2004:42) dinamakan analisis jalur karena terdapat variabel yang berfungsi sebagai jalur antara variabel lain. Dengan adanya variabel ini akan dapat digunakan untuk mengetahui apakah untuk mencari sasaran akhir harus melewati variabel itu atau bisa langsung ke sasaran akhir. Sedangkan menurut Sudjana (1992:293), analisis jalur merupakan suatu metode yang digunakan pada model kausal yang telah dirumuskan atas dasar pertimbangan-pertimbangan teoritis.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisa jalur (*path analysis*) adalah sebagai berikut:

1. Menstandarisasi seluruh data penelitian dari masing-masing variabel yang diteliti.

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel, yaitu:

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas

$X_2$  = Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan

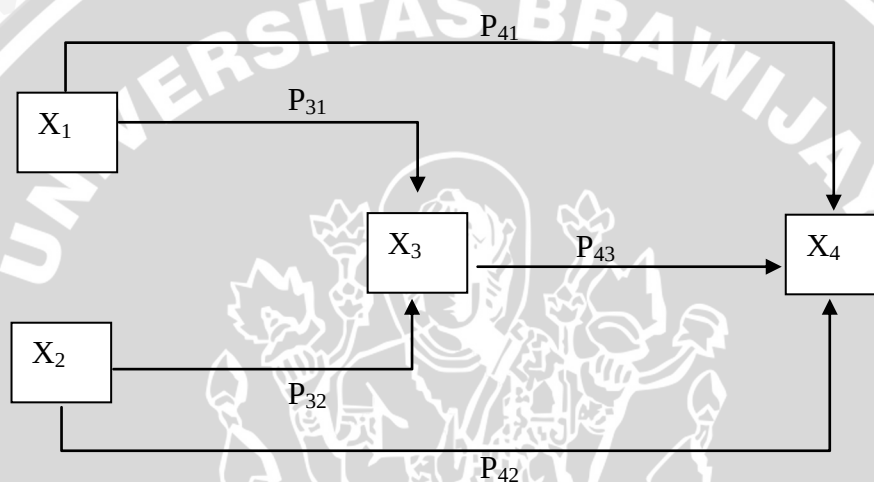
$X_3$  = Motivasi Kerja Karyawan

$X_4$  = Kinerja karyawan

Dimana  $X_1$  dan  $X_2$  adalah variabel independen,  $X_4$  adalah variabel

dependen dan  $X_3$  adalah variabel intervening. Variabel intervening berarti bahwa variabel yang secara teoritis mempengaruhi (melemahkan atau memperkuat) hubungan antara variabel dependen tetapi tidak dapat diamati dan diukur (Sugiono, 2004:33).

**Gambar 4.**  
**Diagram Analisis Jalur**



### 3. Pengujian Hipotesis

Dalam gambar di atas pada diafram analisis jalur di atas, dapat dilihat koefisien-koefisien jalur  $P_{31}$  dari  $X_1$  ke  $X_3$ ,  $P_{32}$  dari  $X_2$  ke  $X_3$ ,  $P_{41}$  dari  $X_1$  ke  $X_4$ ,  $P_{42}$  dari  $X_2$  ke  $X_4$ , dan  $P_{43}$  dari  $X_3$  ke  $X_4$ .

Melakukan analisis regresi untuk mengestimasi koefisien jalur ( $P_{ij}$ ), hasil koefisien regresi dari data yang distandarkan / dibakukan (beta) digunakan sebagai koefisien jalur. Simbol / notasi yang dipakai untuk koefisien jalur adalah  $P_{ij}$  dengan pengertian (i) menyatakan penyebab atau perubah bebasnya. Koefisien-koefisien ini bisa dicantumkan pada garis jalur yang bersesuaian dalam diagram jalur (Sudjana, 1992: 297).

Adapun persamaan yang digunakan sebagai koefisien jalur adalah



sebagai berikut:

$$X_3 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

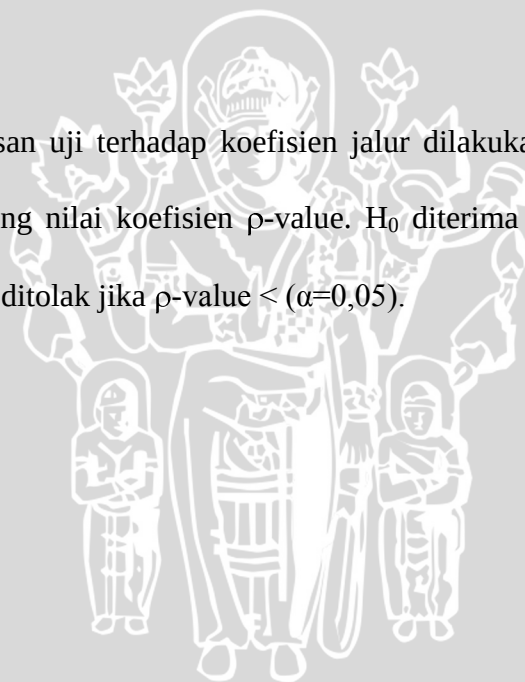
$$X_4 = P_{41}X_1 + P_{42}X_2 + P_{43}X_3 + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Secara statistik pengujian terhadap hasil estimasi koefisien jalur dirumuskan dengan hipotesis statistik:

$$H_0 : P_{ij} = 0$$

$$H_1 : P_{ij} \neq 0$$

Keputusan uji terhadap koefisien jalur dilakukan dengan terlebih dahulu menghitung nilai koefisien  $\rho$ -value.  $H_0$  diterima apabila  $\rho$ -value  $> (\alpha=0,05)$ , dan  $H_0$  ditolak jika  $\rho$ -value  $< (\alpha=0,05)$ .



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Perusahaan

Listrik mulai bersinar di wilayah Indonesia pada akhir abad ke sembilan belas zaman pemerintahan Hindia Belanda. Setelah Perusahaan Listrik yang berpusat di negeri Belanda didirikan di beberapa wilayah Indonesia (Umumnya pembangkitan) maka pendistribusian tenaga listrik oleh pemerintah daerah dialihkan kepada Perusahaan Listrik Swasta.

Menurut catatan perusahaan-perusahaan listrik Belanda di Indonesia adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan listrik NV. NIGM (yang kemudian berubah namanya menjadi NV. OGEM).
2. Perusahaan Listrik NV. ANIEM
3. Perusahaan Listrik NV. GEBEO
4. Perusahaan Listrik SEM
5. Perusahaan Listrik OJEM
6. Perusahaan Listrik EMR
7. Perusahaan Listrik EMB

Di dalam perang dunia kedua semua perusahaan listrik di wilayah Indonesia berada dibawah pengawasan tentara Jepang, antara lain

perusahaan Listrik Belanda yang ada di Jawa Tengah oleh Angkatan Darat Jepang dijadikan perusahaan Listrik Jepang, dengan nama :

1. Jawa Denki Jogyasha Kantor Pusat di Jakarta
2. Seibu Jawa Denki Sha di wilayah Jawa Barat
3. Chobu Jawa Denki Sha di wilayah Jawa Tengah
4. Tobu Jawa Denki Shan di wilayah Jawa Timur
5. Cabang-cabang perusahaan listrik tetap seperti semula

Perang Dunia kedua diakhiri dengan pernyataan menyerahnya Jepang kepada Sekutu pada tanggal 14 Agustus 1945, dengan menyerahnya Jepang kepada Sekutu berarti pula bahwa Tentara Sekutu akan memasuki dan menduduki wilayah Indonesia yang di kuasai Jepang . Sebelum Tentara Sekutu mengambil alih kekuasaan dari penguasa Jepang, pemimpin-pemimpin Indonesia mendahului memproklamasikan kemerdekaan, sehingga ini menggugah para karyawan Perusahaan Listrik untuk mengambil alih segera kepemimpinan Perusahaan Listrik dari penguasaan Jepang.

Pengambilalihan Pimpinan Perusahaan Listrik pertama kali terjadi pada tanggal 21 September 1945 di Jakarta oleh Kesatuan Aksi Karyawan Listrik. Kesatuan Aksi Karyawan Listrik di seluruh wilayah Indonesia berhasil mengambil alih pimpinan dari Perusahaan Listrik Penguasa Jepang secara keseluruhan pada bulan Oktober 1945. Kemudian Perusahaan-perusahaan ini diserahkan kepada Pemerintah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga di Jakarta, pada tanggal 27 Oktober 1945



dengan dikeluarkan Penetapan Pemerintah No.1 S/D 1945 yang ditetapkan sebagai Hari Listrik Nasional.

Pada tahun 1957 pemerintah membentuk Dewan Direksi yang anggotanya terdiri dari Direktur panuditel, penuputel, eks NB GEBEO, dan NV ENIEM untuk mempersatukan kelistrikan diseluruh wilayah Indonesia. Kemudian oleh pemerintah dimasukkan dalam wadah Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik yang dibentuk berdasarkan pada UU No. 19 Tahun 1960 dengan Keputusan Menteri PUT No. 16/1/20 tanggal 20 Mei 1961.

Tahun 1965, struktur organisasi Perusahaan Listrik Negara diseluruh wilayah Indonesia ditetapkan menjadi 14 kesatuan wilayah dengan cabang-cabang terdiri dari :

1. 12 PLN Eksploitasi Distribusi
2. 1 PLN Eksploitasi Pembangunan
3. 1 PLN Gas

Dengan adanya peraturan No. 1/PRT/1965, maka Perusahaan Listrik dan Perusahaan Gas dipisah menjadi :

1. Perusahaan Listrik Negara (PLN)
2. Perusahaan Gas Negara (PGN)

Sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 1972, maka dengan Keputusan PUTL No. 01/PRT/1973 Perusahaan Listrik Negara (PLN) berubah menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara

yang dibentuk oleh pemerintah untuk merencanakan, membangun, membangkitkan, dan mendistribusikan tenaga listrik di Indonesia.

Dalam perkembangan selanjutnya PLN (Perum) yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 1990, dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektifitas usaha penyediaan tenaga listrik, maka berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 1994 tanggal 16 Juni 1994 PLN (Perum) dinilai memenuhi syarat untuk dialihkan pembentukannya menjadi PLN (Persero).

## **2. Badan Hukum Perusahaan**

PT. PLN (Persero) APJ Malang memperoleh status badan hukum pada tanggal 16 juni 1994 dengan No. Akte Notaris Soecipto, SH 169/1994. Ditetapan berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (PERSERO) No. 26/010/2001 tanggal 20 Februari 2001 tentang organisasi PT. PLN (Persero) APJ Malang serta diumumkan pada tanggal 1 April 2001. Sehingga PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur berubah menjadi PT. PLN (Persero) APJ Malang.

## **3. Tujuan Perusahaan**

Dalam UU No. 15 Tahun 1995 tentang Ketenagalistrikan pada bab II pasal 3 (tujuan) pembangunan kelistrikan bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara merata dan adil serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi.

Kewajiban PT. PLN (Persero) berdasarkan bab VI pasal 15 adalah :

1. Menyediakan tenaga listrik secara terus menerus dengan mutu yang baik.
2. Memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.
3. Memperhatikan keselamatan kerja dan keselamatan umum.

Selain itu berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1989 PT. PLN (Persero) juga memiliki kewajiban sebagai berikut :

1. Menyediakan tenaga listrik, wajib disediakan terus menerus serta harus dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan sumber daya dan kelestarian lingkungan hidup.
2. Tenaga listrik yang disediakan adalah untuk kepentingan umum yang wajib diberikan dengan standar mutu dan keandalan yang baik.
3. Masyarakat pelanggan listrik mempunyai hak :
  - a. Mendapat pelayanan yang sebaik-baiknya.
  - b. Mendapat tenaga listrik secara terus-menerus dengan mutu dan keandalan yang baik.
  - c. Mendapat pelayanan yang baik, apabila ada gangguan tenaga listrik.

Pada Peraturan Pemerintah No. 23 1994 BAB II pasal 2 ditegaskan maksud dan tujuan PT. PLN (Persero) adalah :

- a. Menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
- b. Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan:



1. Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan ekonomi.
2. Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan penyediaan tenaga listrik untuk melayani kebutuhan tenaga listrik.
- c. Merintis usaha-usaha penyediaan tenaga listrik sesuai peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan secara Khusus tujuan PT. PLN (Persero) ada dua yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.

Tujuan Jangka Pendek :

Mendapatkan keuntungan melalui penjualan listrik kepada masyarakat.

Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Tujuan jangka Panjang :

1. Mengemban misi sosial yang menguasai hajat hidup orang banyak.
2. Menjamin kelangsungan penyediaan listrik untuk tetap mampu memberikan pelayanan jasa kelistrikan dimasa yang akan datang.

#### **4. Visi, Misi, dan Motto**

Visi dari PT. PLN (Persero) adalah :

Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

Misi dari PT. PLN (Persero) adalah :

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lainnya yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan.

- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

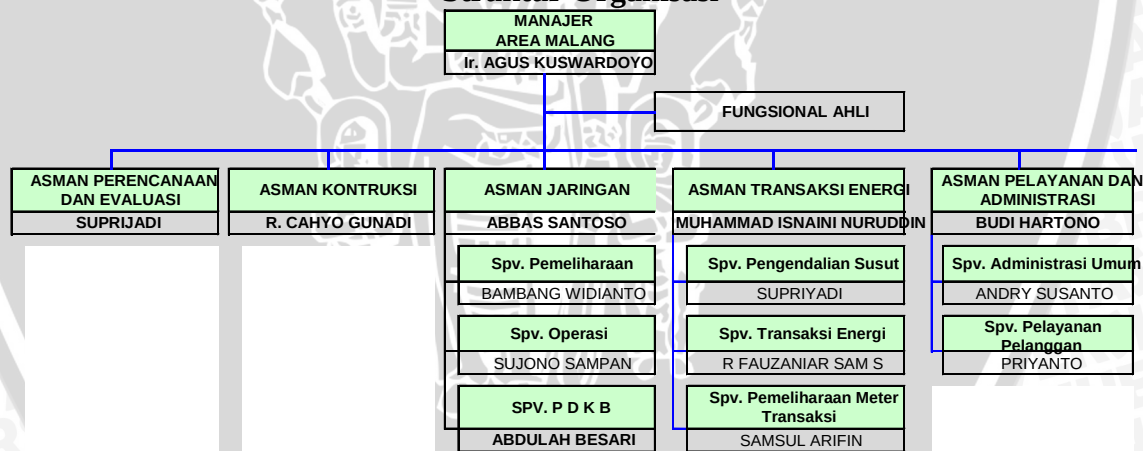
Motto dari PT. PLN (Pesero) adalah :

Listrik untuk kehidupan yang lebih baik.

## 5. Struktur Organisasi

Berikut ini gambaran Struktur Organisasi pada PT. PLN (Persero) APJ (Area Pelayanan dan Jaringan) Malang.

**Gambar 5.**  
**Struktur Organisasi**



Sumber : PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang, 2012

## 6. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ)

Merencanakan, melaksanakan, dan melakukan evaluasi serta membuat laporan atas pencapaian pendapatan, penjualan tenaga listrik, pelayanan pelanggan, pengoperasian, pemeliharaan jaringan distribusi

didaerah kerjanya secara efisien dengan mutu dan keandalan yang baik untuk mencapai kinerja Unit.

1) Bagian Pemasaran

Bertanggung jawab dalam penyusunan rencana penjualan dan pengembangan usaha sesuai dengan potensi dan kemampuan yang ada, serta pelaksanaan kegiatan pelayanan khusus yang diprioritaskan kepada pelanggan-pelanggan potensial, untuk menjamin terciptanya peningkatan kepuasan pelanggan potensial.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, Bagian Pemasaran mempunyai fungsi :

- a. Menyusun data potensi pasar, rencana penjualan serta perkiraan pendapatan didaerah kerja APJ maupun dimasing-masing unit usahanya.
- b. Mempersiapkan dan melaksanakan pengembangan usaha baru sesuai dengan program yang telah ditetapkan.
- c. Memonitor dan melakukan analisa atas pemakaian energi pada pelanggan- pelanggan potensial (TM/ TT).
- d. Mengadakan komunikasi dan memberikan pelayanan khusus kepada pelanggan-pelanggan potensial dalam rangka meningkatkan loyalitas pelanggan.
- e. Melaksanakan pembacaan meter dengan Automatic Meter Reading (AMR) untuk pelanggan-pelanggan potensial, serta memelihara sarana dan kelengkapannya.



f. Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian Pemasaran.

## 2) Bagian Niaga

Bertanggung jawab dalam kegiatan pelayanan dan pelanggan, administrasi pelanggan, pembuatan tagihan listrik dan pengendalian pendapatan untuk menjamin peningkatan pelayanan dan peningkatan pendapatan. Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebut diatas, Bagian Niaga mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan pelayanan pelanggan/ calon pelanggan.
- b. Menyusun dan memelihara Data Induk Pelanggan (DIL) dan Data Induk Saldo (DIS).
- c. Mengawasi kegiatan pencatatan meter dan melaksanakan pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pembacaan meter.
- d. Melaksanakan dan memonitor proses pengolahan data dalam rangka pembuatan tagihan listrik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada.
- e. Mengamankan dan mengendalikan pendapatan dengan melaksanakan administrasi pelanggan secara tertib.
- f. Melaksanakan pengawasan dan mengkoordinir kegiatan penagihan dalam rangka pengelolaan Piutang.
- g. Menyusun standar mutu pelayanan serta mengendalikan pencapaiannya.

h. Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian Niaga.

3) Bagian Distribusi

Bertanggung jawab dalam perencanaan dan pembangunan jaringan distribusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pengembangan sistem, merencanakan dan melaksanakan pengoprasian jaringan distribusi untuk menjamin kontinuitas pelayanan dengan mutu dan keandalan yang memadai, serta mengoptimalkan pelaksanaan pemeliharaan dan pengaturan jaringan distribusi agar dicapai pengusahaan energi yang efisien.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan di atas, Bagian Distribusi mempunyai fungsi :

- a. Menyusun rencana dan melaksanakan pembangunan jaringan untuk melayani pelanggan dan pengembangan sistem.
- b. Menyusun SOP dan mengatur pengoprasian jaringan distribusi.
- c. Menyusun rencana pemeliharaan dan melaksanakan pemeliharaan jaringan distribusi.
- d. Mengelola aset jaringan distribusi dan menyusun Data Induk Jaringan.
- e. Membuat data peta jaringan (mapping) dan memelihara akurasi data sesuai dengan perkembangan.
- f. Mengendalikan dan mengawasi fungsi Alat Pembatas dan Pengukur (APP) dan menyusun rencana pemeliharaannya.

g. Melaksanakan analisa dan evaluasi susut distribusi serta menyusun upaya pengendaliannya.

h. Membina dan mengembangkan PDKB (Pekerjaan Dalam Keadaan Bertegangan).

i. Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian Distribusi.

#### 4) Bagian Keuangan

Bertanggung jawab dalam perencanaan dan pengendalian anggaran dan pendapatan sesuai dengan prosedur administrasi dan akuntansinya, untuk menjamin pengelolaan anggaran dan pendapatan yang efektif dan efisien guna peningkatan kinerja keuangan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, Bagian Keuangan mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan pencatatan dan pembukuan aset.
- b. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pendapatan serta mengadakan rekonsiliasi dengan fungsi terkait.
- c. Menyusun RAO sesuai dengan jadwal dan pedoman yang ada.
- d. Mengatur dan melaksanakan pengawasan atas penggunaan anggaran investasi maupun operasi.
- e. Mengatur dan mengendalikan likuiditas keuangan secara optimal.
- f. Melaksanakan supervisi tentang keuangan dan akuntansi terhadap unit asuhannya.



- g. Menyusun Laporan Keuangan serta melaksanakan analisa dan evaluasi untuk merumuskan upaya perbaikannya.
- h. Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian Keuangan.

5) Bagian SDM dan Administrasi

Bertanggung jawab dalam pengembangan dan administrasi Sumber Daya Manusia, pengelolaan kegiatan kesekretariatan dan umum untuk menjamin kelancaran operasional, serta melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemberdayaan lingkungan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian SDM dan Administrasi mempunyai fungsi :

- a. Mencatat dan melaksanakan inventarisasi fasilitas kantor serta menyusun rencana dan melaksanakan pemeliharannya.
- b. Melaksanakan administrasi kepegawaian, membuat perhitungan dan melaksanakan pembayaran hak-hak pegawai sesuai ketentuan yang ada.
- c. Menyusun dan memelihara Data Induk Kepegawaian serta melaksanakan monitoring dan evaluasi SDM.
- d. Melaksanakan pembinaan SDM serta menyusun rencana pengembangan SDM.
- e. Merencanakan dan mengelola kegiatan kesekretariatan, umum dan K3.

f. Mengatur penyelesaian masalah hukum yang terkait dengan masalah kedinasan, baik dilingkungan internal maupun eksternal.

g. Mengatur dan melaksanakan program kehumasan dan pemberdayaan lingkungan.

h. Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian SDM dan Administrasi.

#### 6) Bagian Cater dan Tagihan Listrik

Bertanggung jawab dalam perencanaan dan pengendalian anggaran dan pendapatan sesuai dengan prosedur administrasi dan akuntansinya, untuk menjamin pengelolaan anggaran dan pendapatan yang efektif dan efisien guna peningkatan kinerja keuangan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, Bagian Cater dan Tagihan Listrik mempunyai fungsi :

a. Mengawasi kegiatan pencatatan meter dan melaksanakan pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pembacaan meter.

b. Melaksanakan dan memonitor proses pengolahan data dalam rangka pembuatan tagihan listrik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada.

c. Melaksanakan pembacaan meter dengan Automatic meter Reading (AMR) untuk pelanggan-pelanggan potensial, serta memelihara sarana dan kelengkapannya.

d. Melaksanakan dan memonitor proses pencetakan rekening dalam rangka pembuatan tagihan listrik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada.

e. Mengelola pembuatan tagihan listrik.

f. Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian Cater dan Tagihan Listrik.

#### 7) Bagian Pengendalian Pendapatan

Bertanggung jawab dalam kegiatan pengendalian pendapatan untuk menjamin peningkatan pelayanan dan peningkatan pendapatan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, Bagian Pengendalian Pendapatan mempunyai fungsi :

a. Mengamankan dan mengendalikan pendapatan dengan melaksanakan administrasi pelanggan secara tertib.

b. Melaksanakan pengawasan dan mengkoordinir kegiatan penagihan dalam rangka pengelolaan piutang.

c. Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian Pengendalian Pendapatan.



## 7. Kegiatan Usaha PT. PLN (Pesero) APJ Malang

PT. PLN (Persero) merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara berbentuk Perseroan yang bergerak di bidang jasa pelayanan listrik. PT. PLN (Persero) memberikan pelayanan jasa bagi pelanggan yang memerlukan tenaga listrik dan merupakan satu-satunya perusahaan yang mendapat wewenang dari pemerintah untuk merencanakan, membangun, membangkitkan dan mendistribusikan tenaga listrik ke seluruh wilayah Indonesia. Kegiatan yang dilakukan PT. PLN (Pesero) meliputi :

- a. Merencanakan dan mendistribusikan tenaga listrik bagi kepentingan umum.
- b. Mencari keuntungan dari penjualan tenaga listrik berdasarkan prinsip pengelolaan usaha.
- c. Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai.
- d. Memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan.

## 8. Sistem Upah dan Penggajian

Sistem gaji di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah sistem gaji bulanan yaitu gaji diberikan pada karyawan setiap sebulan sekali pada tiap minggu pertama. Gaji karyawan disesuaikan dengan golongan karyawan, peringkat dan tingkat absensi, gaji yang diberikan meliputi gaji pokok dan tunjangan-tunjangan kompensasi.

## 9. Jam Kerja Karyawan

Jam kerja karyawan yang berlaku pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah selama satu minggu hanya ada lima hari efektif yaitu hari Senin sampai Jum'at sedangkan hari Sabtu dan Minggu libur. Berikut ini jam kerja karyawan yang ada di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

**Tabel 4**  
**Pembagian Jam Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang**

| Hari          | Jam Kerja     |
|---------------|---------------|
| Senin – Kamis | 07.30 – 16.00 |
| Istirahat     | 11.30 – 12.30 |
| Jum'at        | 07.00 – 16.00 |
| Istirahat     | 11.30 – 13.00 |

Sumber : PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang, 2012

## 10. Produksi

### a. Produk yang Dihasilkan

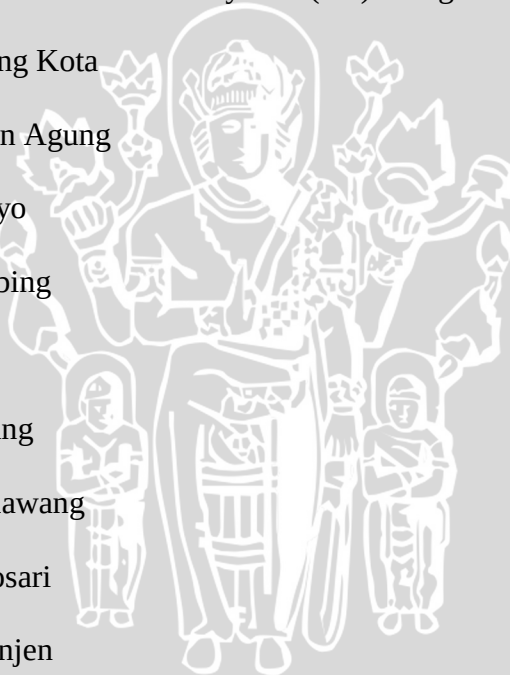
PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah sebuah perusahaan penghasil jasa berupa listrik. Kepada masyarakat umum yang ingin menjadi pelanggan tetap harus memenuhi beberapa persyaratan mudah yang telah ditentukan oleh PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang yaitu : membuat permohonan (yang berisi KTP si pemohon dan fotocopy rekening listrik) selanjutnya oleh pihak PLN akan disurvei lebih lanjut. Setelah disetujui akan diberikan surat ijin penyambungan, listrik dapat langsung

diproses jika calon pelanggan membayar biaya penyambungan dan uang jaminan langganan.

b. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran untuk PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah wilayah sekitar kota Malang. Untuk mempermudah pelayanan kepada konsumen maka PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang membuka 12 Unit Pelayanan (UP) ditingkat ranting yaitu :

1. UP Malang Kota
2. UP Kebon Agung
3. UP Dinoyo
4. UP Blimbing
5. UP Batu
6. UP Lawang
7. UP Bululawang
8. UP Singosari
9. UP Kepanjen
10. UP Tumpang
11. UP Ngantang
12. UP Gondang Legi





## B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para responden, yaitu pada karyawan tetap PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang sebanyak 77 karyawan dengan sampel responden sebanyak 44 karyawan, maka dapat diambil beberapa gambaran tentang karakteristik responden yang diteliti meliputi usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Berikut ini adalah jumlah serta persentase responden berdasarkan karakteristik yang diteliti:

**Tabel 5**  
**Daftar Distribusi Responden**

| Pendidikan  |            |       | SMP | SMA       | D1 | D2 | D3       | S1        | S2 | Jumlah    |
|-------------|------------|-------|-----|-----------|----|----|----------|-----------|----|-----------|
| Usia        |            |       |     |           |    |    |          |           |    |           |
| < 30 tahun  | Masa Kerja | 1-2   |     |           |    |    |          | 3(6,8%)   |    | 3(6,8%)   |
|             |            | 3-5   |     | 2 (4,5%)  |    |    |          | 5(11,4%)  |    | 7(14,3%)  |
|             |            | 6-10  |     |           |    |    |          |           |    |           |
|             |            | 11-15 |     |           |    |    |          |           |    |           |
|             |            | 16-20 |     |           |    |    |          |           |    |           |
|             |            | >21   |     |           |    |    |          |           |    |           |
| 30-50 tahun | Masa Kerja | 1-2   |     |           |    |    |          |           |    |           |
|             |            | 3-5   |     |           |    |    |          | 2(4,5%)   |    | 2(4,54%)  |
|             |            | 6-10  |     | 6(23,6%)  |    |    | 5(11,4%) | 8(18,2%)  |    | 19(43,2%) |
|             |            | 11-15 |     | 2(4,5%)   |    |    |          | 4(9,1%)   |    | 6(23,6%)  |
|             |            | 16-20 |     |           |    |    |          |           |    |           |
|             |            | >21   |     |           |    |    |          |           |    |           |
| > 50 tahun  | Masa Kerja | 1-2   |     |           |    |    |          |           |    |           |
|             |            | 3-5   |     |           |    |    |          |           |    |           |
|             |            | 6-10  |     |           |    |    |          |           |    |           |
|             |            | 11-15 |     | 1(2,3%)   |    |    |          |           |    | 1(2,3%)   |
|             |            | 16-20 |     | 2(4,5%)   |    |    |          | 2(4,5%)   |    | 4(9,1%)   |
|             |            | >21   |     | 2(4,5%)   |    |    |          |           |    | 2(4,54%)  |
| Jumlah      |            |       |     | 15(34,1%) |    |    | 5(11,4%) | 24(54,5%) |    | 44(100%)  |

Sumber: Data diolah (2012)

## 1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Dari hasil penyebaran kusioner diperoleh gambaran responden menurut usia karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang, dapat diketahui dari 44 responden terdapat 10 responden berusia kurang dari 30 tahun atau 22,7%, 27 responden berusia antara 30 sampai 50 tahun atau 61,4%, 7 responden berusia diatas 50 tahun atau 15,9%. Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah berusia 30 sampai 50 tahun.

## 2. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dimaksud di sini adalah pendidikan terakhir sebelum menjadi karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Berdasar hasil penyebaran kuesioner diketahui gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan jumlah responden yang berpendidikan terakhir SMU adalah sebanyak 15 orang atau 34,1%, yang berpendidikan terakhir D3 adalah sebanyak 5 orang atau 11,4%, sedangkan yang berpendidikan terakhir S1 adalah 24 orang atau 54,5%, sedangkan tingkat pendidikan terakhir lainnya SMP, D1 dan D2 adalah 0. Dari uraian diatas sebagian besar karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berpendidikan terakhir S1.

### 3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Deskripsi responden berdasarkan masa kerja yang di maksud disini adalah masa kerja ketika menjadi karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diketahui bahwa jumlah responden yang mempunyai masa kerja antara 1-2 tahun adalah 3 orang atau 6,8%, masa kerja antara 3-5 tahun adalah sebanyak 9 orang atau 20,5%, sedangkan masa kerja antara 6-10 tahun sebanyak 19 orang atau 43,2%, masa kerja antara 11-15 tahun sebanyak 7 orang atau 14,3%, masa kerja antara 16-20 tahun sebanyak 4 orang atau 9,1%, dan 2 orang atau 4,5% mempunyai masa kerja lebih dari 21 tahun. Dari uraian diatas sebagian besar karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang mempunyai masa kerja antara 6-10 tahun.

### 4. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden yang merupakan karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 30 orang atau 68,2% dan sisanya sejumlah 14 orang atau 31,8% berjenis kelamin perempuan. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang lebih banyak berjenis kelamin laki-laki.



**Tabel 6**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase (%) |
|----|---------------|--------|----------------|
| 1. | Laki-laki     | 30     | 68,2           |
| 2. | Perempuan     | 14     | 31,8           |
|    | Jumlah        | 44     | 100            |

#### 5. Gambaran Responden Berdasarkan Status

Gambaran responden yang merupakan karyawan tetap PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang berdasarkan status dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berstatus kawin yaitu sebanyak 33 orang atau 75% dan sisanya sejumlah 11 orang atau 25% belum kawin. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang lebih banyak berstatus kawin.

**Tabel 7**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Status**

| No | Status      | Jumlah | Persentase (%) |
|----|-------------|--------|----------------|
| 1. | Kawin       | 33     | 75             |
| 2. | Belum Kawin | 11     | 25             |
|    | Jumlah      | 44     | 100            |

### C. Analisis Data

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang

**Tabel 8**  
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

| Coefficients <sup>a</sup> |                                      |                             |            |                           |       |
|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |                                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     |
|                           |                                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |
| 1                         | (Constant)                           | 25.498                      | 3.918      |                           | 6.507 |
|                           | GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS    | .200                        | .213       | .234                      | .884  |
|                           | GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN | .551                        | .222       | .376                      | 2.479 |

a. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA

Berdasarkan tabel diatas diketahui persamaannya adalah:

$$X_3 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 + 0,213$$

$$X_3 = 0,200 X_1 + 0,551 X_2 + 0,213$$

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,200 (20%) dengan nilai signifikansi 0,032. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi t (0,032) < dari alpha 0,050. Dengan demikian Motivasi Kerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas sebesar 20%.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,551 (55,1%) dengan nilai signifikansi 0,017. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,017) < \text{dari } \alpha 0,050$ . Dengan demikian Motivasi Kerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan sebesar 55,1%.

## 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang

**Tabel 9**  
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

| Coefficients <sup>a</sup> |                                      |                             |            |                           |       |
|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |                                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |
|                           |                                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |
| 1                         | (Constant)                           | 46.047                      | 6.873      |                           | 6.700 |
|                           | GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS    | .380                        | .398       | .256                      | .406  |
|                           | GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN | .658                        | .390       | .591                      | 4.255 |
|                           |                                      |                             |            |                           | .000  |

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan tabel diatas diketahui persamaannya adalah:

$$X_4 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 + 0,398$$

$$X_4 = 0,380 X_1 + 0,658 X_2 + 0,398$$

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,380 (38%)



dengan nilai signifikansi 0,037. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t$   $(0,037) < \text{dari } \alpha 0,050$ . Dengan demikian Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas sebesar 38%.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,658 (65,8%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t$   $(0,000) < \text{dari } \alpha 0,050$ . Dengan demikian Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan sebesar 65,8%.

### 3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang

**Tabel 10**  
**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |                   |          |     |     |               |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|               |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1             | .681 <sup>a</sup> | .645     | .125              | 2.95311                    | .645              | 13.151   | 1   | 42  | .011          |

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI  
KERJA

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,645 (64,5%) dengan nilai signifikansi 0,011. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t$   $(0,011) < \text{dari } \alpha 0,050$  sedangkan. Dengan demikian Kinerja Karyawan dipengaruhi

oleh Motivasi Kerja sebesar 64,5% sedangkan sisanya sebesar 35,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

#### 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan Secara Bersama-sama terhadap Motivasi Kerja pada PT. PLN Persero APJ Malang

**Tabel 11**  
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan Secara Bersama-sama terhadap Motivasi Kerja**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |                   |          |     |     |               |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|               |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1             | .645 <sup>a</sup> | .398     | .359              | 1.51261                    | .398              | 5.063    | 2   | 41  | .011          |

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN, GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja pada PT. PLN Persero APJ Malang sebesar 0,398 (39,8%) dengan nilai signifikansi 0,011.

## 5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang

**Tabel 12**  
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |                   |          |     |     |               |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|               |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1             | .572 <sup>a</sup> | .327     | .294              | 2.65297                    | .327              | 9.950    | 2   | 41  | .000          |

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN, GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara bersama-sama Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,327 (32,7%) dengan nilai signifikansi 0,000.

### D. Pembahasan

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,200 (20%) dengan nilai signifikansi 0,032. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t(0,032) < \alpha$  dari



alpha 0,050. Dengan demikian Motivasi Kerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas sebesar 20%. Sedangkan pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,551 (55,1%) dengan nilai signifikansi 0,017. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t(0,017) < \text{dari alpha } 0,050$ . Dengan demikian Motivasi Kerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan sebesar 55,1%.

Motivasi Kerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara bersama-sama sebesar 0,398 (39,8%) dengan nilai signifikansi 0,011. Dengan demikian Motivasi Kerja Karyawan PT.PLN Persero APJ Malang dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara bersama-sama sebesar 39,8%.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang**

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,380 (38%) dengan nilai signifikansi 0,037. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t(0,037) < \text{dari}$

alpha 0,050. Dengan demikian Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas sebesar 38%.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,658 (65,8%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t(0,000) < \text{dari alpha } 0,050$ . Dengan demikian Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan sebesar 65,8%.

Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara bersama-sama sebesar 0,327 (32,7%) dengan nilai signifikansi 0,000. Dengan demikian Motivasi Kerja Karyawan PT.PLN Persero APJ Malang dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara bersama-sama sebesar 32,7%.

### **3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,645 (64,5%) dengan nilai signifikansi 0,011. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t(0,011) < \text{dari alpha } 0,050$ . Dengan demikian

Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Motivasi Kerja sebesar 64,5%  
sedangkan sisanya sebesar 35,5% dipengaruhi oleh variabel lain.





## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan:

1. Pada PT. PLN (Persero) APJ Malang, Motivasi Kerja ( $X_3$ ) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan ( $X_2$ ) secara simultan (bersama-sama) sebesar 0,398 (39,8%) dengan nilai signifikansi 0,011. Hal ini dapat diketahui dari nilai signifikansi signifikansi hasil penelitian sebesar 0,011 < alpha 0,05 maka berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
2. Pada PT. PLN (Persero) APJ Malang, Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan ( $X_2$ ) secara simultan (bersama-sama) sebesar 0,327 (32,7%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dapat diketahui dari nilai signifikansi signifikansi hasil penelitian sebesar 0,000 < alpha 0,05 maka berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
3. Pengaruh parsial Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ) pada PT. PLN Persero APJ Malang sebesar 0,200 (20%) dengan nilai signifikansi 0,032. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi t (0,032) < dari alpha 0,050. Sedangkan pengaruh parsial Gaya Kepemimpinan Orientasi

Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ) Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,551 (55,1%) dengan nilai signifikansi 0,017. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t$  ( $0,017$ ) < dari alpha 0,050.

4. Pengaruh parsial Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,380 (38%) dengan nilai signifikansi 0,037. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t$  ( $0,037$ ) < dari alpha 0,050. Sedangkan pengaruh parsial Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,658 (65,8%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t$  ( $0,000$ ) < dari alpha 0,050.
5. Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,645 (64,5%) dengan nilai signifikansi 0,011. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t$  ( $0,011$ ) < dari alpha 0,050 sedangkan. Dengan demikian Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) dipengaruhi oleh Motivasi Kerja ( $X_3$ ) sebesar 64,5% sedangkan sisanya sebesar 35,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan maka dalam rangka mengoptimalkan variabel-variabel dalam penelitian maupun faktor lain di luar penelitian ini diperlukan adanya beberapa saran.

Adapun saran-saran yang dapat disampaikan peneliti berkenaan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sehubungan dengan pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, maka PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang hendaknya dalam melakukan kebijakan terkait dengan Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas. Hal ini dikarenakan dalam variabel keusioner hanya terdapat beberapa item saja yang mempunyai pengaruh sangat besar, sedangkan keseluruhan itemnya masih memiliki rata-rata rendah. Oleh karena itu, untuk item Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas hendaknya ditingkatkan lagi sehingga akan menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal.
2. Perusahaan selain menjalin hubungan baik dengan karyawan hendaknya juga memperhatikan faktor instruksi pekerjaan dan pengawasan dalam pekerjaan sebagaimana disebutkan dalam indikator kuesioner. Hal ini yang diharapkan untuk lebih bisa meningkatkan kinerja karyawan serta motivasi kerja karyawan yang baik melalui gaya kepemimpinan terutama gaya kepemimpinan orientasi tugas.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S, 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Arikunto, S, 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Arep, I dan Tanjung, H. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana.
- Bass, B., 1990. *Bass & Stogdill's Hand Book of Leadership (3<sup>rd</sup> ed)*. New York: Free Press.
- Blanchard, K. & Hersey, P. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta Utara: CV. Rajawali.
- Hanson, E. Mark. 1991. *Educational Administration and Organisational Behavior*. Third Edition. USA: University of California at Riverside.
- Hariandja, MT Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Gramedia Mediasarana Indonesia.
- Hasibuan, M.S.P, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Masagung.
- Herdiyanti. 2004. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk)*. Publikasi Ilmiah. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Ichsan, Mokh. 1994. *Pengantar Manajemen*. Malang: Proyek Operasi dan Perawatan Universitas Negeri Malang.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rasdakarya.
- Manullang, Marihot Amh. 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R.L. dan Jackson, John. H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mehta, Rajiv, Alan J. Dudinsky, Rolph E. Anderson. *Leadership style, motivation and performance in international marketing channels*. *European Journal of Marketing*, (Online), Vol 37 No. 1/2, 2003. pp. 50-85, ([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), diakses 16 November 2011).
- Riduwan. M., 2005. *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, dan Peneliti Pemula*. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Basri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari teori ke praktek*. Edisi 1. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Universitas Indonesia.

- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, M dan Effendi, S, 1995, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Sudjana. 2005. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Suliman, Abu Bakar dan Paul Iles. 2000. *Is Continuance Commitment Beneficial to Organisations? Commitment-Performance Relationship: a new look*, (Online), MCB University Press, *Journal of Manajerial Psychologi*. 15(5): 407-426, ([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), diakses 16 November 2011).
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A. Teguh dan Rosidah. 2003. *MSDM: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Kontes Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Timpe. A. Dale, 2005. *Performance*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.





## Lampiran 1. Daftar Kuesioner

### KUESIONER

### PENELITIAN SKRIPSI

### FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Persero APJ Malang”, saya mengharapkan kesediaan Saudara untuk meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan ini.

Penelitian ini adalah untuk memenuhi tugas akhir dan berkewajiban dalam memperoleh Gelar Sarjana (S1) Universitas Brawijaya Malang. Keberhasilan saya dalam melakukan penelitian ini tidak lepas dari kerelaan dan kesediaan Saudara untuk menjawab semua pertanyaan dengan lengkap. Jawaban yang anda berikan saya jamin kerahasiaannya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademis dalam penyusunan skripsi.

Atas bantuan dan kesediaannya, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Hafid Kurnia Alam

No. Responden :  
(diisi oleh peneliti)

Petunjuk Pengisian :

1. Beri tanda (√) sesuai pendapat anda pada jawaban yang tersedia
2. Pilih hanya satu jawaban pada setiap pertanyaan

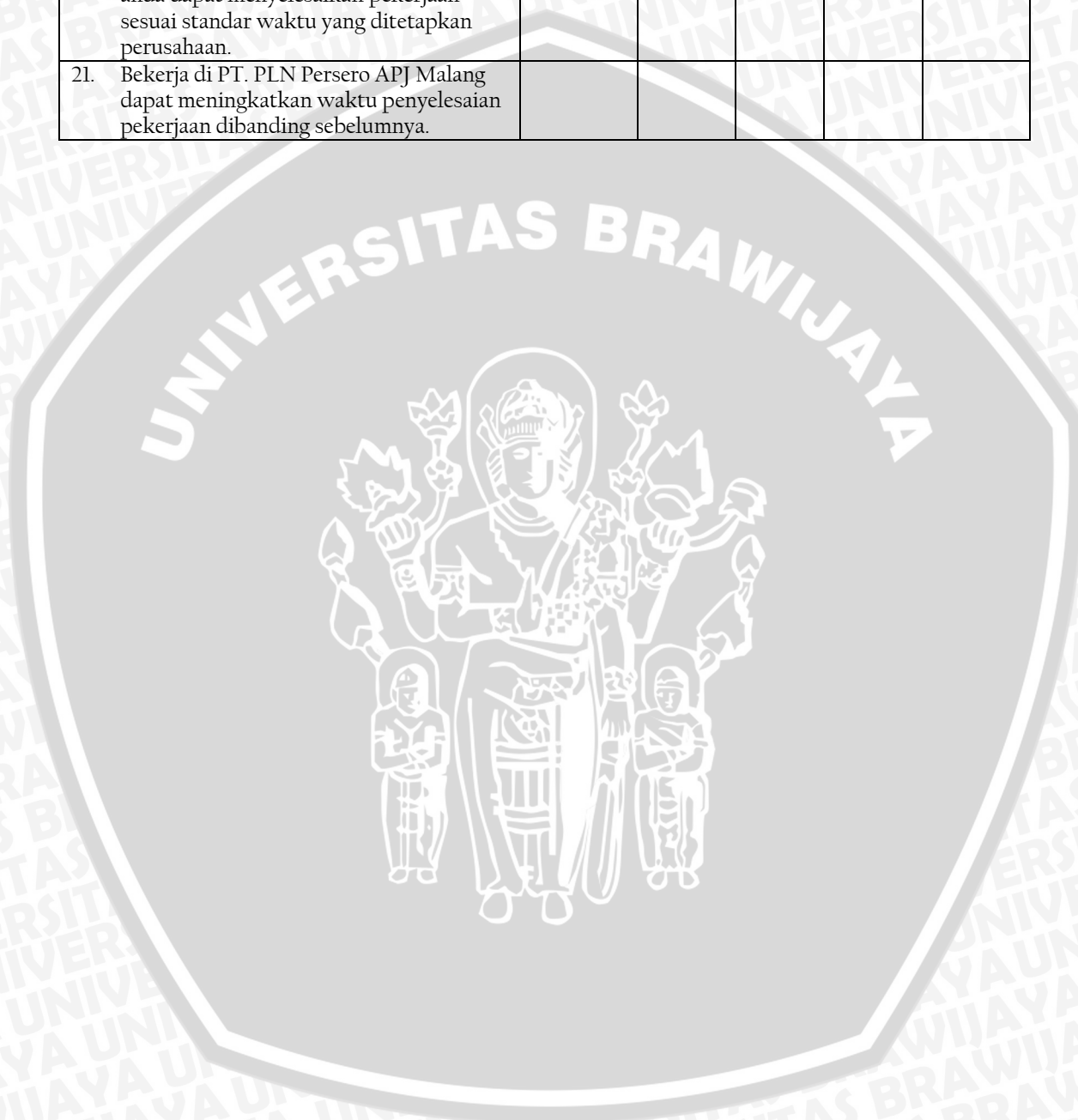
#### B. Identitas responden

- |                  |   |              |                |              |
|------------------|---|--------------|----------------|--------------|
| 1. Usia anda     | : | a. 21-25 thn | b. 26-30 thn   | c. 31-35 thn |
|                  |   | d. 36-40 thn | e. >41 thn     |              |
| 2. Jenis kelamin | : | a. Pria      | b. Wanita      |              |
| 3. Status        | : | a. Kawin     | b. Belum Kawin |              |
| 4. Pendidikan    | : | a. SD        | b. SLTP        | c. SMU       |
|                  |   | d. D1        | e. D3          | f. S1        |
| 5. Masa kerja    | : | a. < 2 thn   | b. 2-5 thn     | c. 5-10 thn  |
|                  |   | d. 10-15 thn | e. 15-20 thn   | f. >20 thn   |



| Pernyataan                                                                                                                      | Sangat<br>Tidak<br>Setuju | Tidak<br>Setuju | Ragu-<br>ragu | Setuju | Sangat<br>setuju |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------|---------------|--------|------------------|
| <b>Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan</b>                                                                                     |                           |                 |               |        |                  |
| 1. Pemimpin berkonsultasi dengan anda dalam menyelesaikan pekerjaan.                                                            |                           |                 |               |        |                  |
| 2. Pemimpin mendukung anda dalam menyelesaikan pekerjaan.                                                                       |                           |                 |               |        |                  |
| 3. Pemimpin memperhatikan kesejahteraan anda.                                                                                   |                           |                 |               |        |                  |
| 4. Pemimpin mau menerima usulan anda.                                                                                           |                           |                 |               |        |                  |
| <b>Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas</b>                                                                                        |                           |                 |               |        |                  |
| 5. Pemimpin memberikan kritik pelaksanaan pekerjaan kepada anda.                                                                |                           |                 |               |        |                  |
| 6. Pemimpin memberikan penjelasan tentang batas waktu pelaksanaan tugas pekerjaan kepada anda.                                  |                           |                 |               |        |                  |
| 7. Pemimpin selalu memberikan petunjuk akan tugas kepada anda.                                                                  |                           |                 |               |        |                  |
| 8. Pemimpin selalu mengawasi pekerjaan anda.                                                                                    |                           |                 |               |        |                  |
| <b>Motivasi Kerja</b>                                                                                                           |                           |                 |               |        |                  |
| 9. Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang dapat memenuhi kebutuhan makan, minum, pakaian, dan tempat tinggal anda.               |                           |                 |               |        |                  |
| 10. Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang kebutuhan keamanan dan keselamatan anda dapat terpenuhi.                              |                           |                 |               |        |                  |
| 11. Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang dapat menambah teman anda.                                                            |                           |                 |               |        |                  |
| 12. Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang, kebutuhan akan pekerjaan anda terpenuhi.                                             |                           |                 |               |        |                  |
| 13. Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang, kebutuhan akan pendapatan anda dapat terpenuhi.                                      |                           |                 |               |        |                  |
| 14. Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang dapat memenuhi kebutuhan akan prestise (harga diri) anda.                             |                           |                 |               |        |                  |
| 15. Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang anda mendapatkan prestasi dari kinerja anda.                                          |                           |                 |               |        |                  |
| <b>Kinerja Karyawan</b>                                                                                                         |                           |                 |               |        |                  |
| 16. Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang, anda mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai yang diberikan oleh perusahaan.            |                           |                 |               |        |                  |
| 17. Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang, kemampuan anda dalam menyelesaikan pekerjaan semakin meningkat dibanding sebelumnya. |                           |                 |               |        |                  |
| 18. Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang kualitas pekerjaan anda sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.        |                           |                 |               |        |                  |

|     |                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 19. | Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang dapat meningkatkan kualitas kinerja anda dibanding sebelumnya.                      |  |  |  |  |  |
| 20. | Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu yang ditetapkan perusahaan. |  |  |  |  |  |
| 21. | Bekerja di PT. PLN Persero APJ Malang dapat meningkatkan waktu penyelesaian pekerjaan dibanding sebelumnya.               |  |  |  |  |  |



## Lampiran 2. Hasil Kuesioner

## Rekapitulasi Jawaban Responden

| GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS |      |      |      |      |    | GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN |      |      |    |
|-----------------------------------|------|------|------|------|----|--------------------------------------|------|------|----|
| No.                               | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1 | X2.1                                 | X2.2 | X2.3 | X2 |
| 1                                 | 4    | 4    | 3    | 3    | 14 | 5                                    | 4    | 4    | 13 |
| 2                                 | 4    | 4    | 4    | 5    | 17 | 5                                    | 4    | 4    | 13 |
| 3                                 | 3    | 3    | 3    | 3    | 12 | 4                                    | 3    | 5    | 12 |
| 4                                 | 4    | 4    | 5    | 3    | 16 | 5                                    | 4    | 4    | 13 |
| 5                                 | 3    | 3    | 3    | 4    | 13 | 5                                    | 3    | 4    | 12 |
| 6                                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 16 | 4                                    | 4    | 4    | 12 |
| 7                                 | 4    | 5    | 5    | 5    | 19 | 4                                    | 4    | 4    | 12 |
| 8                                 | 4    | 5    | 3    | 4    | 16 | 5                                    | 5    | 5    | 15 |
| 9                                 | 3    | 3    | 2    | 3    | 11 | 5                                    | 5    | 5    | 15 |
| 10                                | 5    | 5    | 4    | 4    | 18 | 4                                    | 4    | 4    | 12 |
| 11                                | 4    | 4    | 4    | 4    | 16 | 4                                    | 4    | 4    | 12 |
| 12                                | 3    | 3    | 3    | 4    | 13 | 5                                    | 5    | 5    | 15 |
| 13                                | 4    | 4    | 3    | 3    | 14 | 5                                    | 5    | 5    | 15 |
| 14                                | 4    | 4    | 4    | 4    | 16 | 4                                    | 4    | 4    | 12 |
| 15                                | 4    | 2    | 4    | 5    | 15 | 5                                    | 5    | 5    | 15 |
| 16                                | 4    | 5    | 5    | 4    | 18 | 5                                    | 4    | 4    | 13 |
| 17                                | 4    | 4    | 4    | 4    | 16 | 5                                    | 3    | 4    | 12 |
| 18                                | 4    | 5    | 5    | 5    | 19 | 5                                    | 4    | 4    | 12 |
| 19                                | 3    | 4    | 4    | 4    | 15 | 4                                    | 5    | 4    | 13 |
| 20                                | 4    | 4    | 3    | 3    | 14 | 4                                    | 4    | 4    | 12 |
| 21                                | 4    | 3    | 4    | 4    | 15 | 4                                    | 4    | 5    | 13 |
| 22                                | 3    | 4    | 4    | 4    | 15 | 5                                    | 4    | 4    | 13 |
| 23                                | 4    | 4    | 3    | 4    | 15 | 4                                    | 4    | 4    | 12 |
| 24                                | 4    | 5    | 5    | 5    | 19 | 4                                    | 4    | 4    | 12 |
| 25                                | 3    | 3    | 4    | 2    | 12 | 5                                    | 5    | 5    | 15 |
| 26                                | 3    | 3    | 3    | 3    | 12 | 5                                    | 4    | 5    | 14 |
| 27                                | 4    | 4    | 4    | 5    | 17 | 5                                    | 4    | 5    | 14 |
| 28                                | 4    | 4    | 4    | 4    | 16 | 5                                    | 4    | 4    | 13 |
| 29                                | 3    | 3    | 3    | 4    | 13 | 5                                    | 3    | 4    | 12 |
| 30                                | 4    | 4    | 4    | 4    | 16 | 4                                    | 4    | 4    | 12 |
| 31                                | 4    | 4    | 4    | 5    | 17 | 5                                    | 4    | 4    | 13 |
| 32                                | 4    | 5    | 5    | 4    | 18 | 4                                    | 4    | 4    | 12 |
| 33                                | 5    | 5    | 5    | 5    | 20 | 4                                    | 4    | 5    | 13 |
| 34                                | 3    | 3    | 4    | 3    | 13 | 5                                    | 4    | 5    | 14 |
| 35                                | 4    | 4    | 4    | 4    | 16 | 4                                    | 4    | 4    | 12 |
| 36                                | 4    | 4    | 5    | 5    | 18 | 5                                    | 4    | 5    | 14 |
| 37                                | 5    | 5    | 4    | 4    | 18 | 5                                    | 4    | 4    | 13 |
| 38                                | 4    | 4    | 4    | 5    | 17 | 4                                    | 4    | 4    | 11 |
| 39                                | 4    | 4    | 3    | 4    | 15 | 5                                    | 3    | 4    | 11 |
| 40                                | 4    | 5    | 5    | 5    | 19 | 4                                    | 4    | 4    | 12 |
| 41                                | 5    | 5    | 4    | 4    | 18 | 5                                    | 3    | 4    | 12 |
| 42                                | 4    | 4    | 4    | 5    | 17 | 5                                    | 4    | 4    | 13 |
| 43                                | 4    | 4    | 3    | 4    | 15 | 4                                    | 5    | 5    | 14 |
| 44                                | 4    | 3    | 4    | 3    | 14 | 4                                    | 5    | 4    | 13 |



| MOTIVASI KERJA |      |      |      |      |      |      |      | KINERJA KARYAWAN |      |      |      |      |      |      |    |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------------------|------|------|------|------|------|------|----|
| No.            | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | X3.6 | X3.7 | X3               | X4.1 | X4.2 | X4.3 | X4.4 | X4.5 | X4.6 | X4 |
| 1              | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 33               | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 20 |
| 2              | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 33               | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 26 |
| 3              | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 32               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 4              | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 31               | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 18 |
| 5              | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 5    | 29               | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 28 |
| 6              | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 28               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 7              | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 31               | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 28 |
| 8              | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 31               | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 16 |
| 9              | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 10             | 4    | 5    | 4    | 5    | 3    | 5    | 5    | 31               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 11             | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 32               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 12             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35               | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 22 |
| 13             | 5    | 4    | 4    | 3    | 5    | 5    | 5    | 31               | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 20 |
| 14             | 4    | 2    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 30               | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 28 |
| 15             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35               | 1    | 1    | 2    | 2    | 2    | 2    | 10 |
| 16             | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 32               | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 22 |
| 17             | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 33               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 18             | 3    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 30               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 19             | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 30               | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 22 |
| 20             | 4    | 3    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 31               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 21             | 4    | 3    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 31               | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 26 |
| 22             | 4    | 4    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 31               | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 22 |
| 23             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 30               | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 26 |
| 24             | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 31               | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 26 |
| 25             | 4    | 4    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 31               | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 22 |
| 26             | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 31               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 27             | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 31               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 28             | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 30               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 29             | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 30               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 30             | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 5    | 29               | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 26 |
| 31             | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 30               | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 22 |
| 32             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 29               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 33             | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 30               | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 22 |
| 34             | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 30               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 35             | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 31               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 36             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28               | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24 |
| 37             | 5    | 5    | 5    | 5    | 3    | 5    | 5    | 33               | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 26 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|----|
| 38 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 39 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 40 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 31 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 26 |
| 41 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 26 |
| 42 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 43 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 32 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 44 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 32 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 22 |



### Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### 1. Hasil Uji Validitas

**Tabel 17. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ )**

| No Item | Koefisien Korelasi<br>( $r_{hitung}$ ) | Probabilitas | Keterangan |
|---------|----------------------------------------|--------------|------------|
| 1.      | 0,750                                  | 0,00         | Valid      |
| 2.      | 0,825                                  | 0,00         | Valid      |
| 3.      | 0,792                                  | 0,00         | Valid      |
| 4.      | 0,749                                  | 0,00         | Valid      |

Sumber: data diolah tahun 2012

**Tabel 18. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan ( $X_2$ )**

| No Item | Koefisien Korelasi<br>( $r_{hitung}$ ) | Probabilitas | Keterangan |
|---------|----------------------------------------|--------------|------------|
| 1.      | 0,688                                  | 0,01         | Valid      |
| 2.      | 0,717                                  | 0,00         | Valid      |
| 3.      | 0,772                                  | 0,00         | Valid      |

Sumber: data diolah tahun 2012

**Tabel 19. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja Karyawan ( $X_3$ )**

| No Item | Koefisien Korelasi<br>( $r_{hitung}$ ) | Probabilitas | Keterangan |
|---------|----------------------------------------|--------------|------------|
| 1.      | 0,673                                  | 0,01         | Valid      |
| 2.      | 0,690                                  | 0,02         | Valid      |
| 3.      | 0,744                                  | 0,03         | Valid      |
| 4.      | 0,745                                  | 0,02         | Valid      |
| 5.      | 0,637                                  | 0,03         | Valid      |
| 6.      | 0,559                                  | 0,02         | Valid      |
| 7.      | 0,611                                  | 0,04         | Valid      |

Sumber: data diolah tahun 2012

**Tabel 20. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)**

| No Item | Koefisien Korelasi<br>( $r_{hitung}$ ) | Probabilitas | Keterangan |
|---------|----------------------------------------|--------------|------------|
| 1.      | 0,846                                  | 0,00         | Valid      |
| 2.      | 0,846                                  | 0,00         | Valid      |
| 3.      | 0,847                                  | 0,00         | Valid      |
| 4.      | 0,847                                  | 0,00         | Valid      |
| 5.      | 0,802                                  | 0,00         | Valid      |
| 6.      | 0,802                                  | 0,00         | Valid      |

Sumber: data diolah tahun 2012

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ )  $\geq \alpha$  (0,05).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen tersebut adalah **valid**.



## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 21. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

| Variabel                             | Koefisien Reliabilitas (alpha) | Keterangan |
|--------------------------------------|--------------------------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas    | 0,807                          | Reliabel   |
| Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan | 0,742                          | Reliabel   |
| Motivasi Kerja Karyawan              | 0,615                          | Reliabel   |
| Kinerja Karyawan                     | 0,805                          | Reliabel   |

Sumber: data diolah tahun 2012

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien reliabilitas (alpha) adalah  $\alpha \geq$

0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut **reliabel**.



#### Lampiran 4. SPSS

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 44 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 44 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .807             | 5          |

**Item Statistics**

|                   | Mean    | Std. Deviation | N  |
|-------------------|---------|----------------|----|
| x1.1              | 3.8636  | .55367         | 44 |
| x1.2              | 3.9773  | .76215         | 44 |
| x1.3              | 3.8864  | .75378         | 44 |
| x1.4              | 4.0227  | .76215         | 44 |
| GAYA KEPEMIMPINAN | 15.7500 | 2.21123        | 44 |
| ORIENTASI TUGAS   |         |                |    |

**Scale Statistics**

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 31.5000 | 19.558   | 4.42246        | 5          |

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 44 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 44 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .742             | 4          |

Item Statistics

|                                         | Mean    | Std. Deviation | N  |
|-----------------------------------------|---------|----------------|----|
| x2.1                                    | 4.5682  | .50106         | 44 |
| x2.2                                    | 4.0682  | .58658         | 44 |
| x2.3                                    | 4.3182  | .47116         | 44 |
| GAYA KEPEMIMPINAN<br>ORIENTASI KARYAWAN | 12.8864 | 1.12510        | 44 |

Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 25.8409 | 4.695    | 2.16680        | 4          |



Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 44 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 44 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .615             | 8          |

Item Statistics

|                | Mean    | Std. Deviation | N  |
|----------------|---------|----------------|----|
| x3.1           | 4.1818  | .62030         | 44 |
| x3.2           | 4.2273  | .64208         | 44 |
| x3.3           | 4.3182  | .56126         | 44 |
| x3.4           | 4.5909  | .58342         | 44 |
| x3.5           | 4.1591  | .60782         | 44 |
| x3.6           | 4.7500  | .43802         | 44 |
| x3.7           | 4.7955  | .40803         | 44 |
| MOTIVASI KERJA | 31.0227 | 1.64936        | 44 |

Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 62.0455 | 10.603   | 3.25615        | 8          |

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 44 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 44 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .805             | 7          |

**Item Statistics**

|                  | Mean    | Std. Deviation | N  |
|------------------|---------|----------------|----|
| x4.1             | 3.9091  | .67577         | 44 |
| x4.2             | 3.9091  | .67577         | 44 |
| x4.3             | 3.8864  | .61817         | 44 |
| x4.4             | 3.8864  | .61817         | 44 |
| x4.5             | 3.9091  | .60302         | 44 |
| x4.6             | 3.9091  | .60302         | 44 |
| KINERJA KARYAWAN | 23.4091 | 3.15726        | 44 |

**Scale Statistics**

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 46.8182 | 39.873   | 6.31452        | 7          |

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered                                                                                         | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | GAYA<br>KEPEMIMPINAN<br>ORIENTASI<br>KARYAWAN,<br>GAYA<br>KEPEMIMPINAN<br>ORIENTASI<br>TUGAS <sup>a</sup> |                   | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .645 <sup>a</sup> | .398     | .359              | 1.51261                    |

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN, GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS

### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 23.169         | 2  | 11.585      | 5.063 | .011 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 93.808         | 41 | 2.288       |       |                   |
|       | Total      | 116.977        | 43 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN, GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS

b. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA



**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|--------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                           | 25.498                      | 3.918      |                           | 6.507 | .000 |
|       | GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS    | .200                        | .213       | .234                      | .884  | .032 |
|       | GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN | .551                        | .222       | .376                      | 2.479 | .017 |

a. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered                                                                    | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN, GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS <sup>a</sup> |                   | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .572 <sup>a</sup> | .327     | .294              | 2.65297                    |

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .572 <sup>a</sup> | .327     | .294              | 2.65297                    |

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN, GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS

### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 140.067        | 2  | 70.034      | 9.950 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 288.569        | 41 | 7.038       |       |                   |
|       | Total      | 428.636        | 43 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN, GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-------|--------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                           | 46.047                      | 6.873      |                           | 6.700 | .000 |
|       | GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS    | .380                        | .398       | .256                      | .406  | .037 |
|       | GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN | .658                        | .390       | .591                      | 4.255 | .000 |

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered              | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | MOTIVASI<br>KERJA <sup>a</sup> |                   | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .681 <sup>a</sup> | .645     | .125              | 2.95311                    |

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 62.360         | 1  | 62.360      | 7.151 | .011 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 366.276        | 42 | 8.721       |       |                   |
|       | Total      | 428.636        | 43 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)     | 46.060                      | 8.482      |                           | 5.430  | .000 |
|       | MOTIVASI KERJA | .730                        | .273       | -.381                     | -2.674 | .011 |

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN