

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA**

(STUDI PADA KARYAWAN AJB BUMIPUTERA KANTOR CABANG  
CELAKET MALANG)

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

AHMAD FAUZEN  
NIM 0910323068



UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA  
MALANG  
2014

MOTTO

**Kalahkan kemalasan dengan SEMANGAT**

**Kalahkan kebencian dengan KASIH SAYANG**

**Kalahkan kesombongan dengan RENDAH HATI**

**ORANG HEBAT itu mampu membalut luka hati dengan SABAR**

**Mampu meredam amarah dengan ISTIGHFAR**

**Mampu menghapus dendam dengan MAAF**

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja  
(Studi Pada Karyawan AJB BUMIPUTERA Kantor Cabang  
Celaket - Malang)

Disusun oleh : Ahmad Fauzen

NIM : 0910323068

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 27 Januari 2014

Komisi Pembimbing,

Ketua

Anggota



Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA

NIP. 19580501 198403 1 001



Drs. Mochammad Djudi, M.Si

NIP. 19520607 198010 1 001

**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 5 Februari 2014

Jam : 10.00 WIB

Skripsi atas nama : Ahmad Fauzen

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja  
(Studi Pada Karyawan AJB BUMIPUTERA Kantor  
Cabang Celaket Malang)

dan dinyatakan LULUS

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua



**Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA**  
NIP. 19580501 198403 1 001

Anggota



**Dr. Mochammad Djudi, M.Si**  
NIP. 19520607 198010 1 001

Anggota



**Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB., DBA**  
NIP.19780210 200501 1 002

Anggota



**Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D**  
NIP. 19760209 200604 1 001



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 29 Januari 2014

Mahasiswa



**Ahmad Fauzen**  
**NIM. 0910323068**

## RINGKASAN

Ahmad Fauzen, 2014, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB. Bumiputera 1912, Kantor Cabang Celaket – Malang)**, Dr. M. Al Musadieq, MBA; Drs. Mochammad Djudi, M.Si; 130 Hal + xv.

Persaingan bisnis yang semakin ketat membuat perusahaan harus mampu memformulasikan strategi secara tepat. Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang dapat digunakan perusahaan sebagai strategi untuk memenangkan persaingan. Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam sebuah perusahaan, karena kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan mengikuti apa yang diperintahkan. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting yang dapat digunakan manajer untuk memimpin bawahan. Gaya kepemimpinan diduga memiliki pengaruh yang kuat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pada penelitian ini gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel eksogen dan motivasi kerja sebagai variabel endogen. Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan AJB Bumiputera 1912, kantor cabang Celaket – Malang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan 1). Pengaruh secara simultan variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. 2). Pengaruh secara parsial variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan AJB Bumiputera 1912, kantor cabang Celaket – Malang. Sumber data diperoleh dari data primer dengan membagikan kuosioner. Kuosioner sebagai instrument penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan pengujian hipotesis uji F dan uji t. dilakukan dengan software statistik SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan, variabel Gaya Kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 22,745. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t statistik sebagai berikut: variabel gaya kepemimpinan direktif dengan t-statistik 2,629, gaya kepemimpinan suportif dengan nilai t-statistik 2,06, gaya kepemimpinan partisipatif dengan nilai t-statistik 2,276, dan gaya kepemimpinan prestasi dengan nilai t-statistik 2,313. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan masing-masing gaya kepemimpinan akan mampu meningkatkan motivasi karyawan secara signifikan. Koefisien determinasi  $R^2$  pada penelitian ini sebesar 72,2% artinya model dalam penelitian ini mampu menjelaskan sebesar 72,2% sebagai variabel penentu motivasi kerja karyawan.

## SUMMARY

Ahmad Fauzen, 2014, **The Influence of Leadership Style on Work Motivation (Study on employees of AJB Bumiputera 1912, Branch Office Celaket, Malang City)**, Dr. M. Al Musadieq, MBA; Drs. Mochammad Djudi, M.Si; 130 Hal + xv.

Business competition increasing tight required company to formulate appropriate strategies. Human resources is important factor that can be used to created strategy in order to winning the competition. Leadership is important aspect in organization, because a good leadership will make the employees following all of the instructions that given by the leader. Leadership style is important things that can be used by the manager to lead the follower or the workers. Leadership style is suspected have influence on work motivation. In this research, leadership style act as exogenous variable and work motivation act as endogenous variable. Object of the research used employees of AJB Bumiputera 1912, branch office celaket, Malang city.

The research purposes are: 1) explain the leadership style variables simultaneously impact on work motivation. 2) explain the leadership style variables partially impact on work motivation. The research type in this research is explanatory research with used hypothesis testing. Population in this research are employees of AJB Bumiputera 1912 branch office celaket Malang City. The data source got from primary data with spread questionare. Questionare as research instrument tested by validity and reliability testing. Data analysis used are descriptive statistical analysis, clasical asumptions testing, and hypothesis testing conducted by multiple linier regression with using F-test and t-test. Data analysis was performed using SPSS software statistic.

First results of this study indicate: firstly, leadership style variables simultanously have positively and significant impact on work motivation. It showed by the value of F score is 22,745. Secondly, leadership style variables partially have impact on work motivation. It showed by t-statistic value as follow: directive leadership style that has t statistic 2,629, supportive leadership style that has t-statistic 2,06, participative leadership style has t-statistic 2,276, and achievement leadership style that has t-statistic 2,313. These showing that using each leadership style will able to increase work motivation of the workers as significant. Coefficient determination in this research 72,2%. It mean the research model can explained 72,2% and the other one explained by the outside variables that not used in this reseach.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan limpahan rahmat, taufik, dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB. Bumiputera 1912, Kantor Cabang Celaket – Malang).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (SAB) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti selaku ketua jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Mohammad Iqbal, Sos MIB, DBA selaku sekretaris jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr. M. Al Musadieg, MBA selaku dosen pembimbing pertama yang telah memberikan waktu, fikiran, dan tenaga untuk membimbing, mengarahkan, memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Drs. Mochammad Djudi, M.Si selaku dosen pembimbing kedua yang telah membeirkan banyak waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberikan semangat dan dorongan kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
6. Seluruh dosen pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.

7. Bapak Ujang Wiloto, SH selaku Kepala Cabang AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket-Malang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
8. Seluruh karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket-Malang
9. Ibunda tercinta yang telah memberikan banyak doa, kasih sayang, dukungan, dan beasiswa penuh kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan study dengan baik.
10. Bapak yang ada di malaysia, yang telah memberikan dukungan secara penuh baik material maupun imaterial kepada penulis.
11. Keluarga tercinta, sahabat-sahabat terbaik di lingkungan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, dan rekan-rekan mahasiswa Jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan dukungan, dan semangat kepada penulis.
12. Keluarga besar G8 (agil, agung, agus mariono, alfin, adysta, frihasta, tenpeng, pletek, moncong, Mukti, eta, hinggil, blek indra, poleng dan segenap teman-teman fia).
13. semua pihak yang membantu terselesainya skripsi ini yang tidak mungkin untuk penulis sebutkan satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan, baik teknis penyajian materi maupun pembahasan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya tulis ini bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 27 Januari 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO .....	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
TANDA PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
RINGKASAN .....	v
SUMMARY .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
A. Gaya Kepemimpinan .....	10
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	10
2. Teori Gaya Kepemimpinan .....	11
3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan .....	12
a. Gaya Kepemimpinan Direktif .....	12
b. Gaya Kepemimpinan Suportif .....	12
c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif .....	13
d. Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi .....	14
B. Motivasi Kerja .....	15
1. Pengertian Motivasi Kerja .....	15
2. Tujuan Motivasi Kerja .....	16



3. Teori Motivasi Kerja .....	16
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	18
5. Jenis-jenis Motivasi Kerja .....	20
C. Keterkaitan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja .....	21
D. Penelitian Terdahulu .....	23
Sumber: Data diolah peneliti tahun 2013.....	27
E. Model Konsep dan Model Hipotesis.....	27
1. Model Konsep.....	27
2. Model Hipotesis.....	28
A. Jenis Penelitian.....	31
B. Lokasi Penelitian.....	31
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran.....	32
1. Konsep.....	32
2. Variabel Penelitian .....	33
3. Definisi Operasional .....	34
4. Skala Pengukuran .....	39
D. Populasi dan Sampel.....	40
1. Populasi .....	40
2. Sampel .....	40
E. Pengumpulan Data .....	41
1. Sumber Data .....	41
2. Metode Pengumpulan Data.....	42
3. Instrumen Penelitian .....	42
F. Pengujian Instrumen .....	43
1. Uji Validitas.....	43
2. Uji Reliabilitas.....	44
G. Analisis Data.....	45
1. Analisis Deskriptif.....	45
2. Analisis Inferensial .....	45
a. Uji Asumsi Klasik .....	46
b. Analisis Regresi Linier Berganda.....	48
c. Pengujian Hipotesis .....	49
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>52</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	52
1. Sejarah Perusahaan .....	52
2. Lokasi Perusahaan .....	54
3. Visi, Misi, Falsafah dan Budaya Perusahaan.....	55
4. Struktur Organisasi Perusahaan.....	58
5. Bidang Usaha dan Kegiatan AJB Bumiputera 1912.....	62
B. Gambaran Umum Responden .....	64
1. Gambaran Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
2. Gambaran Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	64
3. Gambaran Responden berdasarkan Usia .....	65
4. Gambaran Responden berdasarkan Masa Kerja .....	65
C. Hasil dan Analisis Data.....	66
1. Analisis Data Statistik Deskriptif .....	66

2. Uji Instrumen Penelitian.....	76
3. Pengujian Asumsi Klasik.....	80
4. Analisis Regresi Linier Berganda.....	86
5. Pengujian Hipotesis.....	89
D. Pembahasan.....	93
<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>102</b>
A. Kesimpulan.....	102
B. Saran.....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>105</b>



## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu .....	27
Tabel 3.1 Penentuan Skor Jawaban Responden .....	40
Tabel 3.2 Konsep, Variabel, Indikator dan Item .....	38
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang-Celaket .....	62
Tabel 4.2 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
Tabel 4.3 Gambaran Responden Tingkat Pendidikan .....	64
Tabel 4.4 Gambaran Responden Berdasarkan Usia .....	65
Tabel 4.5 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	65
Tabel 4.6 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden .....	66
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( X1) ....	67
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X2).....	68
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X <sub>3</sub> )..	70
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X4) .....	71
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi kerja karyawan (Y).....	73
Tabel 4.12 Uji Validitas Instrumen .....	78
Tabel 4.13 Uji Reliabilitas Instrumen .....	79
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas .....	80
Tabel 4.15 Hasil Uji Autokorelasi .....	83
Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinieritas .....	83
Tabel 4.17 Uji Heteroskedastisitas .....	85
Tabel 4.18 Persamaan Regresi .....	86
Tabel 4.19 Koefisien Korelasi dan Determinasi .....	88



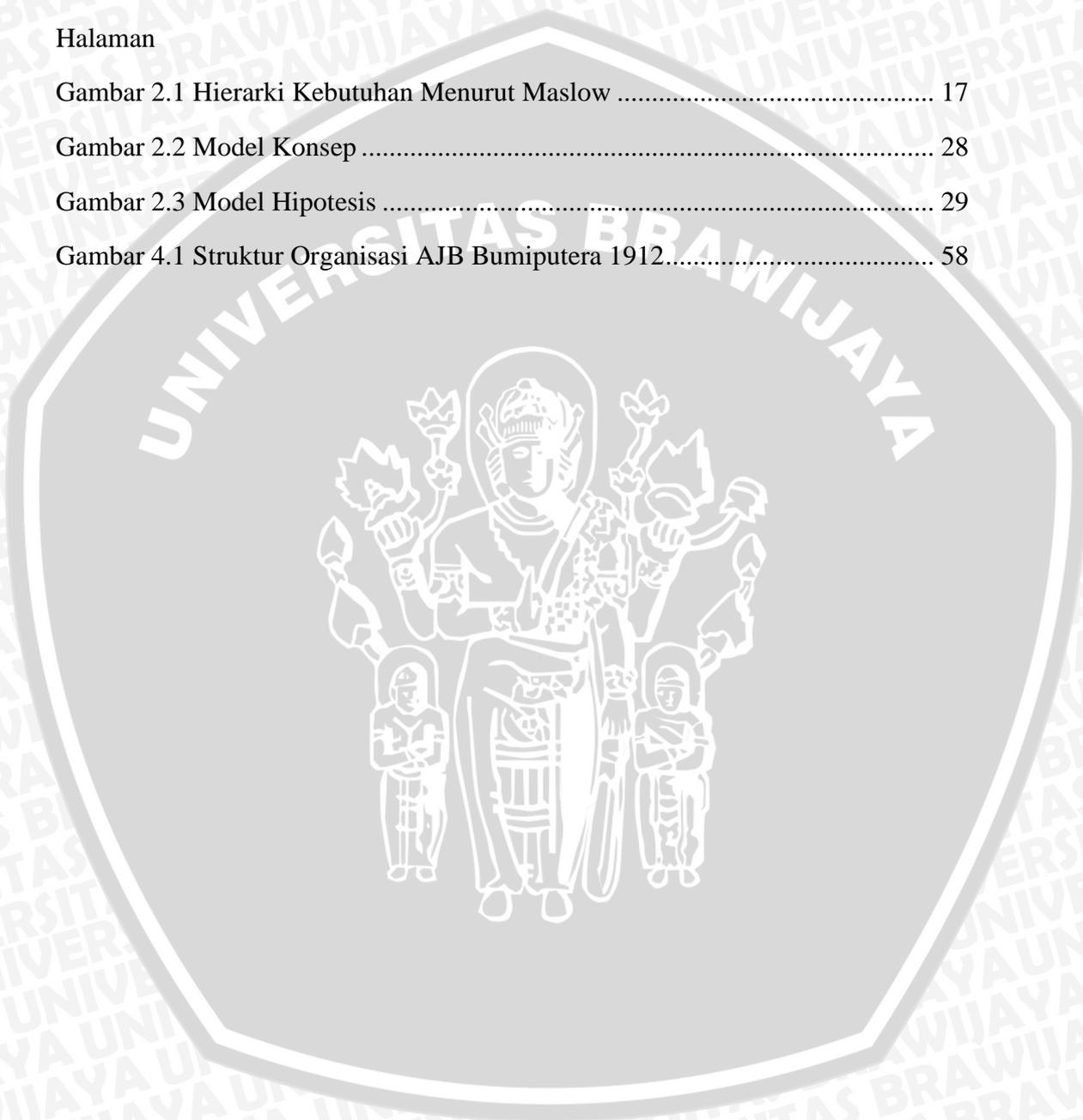
Tabel 4.20 Hasil Uji F (Simultan)..... 90  
Tabel 4.21 Hasil Uji t ( Parsial) ..... 91



## DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow .....	17
Gambar 2.2 Model Konsep .....	28
Gambar 2.3 Model Hipotesis .....	29
Gambar 4.1 Struktur Organisasi AJB Bumiputera 1912.....	58



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner .....	107
Lampiran 2 Excel Tabulasi .....	111
Lampiran 3 Frekuensi Jawaban Responden .....	114
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	120
Lampiran 5. Asumsi Klasik Regresi .....	125
Lampiran 6 Regresi Linier Berganda .....	127
Lampiran 7 Curriculum Vitae .....	129



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Dewasa ini persaingan bisnis berlangsung ketat dengan kompleksitas yang tinggi akibat perubahan lingkungan yang tumbuh dengan cepat. Persaingan ini menuntut setiap perusahaan untuk mampu bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang ada. Berbagai strategi dikembangkan oleh perusahaan untuk mengantisipasi hal tersebut. Strategi yang dikembangkan oleh perusahaan sangat beragam tergantung pada lingkungan yang dihadapi. Strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan membutuhkan dukungan sumberdaya yang berkualitas, khususnya sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia yang merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya.

Pada abad ini teknologi telah mampu menggantikan tugas-tugas manusia, tetapi faktor manusia masih sangat menentukan dalam mencapai tujuan organisasi, karena ide-ide dan perilaku organisasi berasal dari pemikiran-pemikiran manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Dapat dikatakan bahwa sumberdaya manusia adalah salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah para pelaku perusahaan yaitu pimpinan dan karyawan. Tercapainya tujuan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana para pelaku perusahaan tersebut dapat

mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuan, keahlian, maupun sikapnya. Hal tersebut diperlukan agar produktivitas kerja dalam perusahaan dapat meningkat dan dapat tercapai kerjasama yang harmonis diantara pimpinan dan karyawan sehingga perusahaan dapat mengelola sumberdaya manusia dengan efektif.

Atas dasar pentingnya peranan sumberdaya manusia dalam suatu perusahaan, maka perusahaan juga harus dapat memelihara dan mempertahankan sumberdaya manusia yang kompetitif dan berkualitas. Tumbuh dan berkembangnya organisasi tergantung dari pengelolaan, pembinaan, dan pengarahan terhadap anggota organisasi. Perusahaan membutuhkan sosok pemimpin untuk memberikan motivasi, mengkoordinasi karyawan ke dalam kelompok kerja serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis guna mencapai tujuan bersama.

Pemimpin merupakan agen perubahan (*agent of changes*), yaitu orang yang mampu merubah seseorang dengan mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu, seperti mempengaruhi karyawan atau bawahan. Perubahan tersebut dilakukan dengan menggunakan gaya kepemimpinan. Menurut Para ahli gaya kepemimpinan yang terdiri dari 4 gaya kepemimpinan, yang pertama gaya kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang sering memberikan perintah atau tugas pada bawahannya serta membuat mengambil keputusan-keputusan bagi dirinya sendiri. Kedua, gaya kepemimpinan suportif yaitu pemimpin yang bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati, dan memuaskan kinerja para karyawan. Ketiga, gaya kepemimpinan

partisipatif yaitu pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin. Keempat, gaya kepemimpinan orientasi prestasi yaitu pemimpin memberikan tantangan atau merangsang karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin. Mengingat tugas seorang pemimpin yaitu mempengaruhi maka agar efektif diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat membuat motivasi kerja karyawan meningkat. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya (Nawawi, 2003:115). Menurut Hasibuan (2003:218) motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang melibatkan kegairahan kerja seseorang/ karyawan agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan atau bawahan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahan atau karyawan agar tercapainya tujuan dari perusahaan. Pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya agar dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik. Baik tidaknya hasil kerja karyawan tergantung pada gaya kepemimpinan yang di gunakan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat menciptakan

integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal (Hasibuan, 2002:169). Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja seseorang tergantung pada kemampuan seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya mempengaruhi karyawan untuk bertindak sesuai dengan keinginan dan harapan pemimpin sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaan atau tugas dengan baik.

AJB Bumiputera 1912 adalah perusahaan asuransi jiwa yang pertama berdiri di Indonesia. Sebagai perusahaan asuransi yang tergolong perusahaan penyedia jasa, AJB Bumiputera 1912 dituntut mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Pelayanan yang berkualitas dapat diwujudkan dengan adanya SDM yang memiliki kemampuan dan motivasi kerja yang tinggi. AJB Bumi Putera berusaha untuk menciptakan SDM yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi dengan membuat terobosan yaitu melakukan pergantian kepala cabang dengan memutasi kepala cabang pada daerah tertentu ke daerah lain yang merupakan kantor cabang dari AJB Bumi putera. Mutasi kepala cabang tersebut di lakukan dalam kurun waktu singkat yaitu antara 2-3 tahun masa jabatan, contohnya mutasi kepala cabang yang di lakukan AJB Bumi Putera Cabang Celaket Malang. Jika melakukan mutasi atau Pergantian kepala cabang, hal ini akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sebab gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh kepala cabang yang lama dan kepala cabang yang baru tidak sama kemungkinan besar berbeda.

Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada AJB Bumi putera cabang celaket malang yang merupakan tempat magang peneliti

sebelumnya. Peneliti membaca buku daftar kepala cabang yang di dalamnya ada daftar nama, tahun masuk, serta tahun keluar kepala cabang yang pernah menduduki jabatan di AJB Bumi putera dan mengajukan pertanyaan kepada karyawan yang bertugas sebagai mentor atau pengarah dalam melaksanakan magang, peneliti dapat mengetahui bahwa sering di lakukanya pergantian kepala cabang tersebut. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, apabila perusahaan melakukan pergantian pemimpin dalam waktu singkat akan mengakibatkan kurang efektifnya gaya kepemimpinan yang di terapkan seorang pemimpin dan tidak maksimalnya penerapan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan hanya akan didapat apabila karyawan yang bekerja memiliki motivasi yang tinggi. Disinilah seorang pemimpin diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dan efektif. Atas dasar pemikiran yang telah diuraikan tersebut, penulis melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB. Bumiputera 1912, Kantor Cabang Celaket – Malang)*.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Celaket-Malang ?
2. Apakah gaya kepemimpinan direktif berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Celaket-Malang ?
3. Apakah gaya kepemimpinan suportif berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Celaket-Malang ?
4. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Celaket-Malang ?
5. Apakah gaya kepemimpinan orientasi prestasi berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Celaket-Malang ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan apakah gaya kepemimpinan suportif, direktif, partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Celaket-Malang.
2. Untuk menjelaskan apakah gaya kepemimpinan direktif berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Celaket-Malang.

3. Untuk menjelaskan apakah gaya kepemimpinan suportif berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Celaket-Malang.
4. Untuk menjelaskan apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Celaket-Malang.
5. Untuk menjelaskan apakah gaya kepemimpinan orientasi prestasi berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Celaket-Malang.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini memberikan sumbangan manfaat, diantaranya:

1. Aspek Praktis.
  - a. Diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan AJB Bumi putera 1912 Cabang Celaket-Malang, dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya.
  - b. Dapat digunakan sebagai pertimbangan para praktisi perusahaan dalam merancang sebuah strategi menumbuhkan motivasi kerja pada karyawan AJB Bumi putera 1912 Cabang Celaket-Malang.
2. Aspek Akademis
  - a. Menambah kajian teoritis untuk kalangan akademisi secara umum khususnya mengenai topik motivasi kerja karyawan.

- b. Dapat dijadikan perbandingan bahan studi ilmiah untuk menambah wawasan mahasiswa dan sebagai pertimbangan untuk penelitian lebih lanjut AJB Bumi putera 1912 Cabang Celaket-Malang.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan keseluruhan penelitian ini sebagai berikut:

##### **1. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

##### **2. BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini akan menjelaskan teori-teori yang mendasari dan berkaitan dengan masalah penelitian yang digunakan sebagai kerangka kerja untuk memudahkan pemahaman dan pemecahan terhadap masalah yang ada, yaitu meliputi: pengertian kepemimpinan, pengertian gaya kepemimpinan, pengertian motivasi, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

##### **3. BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner, dengan identifikasi variabel, definisi operasional, sumber data, tehnik pengumpulan data dan, analisis data.

##### **4. BAB IV PEMBAHASAN**

Dalam bab ini terdapat gambaran umum BRI Cabang Lamongan dan akan dibahas pula analisis terhadap gaya kepemimpinan, analisis semangat kerja

serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, sesuai metode yang terdapat dalam bab metodologi.

## 5. BAB V PENUTUP

Didalam bab ini penulis menyimpulkan secara sistematis mengenai hasil penelitian skripsi yang dilakukan dan memberikan saran yang kiranya memungkinkan dapat digunakan demi pengembangan karyawan diperusahaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Gaya Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan dasar dari seorang pemimpin untuk menentukan bagaimana cara memimpin perusahaan agar proses kerja perusahaan dapat efektif dan berjalan dengan baik. Menurut Nawawi (2003:115) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Menurut Djanaid (2004:202) pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga tingkahlaku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dengan orang lain, oleh karena itu dapat diartikan disini bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain yaitu karyawan atau bawahan.

## 2. Teori Gaya Kepemimpinan

### a. Teori Jalan Tujuan (*Path Goal theory*)

Pengembangan *modern*, Martins Evans dan Robert House dalam Robbins (2006 : 448) secara terpisah telah menulis karangan dalam subjek yang sama secara pokok, teori *Path-goal* menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori *Path-goal* versi House dalam Robbins (2006 : 448) ada 4 tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan direktif. Tipe ini bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- 2) Kepemimpinan suportif. Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- 3) Kepemimpinan partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya namun pengambilan keputusan masih tetap berada pada pemimpin.
- 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut teori *path-goal* versi House macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan digunakan oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda. Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan member motivasi dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

### 3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Pemimpin mempunyai sifat, watak, kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga kepribadiannya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. House dalam Robbins (2006 : 448) mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan yang dibedakan sebagai berikut :

#### a. Gaya Kepemimpinan Direktif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Davis dan Newstrom (2006:164) kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkannya. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Pemimpin yang mempunyai gaya seperti ini pada umumnya sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin. Pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter.

#### b. Gaya Kepemimpinan Suportif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada

bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Winardi (2000:63) kepemimpinan suportif adalah pemimpin yang menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri. Gaya Kepemimpinan Suportif juga dikenal dengan istilah perilaku penyokong atau perhatian, dalam gaya ini pemimpin bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan kinerja para karyawan. Pemimpin menjelaskan dengan cara membimbing pengikut atau karyawan dengan sebaik-baiknya, menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri.

### c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Luthans dalam Nawawi (2003:91) gaya kepemimpinan ini ditujukan dengan memberikan kesempatan pada anggota organisasi atau bawahan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah. Menurut pendapat tokoh-tokoh tersebut dalam gaya ini pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin. Selain itu

pemimpin juga memberikan pada karyawan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah.

d. Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif. Menurut Suprihanto (2003:109) pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan mencapainya pada tingkat yang tertinggi yang dapat di capai mereka. Menurut pendapat tokoh tersebut dalam gaya ini menetapkan tujuan yang menantang dan merangsang para karyawan, mengharapkan karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin, percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapainya, dan terus menerus mencari peningkatan hasil karya atau kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu sikap atau pola perilaku seorang pemimpin yang didasari kemampuan pribadi untuk mempengaruhi, memotivasi atau membangkitkan semangat seseorang atau orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

## B. Motivasi Kerja

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Tugas utama seorang pemimpin adalah mengupayakan agar organisasi berjalan secara efektif. Oleh karena itu ia perlu mengupayakan pula agar kinerja bawahan mendukung tujuan dari pemimpin. Motivasi berasal dari bahasa latin "*movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi sering diartikan sebagai suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2001:323).

Sedangkan Hasibuan (2003:218) mendefinisikan "motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang melibatkan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan." Hasibuan menjelaskan bahwa ada faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang mampu bertindak sebagai motivator sehingga seseorang bersedia untuk bekerja sama. Sementara itu Nawawi (2003:328) mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan dan jabatan dilingkungan sebuah organisasi. Dari pengertian tersebut dapat di simpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan agar tercapainya tujuan yang diinginkan.

## 2. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2003:221) pemberian motivasi kepada para bawahan atau karyawan oleh pimpinan atau manajer bertujuan untuk:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- c. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan di perusahaan;
- d. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan absensi karyawan;
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- g. Meningkatkan kreativitas dan prestasi kerja karyawan;
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- i. Mempertinggi tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya;
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

## 3. Teori Motivasi Kerja

- a. Teori hierarki kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy*)

Teori motivasi yang sering disebut adalah teori hierarki kebutuhan oleh Abraham Maslow. Menurut Robbin (2001:168) teori ini dipelopori oleh Abraham Maslow pada tahun 1954 yang menyatakan bahwa manusia mempunyai berbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu wujud dalam beberapa tahap kepentingan.

Maslow memandang motivasi manusia sebagai hierarki 5 (lima) macam keperluan. Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi keperluan yang paling kuat bagi mereka pada waktu tertentu. Setiap keperluan harus dipuaskan sebelum individu tersebut mempunyai keinginan untuk memuaskan keperluan ke tingkat yang lebih tinggi.

Menurut Robbins, (2001:168) lima tingkatan keperluan keperluan tersebut adalah:

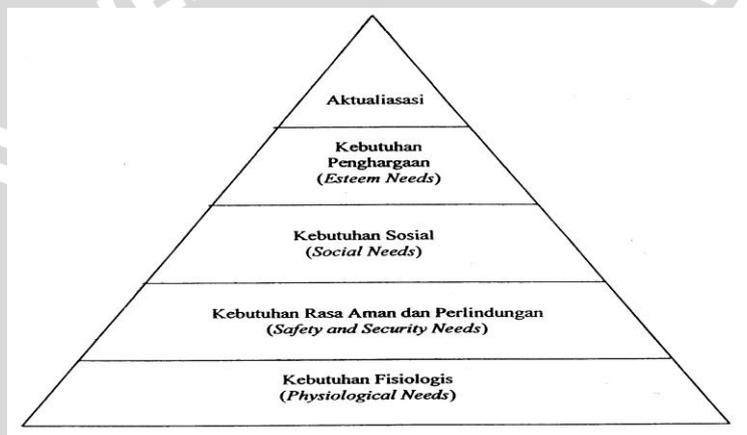
- 1) Keperluan fisiologis (*physiologis needs*), yakni keperluan yang mendasar (keperluan pokok) seperti sandang, pangan, dan papan yang harus segera dipenuhi.
- 2) Keperluan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*), yakni keperluan akan keamanan dan keselamatan diri maupun ekonomi masa

depan.

- 3) Kebutuhan sosial (*social needs*), yakni kebutuhan akan teman hubungan, kerjasama, rasa untuk saling memperhatikan, mencurahkan isi hati, dan lain-lain
- 4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yakni kebutuhan akan penghargaan diri baik dari bawahan, teman, atasan, keluarga dan, lingkungan yang lain.
- 5) Kebutuhan realisasi diri (*self actualization needs*), yakni kebutuhan untuk menonjolkan diri atau menggunakan segala kemampuan untuk mencapai prestasi yang tinggi.

**Gambar 2.1**

**Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow**



Sumber: Robbins (2001:168)

Maslow memisahkan kelima kebutuhan sebagai order tinggi dan order rendah, kebutuhan faali dan, kebutuhan keamanan digambarkan sesuai kebutuhan order-rendah dan kebutuhan sosial. kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order ini berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu). Kebutuhan-kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kemakmuran ekonomi, hampir semua pekerja yang

dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya.

#### 4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Beberapa teori motivasi yang telah dipaparkan menggambarkan kebutuhan-kebutuhan yang ingin diraih oleh karyawan melalui kinerja mereka di perusahaan. Kebutuhan-kebutuhan para karyawan - sangat beragam dan akan sukar bagi pemimpin untuk memenuhinya. Hal ini dapat diatasi dengan berusaha menimbulkan hal-hal yang dapat memotivasi karyawan. Ada beberapa hal yang dapat menimbulkan motivasi dalam diri seorang karyawan. Menurut Siagian (1995:65) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi:

- a. Kondisi kerja yang baik, terutama terlihat dari segi fisik dan lingkungan kerja.
- b. Perasaan diikutsertakan dalam seluruh proses administrasi dan manajemen serta berlaku untuk semua tingkatan dan golongan jabatan
- c. Cara mendisiplinkan yang manusiawi, yang bertitik tolak dari pandangan bahwa setiap anggota organisasi adalah manusia biasa yang tidak luput dari kelemahan kekurangan dan bahkan kesalahan. Dalam hal ini sikap yang seharusnya diambil adalah:
  - 1) Dilakukan secara objektif dalam arti ditunjukkan kesalahan yang diperbuat
  - 2) Hukuman yang diberikan sebanding dengan kesalahan yang diperbuat
  - 3) Teknik kedisiplinan tidak merendahkan martabat seseorang di mata orang lain

- 4) Tindakan yang dilakukan bersifat mendidik
  - 5) Tindakan yang dilakukan tidak berdasarkan emosional
- d. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik. Faktor motivasional ini didasarkan pada pemikiran bahwa setiap manusia memiliki kekuatan dan kemampuan tertentu
  - e. Kesetiaan manajemen kepada bawahan. Kesetiaan ini sangat penting artinya bagi para bawahan, bagi manajer, bagi manajer, juga sangat penting terutama apabila ditinjau dari segi pembentukan perilaku.
  - f. Memberikan gambaran yang jelas kepada para anggota organisasi tentang jenjang karir yang mungkin diperoleh karyawan tersebut apabila mereka mampu memberikan prestasi kerja yang memuaskan dan memenuhi syarat-syarat lainnya yang telah di tentukan perusahaan
  - g. Adanya pengertian dan perhatian terhadap masalah pribadi karyawan
  - h. Keamanan pekerjaan (job security), setiap karyawan perlu merasakan yakin bahwa ia tidak akan diperlakukan semana-mena
  - i. Tugas pekerjaan yang bersifat menarik

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

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

- c. Seorang karyawan yang terpenuhi kebutuhannya akan merasa puas. Dengan kepuasan yang ia dapatkan dari perusahaan, ia akan berusaha lebih keras untuk menyumbangkan potensi yang ia miliki secara maksimal kepada perusahaan. Dengan demikian ia telah memenuhi kebutuhan pribadinya dan telah berpartisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 5. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Secara garis besar motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motifasi positif dan motifasi negatif. Menurut definisi Ranupendojo dan Husnan (2002:204), motifasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Sedangkan Motifasi Negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan apa yang kita inginkan, tetapi dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan. Terdapat beberapa pendekatan dari motifasi positif yang secara proses berbeda dalam mempengaruhi seseorang, yaitu:

### a. Motivasi Positif

- 1) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan
- 2) Informasi
- 3) Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai individu
- 4) Persaingan
- 5) Partisipatif
- 6) Kebanggaan dalam pekerjaan
- 7) Uang. (Ranupandojo dan Husnan, 2002:204)

### b. Motivasi negatif

Model motivasi negatif, pada hakekatnya unsur “ancaman” untuk memaksa seseorang melakukan sesuatu. Ancaman hukuman itu dalam hal potensial ketidak enakannya yang mungkin ditimbulkan. Semakin berat hukumannya, semakin kuat pula dorongan untuk menghindarinya. Meskipun

demikian, dapat tidaknya hukuman tersebut dihindarkan dipengaruhi oleh kemungkinan keberhasilan melaksanakan pekerjaan tersebut. Misalnya, apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang diinginkan, maka ia akan kehilangan sesuatu, biasanya berupa uang atau mungkin jabatan. Ranupandojo dan Husnan (2002:204)

Dalam praktek, kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaanya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Menurut Hasibuan (2010:100) “Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek, tetapi manajer harus komitmen dan adil dalam menerapkannya”.

### **C. Keterkaitan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja**

Setiap karyawan tentu memiliki kemampuan yang berbeda-beda sebagai akibat dari latar belakang, pendidikan, pengalaman dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam. Hal ini akan terbawa juga dalam hubungan kerjanya sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Agar tercipta hubungan kerja yang baik dan dapat bermanfaat sebaik-baiknya, maka sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi memerlukan sosok seorang pemimpin.

Kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan sesuatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Djanaid, 2004:7). Sementara pemimpin itu sendiri menurut Djanaid (2004:9) adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Mengingat tugas penting pemimpin

adalah mempengaruhi maka agar efektif diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya (Nawawi, 2003:115).

Hasibuan (2003:169) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Definisi tersebut menjelaskan bahwa motivasi kerja seorang bawahan tergantung pada kemampuan seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya mempengaruhi karyawan untuk bertindak sesuai dengan harapan pemimpin tersebut.

Menurut Nawawi (2003:329) bahwasanya motivasi kerja dibedakan menjadi motivasi intrinsik yakni yang datang dari dalam diri sendiri dan motivasi ekstrinsik yakni yang timbul karena faktor-faktor penyebab diluar diri karyawan. Untuk itu gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin diharapkan mampu memfasilitasi agar timbul motivasi kerja dalam diri karyawan secara intrinsik. Namun karena motivasi intrinsik sulit didorong, maka apabila diperlukan dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi dapat dilakukan kegiatan membangkitkan motivasi kerja yang bersifat ekstrinsik. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain memberikan pujian, sanksi/hukuman, menciptakan iklim kerja yang kondusif, memberikan hadiah, insentif dll. Usaha memberikan motivasi itu memberi kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

#### D. Penelitian Terdahulu

##### 1. Wahyuni (2007)

Penelitian dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Malang Intermedia Pers)* ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan. Penelitian ini terdiri dari variabel Perilaku tugas ( $X_1$ ) dan Perilaku Hubungan ( $X_2$ ) baik secara parsial maupun secara simultan terhadap Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kualitatif atau penelitian yang menyoroti variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Malang Intermedia Pers yang berjumlah 60 orang dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 38 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioaner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis linier berganda, uji F dan uji t untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial variabel yang diteliti.

Hasil yang didapat adalah nilai F hitung sebesar 14.715 dan F tabel sebesar 3.27 ( $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ ), yang berarti bahwa secara simultan variabel Perilaku Tugas ( $X_1$ ) dan Perilaku Hubungan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ). nilai t hitung variabel Perilaku Tugas ( $X_1$ ) sebesar 2.337 dan variabel Perilaku Hubungan ( $X_2$ ) sebesar 2.646 semua nilai t hitung lebih besar dari t tabel sebesar 16.905, yang berarti secara parsial variabel Perilaku Tugas ( $X_1$ ) dan Perilaku Hubungan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan

(Y) nilai  $R^2$  sebesar 0.457 atau 45,7% terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti. Nilai R sebesar 0.676 menunjukkan bahwa variabel Perilaku Tugas ( $X_1$ ) dan Perilaku Hubungan ( $X_2$ ) memiliki keeratan hubungan yang sangat kuat dengan variabel Motivasi Kerja karyawan (Y) nilai konstanta ( $a = 4.416$ ) berarti apabila tidak ada pengaruh dari variabel Perilaku Tugas ( $X_1$ ) dan Perilaku Hubungan ( $X_2$ ) maka besarnya variabel motivasi kerja karyawan (Y) adalah 4.416 nilai koefisien regresi variabel perilaku tugas ( $b_1 = 0.198$ ) dan perilaku hubungan ( $b_2 = 0.253$ ) menunjukkan bahwa jika variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) dan perilaku hubungan ( $X_2$ ) ditingkatkan maka ada kecenderungan motivasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.918 untuk variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) dan 0.235 untuk variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ). Dengan asumsi nilai variabel lain tetap. Variabel yang berpengaruh dominan pada penelitian ini adalah perilaku hubungan yang ditunjukkan dengan koefisien beta sebesar 0.404.

## 2. Ningsih (2005)

Penelitian dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat kerja Karyawan (Studi Kasus pada Unit Pengkajian dan Peneran Teknologi Informasi Universitas Brawijaya /UPPTI – UB Malang)* ini dilakukan untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan. Didalam penelitian ini diungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari orang –orang yang dipimpin. Indikator turunnya semangat kerja ditunjukkan

dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan karyawan. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Unit Pengkajian dan Penerapan Teknologi Informasi Universitas Brawijaya / UPPTI – UB Malang. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 37 orang. Analisis data yang digunakan adalah metode korelasi linier berganda, regresi linier berganda, pada tingkat signifikan 0.05 yang diolah menggunakan computer program *spss for windows*.

Dalam penelitian ini ada tiga variabel gaya kepemimpinan yang diberlakukan sebagai variabel bebas ( $X_1$  – kepemimpinan direktif,  $X_2$  – kepemimpinan suportif,  $X_3$  – kepemimpinan partisipatif). Dari analisis regresi linier berganda menggunakan computer *spss* diperoleh sebagai berikut.  $Y = -0.237 + 0.357x_1 + 0.193x_2 + 0.507x_3$  nilai konstanta negative menunjukkan bahwa rendahnya semangat kerja karyawan apabila pemimpin tidak menerapkan salah satu gaya kepemimpinan (kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif) dan dari hasil penelitian serta uji signifikan menggunakan uji F diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Dimana nilai F hitung (68,599) yang juga diperoleh dari hasil regresi linier berganda menggunakan komputer program *spss* lebih besar dari nilai F tabel (2,86) yang diperoleh pada derajat kebebasan (df) n dengan numerator = 3 dan denominator (37-3-1) = 33 dengan taraf kepercayaan 95,5% ( $\alpha = 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan

suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif secara simultan memiliki kontribusi yang sangat berarti terhadap semangat kerja karyawan.

### 3. Budianto (2007)

Pada penelitian Budianto yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya. Penelitian ini menggunakan jenis *explanatory research* dan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden dengan sampel sebanyak 60 karyawan yang menggunakan analisis deskriptif dan menggunakan analisis regresi linier berganda didapatkan hasil bahwa Gaya Kepemimpinan Suportif, Direkratif dan Partisipatif secara simultan/bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan statistic uji F dengan taraf kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas F lebih kecil dari pada nilai tingkat kepercayaan (*level of significance*) Gaya Kepemimpinan 0,05 (2,89), sehingga secara keseluruhan gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. yang merupakan variabel paling dominan yang mempengaruhi variabel terikat adalah variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X1) sebesar 6,939 dibandingkan dengan variabel Direktif (X2) sebesar 4,341 dan variabel Gaya Kepemimpinan partisipatif sebesar 5,694.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu**

Aspek perbedaan dan persamaan	Wahyuni (2007)	Ningsih (2005)	Budianto (2007)
Judul	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja</i>	<i>Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan</i>	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan</i>
Lokasi penelitian	PT. Intermedia Pers Malang	UPPTI Universitas Brawijaya Malang	Biro Perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya Malang
Jenis penelitian	<i>Eksplanatory research</i>	<i>Eksplanatory research</i>	<i>Eksplanatory research</i>
Variabel yang diteliti (fokus penelitian)	Variabel bebas terdiri dari Gaya Kepemimpinan otokratik, demokratik, bebas, kharismatik dan Motivasi Kerja karyawan variabel terikat.	Variabel bebas terdiri dari kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif dan Semangat Kerja karyawan variabel terikat.	Variabel bebas terdiri dari gaya kepemimpinan suportif, direktif, partisipatif dan Motivasi Kerja Karyawan variabel terikat.
Populasi	Seluruh karyawan di PT. Intermedia Pers Malang	Karyawan di UPPTI Universitas Brawijaya Malang	Seluruh karyawan di Biro Perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya Malang

Sumber: Data diolah peneliti tahun 2013

## E. Model Konsep dan Model Hipotesis

### 1. Model Konsep

Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:34) konsep merupakan abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja, hal ini untuk mengukur sejauh mana Pengaruh Gaya

Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja. Agar persoalan yang utama dalam penelitian tidak menjadi kabur dan konsisten dengan inti persoalannya, maka ditetapkan suatu model penelitian atau konsep yang jelas. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat digambarkan model konsep seperti yang terlihat pada Gambar 2.2 berikut ini:

**Gambar 2.2**  
**Model Konsep**



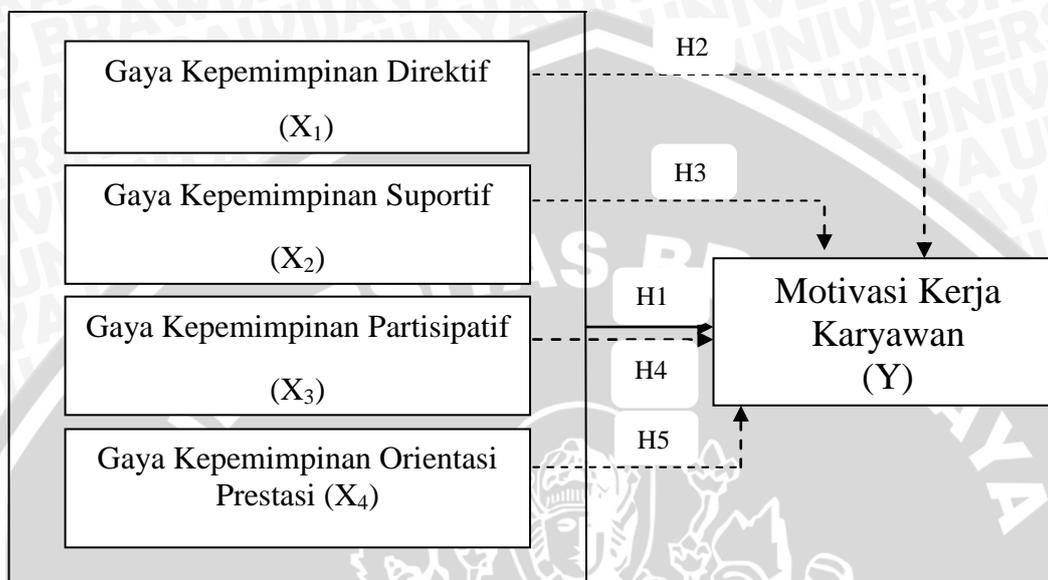
Sumber: Manullang (2008:179)

## 2. Model Hipotesis

Menurut Arikunto (2006:71), hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Dapat dikatakan hipotesis adalah proposisi yang masih bersifat sementara dan masih harus diuji kebenarannya. Berdasarkan model konsep yang sudah ada, dapat dijabarkan dalam model hipotesis seperti terlihat pada Gambar 3 berikut:

Gambar 2.3

## Model Hipotesis



Sumber: Data diolah tahun 2013

Keterangan :

—————▶ : Pengaruh secara simultan

-----▶ : Pengaruh secara parsial

Berdasarkan Model Hipotesis Penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja, maka dapat dijabarkan dalam hipotesis sebagai berikut:

H1: Ada Pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan suportif ( $X_1$ ), Direktif ( $X_2$ ), Partisipatif ( $X_3$ ) dan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ) terhadap Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ).

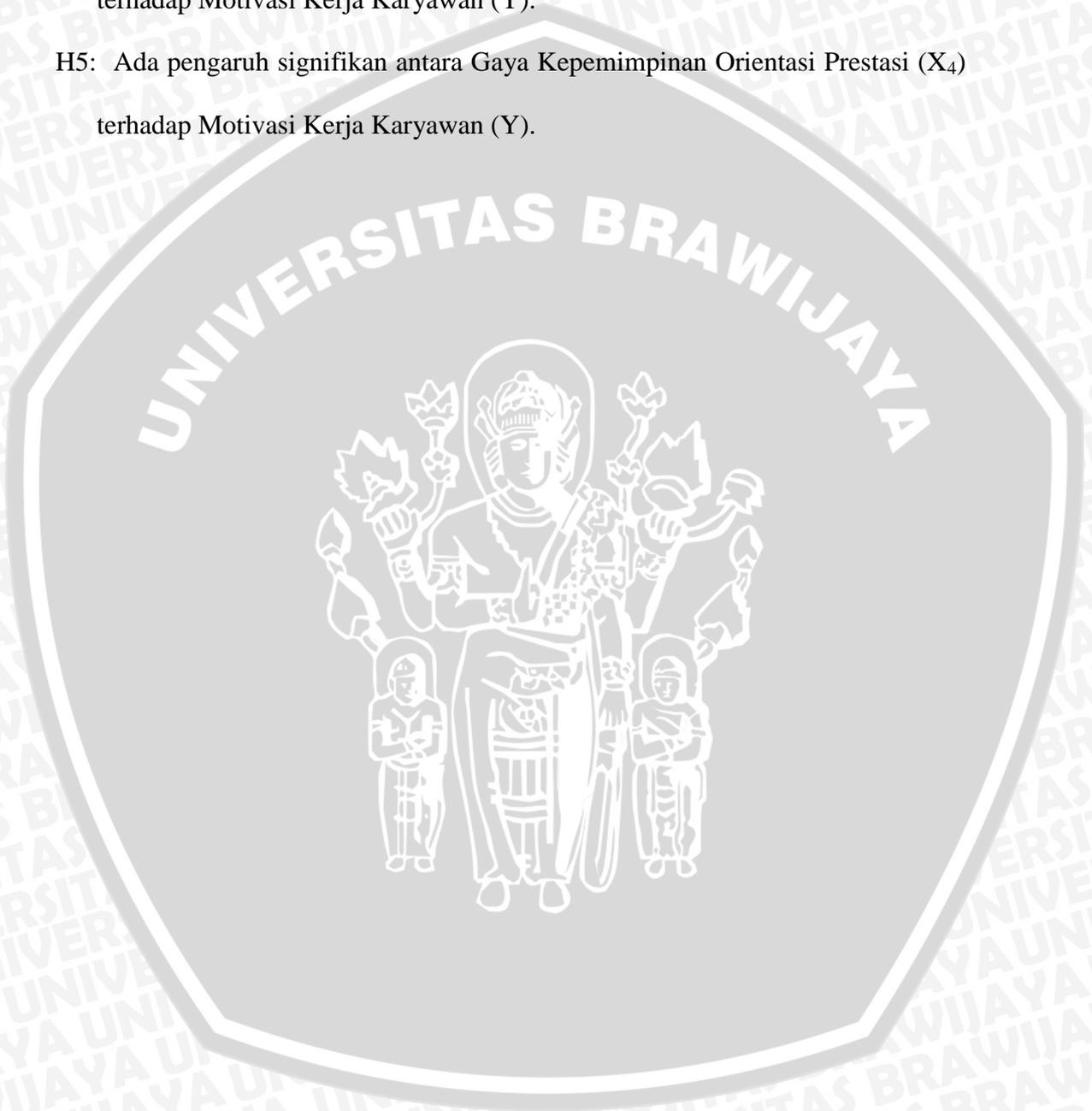
H2: Ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan suportif ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ).

H3: Ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_2$ ) terhadap

Motivasi Kerja karyawan (Y).

H4: Ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X<sub>3</sub>) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).

H5: Ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X<sub>4</sub>) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).



### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ditetapkan, maka jenis penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian penjelasan atau eksplanatori. Menurut Singarimbun (2006:5) yang dimaksud dengan penelitian penjelasan adalah penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. penelitian penjelasan juga dinamakan penelitian pengujian hipotesis.

Penelitian jenis ini, hipotesis yang telah dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif dan Orientasi Prestasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan AJB Bumiputera 1912

#### B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Celaket Malang, yang bertempat di jalan Jaksa Agung Suprpto No. 83 Malang. Lokasi tersebut sangat strategis karena terletak di pusat kota dan berada di tepi jalan utama, yang memungkinkan untuk dijangkau oleh masyarakat. Selain itu, kantor cabang celaket menempati gedung yang sama dengan Kantor Wilayah AJB Bumiputera 1912 Malang, sehingga memiliki kontrol yang efektif dan efisien dalam hal operasional perusahaan maupun pelayanan terhadap nasabah. Lokasi ini

dipilih berdasarkan pertimbangan peneliti bahwa peran pemimpin sangat penting untuk meningkatkan motivasi karyawan. Pemimpin harus bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan para karyawannya.

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

#### 1. Konsep

Konsep adalah istilah, terdiri dari satu kata atau lebih yang menggambarkan suatu gejala atau menyatakan suatu ide (gagasan) tertentu (Hasan, 2002:17). Tujuan pemahaman konsep yaitu untuk menyederhanakan pemikiran dengan jalan menggabungkan sejumlah peristiwa-peristiwa di bawah suatu judul yang umum. Dalam penelitian ini terdapat dua konsep yang menjadi kajian yaitu konsep gaya kepemimpinan dan konsep motivasi kerja. Sesuai dengan permasalahan dan kajian teori yang ada maka dalam penelitian ini ada 2 konsep :

##### a. Gaya Kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Yang dimana gaya kepemimpinan tersebut terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi.

##### b. Motivasi Kerja.

Motivasi kerja adalah pemberian daya pengaruh yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan

terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi kerja juga bisa diartikan sebagai dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan/jabatan di lingkungan sebuah organisasi

## 2. Variabel Penelitian

Pengertian variabel Menurut Sekaran (2006:115) adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Menurut Arikunto (2002:96) menyatakan bahwa variabel adalah penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

### a. Variabel Independen (variabel bebas)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predikator*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang dapat mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2007:4). Berdasarkan konsep diatas, variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ).

b. Variabel Dependen (variabel terikat)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen, dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2007:4). Berdasarkan konsep diatas, variabel terikat dalam penelitian yaitu Motivasi Kerja Karyawan (Y).

### 3. Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Nazir (2003:126) merupakan definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperjelas konsep. Oleh karena itu diperlukan variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Indikator dan Itemnya sebagai berikut:

1) Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ) adalah gaya kepemimpinan yang memberikan perintah atau tugas dan pengambilan keputusan bagi karyawannya. Indikatornya adalah:

a) Pemimpin memberikan perintah dan memberikan tugas. Pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai dan menuntut melakukan apa saja yang diperintahkannya. Itemnya adalah:

(1) Pemimpin memberikan perintah

(2) Pemimpin memberikan tugas

b) Pemimpin sebagai penentu keputusan. Pemimpin berwenang penuh dan memiliki tanggung jawab sepenuhnya. Itemnya adalah:

(1) Pengambil keputusan

(2) Tanggung jawab dalam mengambil keputusan

2) Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ) adalah kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan membimbing karyawan, menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin indikatornya adalah:

a) Pemimpin menjelaskan permasalahan pada karyawan. Pemimpin membimbing para karyawan untuk mengembangkan skilnya. itemnya adalah:

(1) Pemimpin menjelaskan permasalahan

(2) Pemimpin membimbing karyawan

b) Pemimpin menciptakan lingkungan kerja dan membantu keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin dan bisa bekerjasama dengan pihak lain. Itemnya adalah:

(1) Pemimpin menciptakan keharmonisan lingkungan kerja

(2) Pemimpin membantu karyawan untuk melaksanakan pekerjaan

3) Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan, indikatornya adalah

- a) Pemimpin menggunakan pendapat karyawan untuk menentukan dan mengambil keputusan kerja. Itemnya adalah :
  - (1) Pemimpin meminta pendapat kepada karyawan
  - (2) Pemimpin menggunakan saran-saran dari karyawan
- b) Pemimpin memberi kesempatan karyawan berpartisipasi dalam membuat keputusan. Itemnya adalah :
  - (1) Pemimpin memberi kesempatan kepada karyawan ikut serta dalam rapat pengambilan keputusan
  - (2) Pemimpin memberi kesempatan karyawan untuk mengeluarkan pendapat dalam menentukan strategi perusahaan
- 4) Gaya Kepemimpinan orientasi prestasi ( $X_4$ ) adalah gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik, indikatornya adalah :
  - a) Pemimpin mengajukan tantangan yang menarik bagi karyawan, untuk berprestasi kerja dengan baik agar bisa mencapai tujuan perusahaan. Itemnya adalah :
    - (1) Pemimpin mengajukan tantangan untuk karyawan
    - (2) Pemimpin mengadakan kompetisi kerja untuk karyawan
  - b) Pemimpin merangsang kinerja karyawan agar mencapai tujuan. Itemnya adalah :
    - (1) Pemimpin membangkitkan semangat karyawan
    - (2) Pemimpin memberi bonus pada karyawan

b. Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Motivasi kerja adalah pemberian daya pengaruh yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Indikatornya sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis, Itemnya yaitu:
  - a) Kebutuhan ruang kerja yang nyaman
  - b) Kebutuhan fasilitas kerja yang lengkap
  - c) Kebutuhan lingkungan kerja yang nyaman
- 2) Kebutuhan Rasa Aman, Itemnya yaitu:
  - a) Kebutuhan keamanan jiwa, harta, benda
  - b) Pensiun, jaminan hari tua
- 3) Kebutuhan Sosial, Itemnya yaitu:
  - a) Kebutuhan berkomunikasi antar karyawan
  - b) Kebutuhan hubungan kerjasama antar karyawan
- 4) Kebutuhan Penghargaan, Itemnya yaitu:
  - a) Kebutuhan pengakuan
  - b) Kebutuhan penghormatan
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri, Itemnya yaitu:
  - a) Kebutuhan pengembangan diri
  - b) Kebutuhan pelatihan

Tabel 3.2 Konsep, Variabel, Indikator dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
	Gaya Kepemimpinan direktif	Pemimpin memberikan perintah dan tugas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin memberikan perintah</li> <li>2. Pemimpin memberikan tugas</li> </ol>
		Pemimpin sebagai penentu keputusan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengambilan keputusan</li> <li>2. Tanggung jawab dalam mengambil keputusan</li> </ol>
Gaya Kepemimpinan House dalam Robbins (2006:48)	Gaya Kepemimpinan suportif	Pemimpin menjelaskan permasalahan pada karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin menjelaskan permasalahan</li> <li>2. Pemimpin membimbing karyawan</li> </ol>
		Pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin menciptakan keharmonisan lingkungan kerja</li> <li>2. Pemimpin membantu karyawan untuk melaksanakan pekerjaan</li> </ol>
	Gaya Kepemimpinan partisipatif	Pemimpin menggunakan pendapat karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin meminta pendapat kepada karyawan.</li> <li>2. Pemimpin menggunakan saran karyawan sebelum mengambil keputusan.</li> </ol>
		Pemimpin memberikan kesempatan karyawan ikut serta dalam membuat keputusan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin memberi kesempatan karyawan ikut dalam rapat pengambilan keputusan</li> <li>2. Pemimpin memberi kesempatan karyawan untuk berpendapat dalam menentukan strategi perusahaan</li> </ol>

Lanjutan Tabel 3.2 Konsep, Variabel, Indikator dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
	Gaya kepemimpinan orientasi prestasi	Pemimpin mengajukan tantangan	1. Pemimpin mengajukan tantangan untuk karyawan 2. Pemimpin mengadakan kompetisi kerja untuk karyawan
		Pemimpin merangsang kinerja karyawan	1. Pemimpin membangkitkan semangat kerja karyawan 2. Pemimpin memberi bonus pada karyawan
		Kebutuhan fisiologis	1. Kebutuhan ruang kerja yang nyaman 2. Kebutuhan fasilitas kerja yang lengkap 3. Kebutuhan lingkungan kerja yang nyaman
		Kebutuhan rasa aman	1. Kebutuhan keamanan jiwa, harta, benda 2. Pensiun, jaminan hari tua
Motivasi Kerja Maslow dalam Robbins (2001:168)	Motivasi Kerja Karyawan	Kebutuhan sosial	1. Kebutuhan komunikasi antar karyawan 2. Kebutuhan hubungan kerjasama antar karyawan.
		Kebutuhan penghargaan	1. Kebutuhan pengakuan 2. Kebutuhan penghormatan
		Kebutuhan aktualisasi diri	1. Kebutuhan pengembangan diri 2. Kebutuhan pelatihan

Sumber: Data diolah tahun 2013

#### 4. Skala Pengukuran

Setelah ditetapkan item-item dari variabel yang ada, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan pengukuran atas variabel-variabel tersebut, dimana untuk mengukur tanggapan responden dalam penelitian ini dipergunakan

skala Likert. Menurut Sugiyono (2006:134) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Berikut ini merupakan contoh jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan seperti terlihat pada Tabel 3.1:

Tabel 3.1 Penentuan Skor Jawaban Responden

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-ragu (R)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

#### D. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Sugiyono (2006:152), menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Celaket Malang, yang berjumlah 40 orang.

##### 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2008:217) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling dalam penelitian ini yang diambil adalah sampling jenuh (*total sampling*). Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, di mana semua anggota populasi dijadikan sampel.

## **E. Pengumpulan Data**

Untuk menganalisis dan menginterpretasikan data dengan baik maka diperlukan data yang *valid* dan *reliable* serta mengandung suatu kebenaran. Selain itu pengumpulan data ini juga akan mempermudah peneliti dalam mencapai tujuan penelitian. Untuk itu pengumpulan data adalah langkah yang paling penting dalam suatu metode penelitian.

### **1. Sumber Data**

Sumber data dalam suatu penelitian dapat diperoleh melalui dua sumber data yaitu:

#### **a. Data primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan. Data primer didapat dengan cara menyebarkan kuesioner yang akan dirancang sesuai dengan variabel dan indikator serta item yang ditetapkan terlebih dahulu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan serta motivasi kerja kepada responden.

#### **b. Data sekunder**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada instansi tempat dilakukannya penelitian berupa data-data bagian personalia, yang meliputi struktur organisasi, gambaran umum perusahaan, komposisi karyawan serta bisa juga yang berasal dari literatur ataupun internet.

## 2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan 2 cara yakni sebagai berikut:

### a. Menyebarkan kuesioner

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk dijawab.

### b. Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan terhadap dokumen-dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang.

## 3. Instrumen Penelitian

Demi mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan efisien. Menurut Arikunto (2006:149) instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih yang digunakan oleh peneliti dalam kegiatan mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam penelitian, sehingga penelitian dapat berjalan sistematis dan lancar. Pada penulisan skripsi ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

a. Kuesioner

Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Celaket Malang.

b. Alat dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan menggunakan alat-alat seperti buku, pensil atau bolpoin yang difungsikan untuk mencatat langsung data yang diperlukan. Data yang diperlukan berasal dari dokumen perusahaan atau berasal dari penelitian sebelumnya.

## F. Pengujian Instrumen

### 1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2006:168) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sehingga suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi, dan sebaliknya instrumen yang kurang *valid* berarti memiliki validitas rendah. Jadi, uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui item-item yang tersaji dalam kuisisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan kita teliti. Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* dalam Arikunto (2006:170), yaitu:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya sampel

X = Variabel yang mempengaruhi (bebas)

Y = Variabel yang dipengaruhi (terikat)

Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan jalan membandingkan antara nilai korelasi antar item yang ada dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks korelasi *product moment* (r hitung) yang didapat dengan nilai kritisnya. Tingkat signifikannya adalah 0,05 sehingga apabila nilai r (hitung) lebih besar dari nilai kritis berarti item atau instrumen yang digunakan *valid*.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2006:178) reliabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas ini menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian, maka disini teknik yang digunakan adalah model konsistensi internal dengan teknik Cronbach's Alpha, yang rumusnya sebagai berikut:

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

Keterangan:

r = reliabilitas instrument

k = banyak butir pertanyaan

$\Sigma \sigma_b^2$  = jumlah varian butir

$\sigma_t^2$  = varian total

Hasil reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasi semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya. koefisien reliabilitas (r) antara 0,8 sampai dengan 1,0 dikategorikan baik, koefisien reliabilitas

(r) antara 0,6 - 0,79 dinyatakan reliabilitas diterima, koefisien reliabilitas (r) kurang dari 0,60 dikatakan reliabilitas kurang baik.

## G. Analisis Data

Tujuan dari penggunaan alat analisis data adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka dalam penelitian ini menggunakan:

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan karakteristik data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dan kemudian disajikan kedalam bentuk tabel dan persentase.

### 2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial merupakan metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk angka dan analisis dengan cara membandingkan melalui perhitungan dan mengaplikasikannya dengan menggunakan rumus yang sesuai. Analisis inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi data yang ada, dengan menggunakan data yang berasal dari responden yang diteliti dan dianalisis dengan program *SPSS*, hal ini untuk mempermudah mengolah data yang berwujud angka statistik dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Uji Asumsi Klasik

model regresi yang baik harus memenuhi harus memenuhi beberapa asumsi berikut:

1) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji adanya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya) dalam model regresi linear. Jika terjadi korelasi maka, dinamakan ada masalah autokorelasi. Salah satu teknik untuk uji autokorelasi adalah run test. Run test sebagai bagian dari statistik non parametrik dapat pula digunakan untuk menguji adanya korelasi yang tinggi antar residual. Jika antar residual tidak terdapat hubungan korelasi, yaitu nilai probabilitas diatas taraf signifikan 0,05, maka dikatakan bahwa residual adalah acak (random) atau tidak terjadi autokorelasi antar nilai residual. *Run test* digunakan untuk melihat apakah data residual terjadi secara random atau sistematis. Uji autokorelasi dengan *run test* akan dibantu dengan program komputer spss (Ghozali, 2007:103-104)

2) Uji Heteroskedasitas

Uji heteroskedasitas bertujuan menguji adanya ketidak-samaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dalam model regresi. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedasitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedasitas dan jika berbeda disebut heteroskedasitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedasitas atau tidak terjadi heteroskedasitas.

Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedasitas adalah dengan uji glejser. Jika variabel bebas signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat (probabilitas signifikasinya diatas taraf signifikasi 0,05), maka ada indikasi terjadi heteroskedasitas. Uji heteroskedasitas secara uji gletser ini akan dibantu oleh program komputer spss (Ghozali, 2007:105-109).

### 3) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji jika di dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, salah satu cara yang direkomendasikan untuk melakukan uji normalitas adalah dengan melakukan analisis grafik normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Disebut normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal. Uji ini akan dibantu program komputer spss (Ghozali, 2007: 110-112).

### 4) Multikolinearitas

Suatu model regresi dikatakan terkena masalah multikolinearitas bila terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna diantara beberapa atau semua variabel bebasnya. Akibatnya adalah kesulitan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang lebih besar dari 10 mengindikasikan adanya multikolinieritas yang serius (Purwanto dan Sulistyastuti, 2007:198).

Ada beberapa cara untuk menentukan adanya multikolinieritas, yaitu:

- a) Dengan melihat nilai tolerance dan VIF pada model regresi
- Jika nilai tolerance  $> 0,1$  maka regresi tersebut bebas dari multikolinieritas.
  - Jika nilai VIF  $< 10$  maka regresi tersebut bebas dari multikolinieritas.
- b) Dengan membandingkan nilai koefisien determinasi individual ( $r^2$ ) dengan nilai determinasi secara serentak ( $R^2$ )
- Jika  $r^2 > R^2$ , maka dalam regresi tersebut terjadi multikolinieritas.
  - Jika  $r^2 < R^2$ , maka dalam regresi tersebut bebas dari multikolinieritas.

#### b. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Hasan (2006:74), menjelaskan persamaan garis regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan :

- Y = Variabel Terikat  
 a = Bilangan konstanta  
 $b_1, b_2, \dots, b_n$  = Koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas  
 $X_1, X_2, \dots, X_n$  = Variabel bebas  
 $H_0 = B_1 = B_2 = 0$  (tidak ada pengaruh antara variabel X dan Y)  
 $H_a = B_1 \neq B_2 \neq 0$  (ada pengaruh antara variabel X dan Y)

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

a. Pengujian Hipotesis

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

a. Uji F

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan yang positif dan signifikan antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat secara bersamaan. Menurut Hasan (2006:107), rumus yang digunakan dalam Uji F ini adalah:

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

Keterangan:

F : F hitung yang selanjutnya akan dibandingkan dengan F tabel.

$R^2$  : Determinasi.

k : Jumlah variabel bebas.

n : Banyaknya subyek penelitian.

Untuk mencari nilai R digunakan rumus:

$$R = \sqrt{\frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

Keterangan :

$B_{1,2}$  : Koefisien regresi

$X_{1,2}$  : Skor item variabel  $X_{1,2}$

Y : Skor item variabel Y

Berdasarkan rumus tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- a.  $H_0$  : Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Suportif ( $X_2$ ), Partisipatif ( $X_3$ ) dan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

- b.  $H_1$  : Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Suportif ( $X_2$ ), Partisipatif ( $X_3$ ) dan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

Untuk menolak atau menerima hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ . Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Suportif ( $X_2$ ), Partisipatif ( $X_3$ ) dan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y). Jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, artinya variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Suportif ( $X_2$ ), Partisipatif ( $X_3$ ) dan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

- b. Uji t

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah (parsial). Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara tiap variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga dapat diketahui variabel bebas mana yang paling berpengaruh diantara variabel bebas yang ada. Menurut Hasan (2006:108), rumus yang digunakan untuk menghitung uji t adalah:

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Keterangan :

$b_i$  = koefisien regresi ke- $i$

$Sb_i$  = standar error dari koefisien  $b_i$

Berdasarkan rumus di atas, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a.  $H_0$  : Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Suportif ( $X_2$ ), Partisipatif ( $X_3$ ) dan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ( $Y$ ).
- b.  $H_1$  : Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Suportif ( $X_2$ ), Partisipatif ( $X_3$ ) dan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ( $Y$ ).

Untuk menerima atau menolak hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, artinya variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Dalam penelitian ini yang diteliti adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan yaitu :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif terhadap Motivasi kerja.
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif terhadap Motivasi kerja.
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja.
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi terhadap Motivasi Kerja.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Perusahaan

AJB Bumiputera 1912 adalah perusahaan asuransi jiwa tertua di Indonesia, yang didirikan di Magelang pada tanggal 12 Februari 1912 dan pada awalnya didirikan sebagai wadah persatuan guru-guru Hindia Belanda untuk mengayomi nasib guru-guru bumiputera (pribumi).

*Onderlinge Levensverzekering Maatschappij* Perserikatan Guru Hindia Belanda (OLMij PGHB) didirikan oleh Mas Ngabehi Dwijosewojo, seorang guru sederhana yang juga sekretaris pengurus besar Budi Utomo. Beliau dibantu pula oleh Mas K.H. Soebroto sebagai direktur dan Mas Adimidjojo sebagai bendahara. Pada perkembangan selanjutnya, OLMij PGHB berubah nama menjadi Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 dengan lima orang pemegang polis, yaitu tiga orang pendiri dan dua orang guru PGHB.

OLMij PGHB yang didirikan dengan akta notaries DE HOUNDT yang berkendudukan di Yogyakarta, sah menurut hukum sejak berdiri sebagai suatu bentuk usaha untuk melakukan perbuatan hukum perdata sebagaimana hak dan kewajiban. Perseroan Terbatas (PT) yang sah sebagai hukum berdasarkan pasal 10 keputusan Kerajaan Belanda tanggal 28 Maret 1879 No. 2 stb. 64 sesuai surat Sekretaris Kerajaan Hindia Belanda tanggal 6 April 1915.

Untuk dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat atau kepada pemegang polisnya, maka organisasi perusahaan dibuat lebih fokus dengan membebtuk tiga divisi yang memiliki tiga segmen pasar yang berbeda, yaitu:

1. Divisi Asuransi Perorangan (segmen pasarnya adalah masyarakat berpenghasilan menengah keatas).
2. Divisi Asuransi Kumpulan (segmen pasarnya adalah instansi, organisasi ataupun perkumpulan).
3. Divisi Asuransi Syariah (segmmen pasar syariah).

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

Perjalanan Bumiputera yang semula bernama Onderlinge Levensverzekering Maatschappij PGHB (OL Mij. PGHB) kini mencapai 9 dasawarsa. Sepanjang itu, tentu saja, tidak lepas dari pasang surut.Sejarah Bumiputera sekaligus mencatat perjalanan Bangsa Indonesia.Termasuk, misalnya, peristiwa sanering mata uang rupiah di tahun 1965 - yang memangkas asset perusahaan ini; dan bencana paling hangat - multikrisis di penghujung millenium kedua. Di luar itu, Bumiputera juga menyaksikan tumbuh, berkembang, dan

tumbangnya perusahaan sejenis yang tidak sanggup menghadapi ujian zaman - mungkin karena persaingan atau badai krisis. Semua ini menjadi cermin berharga dari lingkungan yang menjadi bagian dari proses pembelajaran untuk upaya mempertahankan keberlangsungan.

Memasuki millenium ketiga, Bumiputera yang mengkaryakan sekitar 18.000 pekerja, melindungi lebih dari 9.7 juta jiwa rakyat Indonesia, dengan jaringan kantor sebanyak 576 di seluruh Indonesia; tengah berada di tengah capaian baru industri asuransi Indonesia. Sejumlah perusahaan asing menyerbu dan masuk menggarap pasar domestik. Mereka menjadi rekan sepermainan yang ikut meramaikan dan bersama-sama membesarkan industri yang dirintis oleh pendiri Bumiputera, 91 tahun lampau.

Untuk Bumiputera, iklim kompetisi ini meniupkan semangat baru; karena makin menegaskan perlunya komitmen, kerja keras, dan profesionalisme. Namun berbekal pengalaman panjang melayani rakyat Indonesia berasuransi hampir seabad, menjadikan Bumiputera bertekad untuk tetap menjadi tuan rumah di negeri sendiri, menjadi asuransi Bangsa Indonesia - sebagaimana visi awal pendirinya. Bumiputera ingin senantiasa berada di benak dan di hati rakyat Indonesia.

## **2. Lokasi Perusahaan**

Lokasi AJB Bumiputera 1912 kantor Operasional Cabang Celaket – Malang terletak di Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 83 Lokasi kantor cabang Celaket dapat dibilang sangat strategis karena terletak di pusat kota dan berada di tepi jalan utama, yang memungkinkan untuk dijangkau oleh setiap nasabah di kota

malang. Selain itu, kantor cabang celaket menempati gedung yang sama dengan Kantor Wilayah AJB Bumiputera 1912 Malang, sehingga memiliki kontrol yang efektif dan efisien dalam hal operasional perusahaan maupun pelayanan terhadap nasabah.

### **3. Visi, Misi, Falsafah dan Budaya Perusahaan**

#### **a. Visi**

Menjadikan AJB Bumiputera 1912 sebagai Perusahaan Asuransi Jiwa Nasional yang kuat, modern dan menguntungkan. Didukung oleh sumber daya manusia (SDM) profesional yang menjunjung tinggi nilai-nilai idealisme serta mutualisme.

#### **b. Misi**

- 1) AJB Bumiputera 1912 menyediakan pelayanan dan produk jasa asuransi jiwa berkualitas sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.
- 2) AJB Bumiputera 1912 senantiasa mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk menjamin pertumbuhan kompetensi karyawan, peningkatan kesejahteraan, dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada pemegang polis.
- 3) AJB Bumiputera 1912 mendorong terciptanya iklim kerja yang memotivasi dan inovatif untuk mendukung proses bisnis internal perusahaan yang efektif dan efisien.

c. Falsafah AJB Bumiputera 1912 adalah sebagai berikut:

1) Idealisme

Senantiasa memelihara nilai-nilai perjuangan dalam mengangkat kemartabatan anak bangsa sesuai sejarah pendirian AJB Bumiputera 1912 sebagai badan usaha penjualan.

2) Kebersamaan

Mengedepankan sistem kebersamaan dalam pengelolaan perusahaan dengan memberdayakan potensi komunitas Bumiputera dari, oleh dan untuk komunitas AJB Bumiputera 1912 sebagai manifestasi perusahaan rakyat.

3) Profesionalisme

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

Asuransi jiwa memiliki tujuan penting dalam suatu kehidupan. Tujuan itu mengarah pada pembangunan nasional dan investasi. Tujuan AJB Bumiputera 1912 dibagi menjadi dua :

1) Asuransi jiwa dalam pembangunan nasional:

- a) Untuk investasi, yaitu investasi di sektor keuangan dan sektor riil.
- b) Untuk pertumbuhan ekonomi dan memperluas kesempatan kerja.
- c) Untuk pajak pemerintah.
- d) Pembangunan sarana dan prasarana.

- e) Kesejahteraan ekonomi.
  - f) Pembangunan itu sendiri.
- 2) Asuransi jiwa sebagai sarana proteksi dan investasi:
- a) Memberikan rasa aman dan menghilangkan kekhawatiran terhadap resiko keuangan.
  - b) Tersedianya dan pada saat dibutuhkan.
  - c) Tersedianya dana untuk masa depan pendidikan anak.
  - d) Tersedianya dana untuk kesejahteraan hari tua ( pensiun ).
  - e) Pembagian laba ( *reversionary bonus* )
  - f) Sebagai warisan.

Penjabaran budaya perusahaan tertuang dalam akronim kata

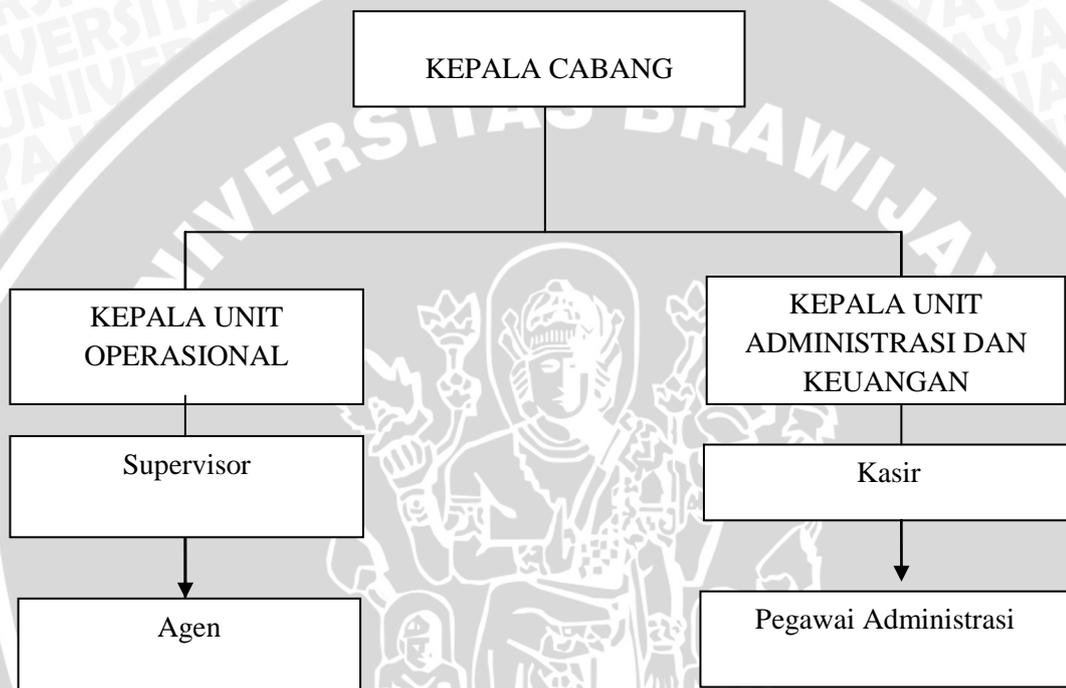
BUMIPUTERA sebagai berikut :

- 1) Berorientasi pada Kepuasan Pelanggan.
- 2) Utamakan Proses Kerja yang Benar.
- 3) Menjadi Teladan dan Panutan.
- 4) Ikut Menjaga Tradisi Kebersamaan dilandasi Rasa Memiliki Perusahaan.
- 5) Profitabilitas menjadi Sasaran
- 6) Ulet dalam Melakukan Pekerjaan.
- 7) Taat terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan Peraturan Perusahaan.
- 8) Efektif dan Efisien dalam Segala Kegiatan.
- 9) Ramah dan Tulus Ikhlas Terhadap Rekan Kerja.
- 10) Amanah dalam Mengemban Tugas Perusahaan.

#### 4. Struktur Organisasi Perusahaan

Berikut ini adalah struktur organisasi AJB Bumiputera :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang Celaket



Sumber: AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang Celaket

Adapun rincian kegiatan dari masing-masing pemangku jabatan adalah sebagai berikut :

##### a. Pimpinan Operasional

Pimpinan Operasional memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan program kerja kantor wilayah ke dalam kegiatan kantor operasional.
- 2) Memutuskan penerimaan agen dan pemutusan hubungan kemitraan.

- 3) Menyeleksi surat permintaan ( SP ) asuransi dari calon pemegang polis.
- 4) Memutuskan permohonan peminjaman polis sesuai ketentuan.
- 5) Memberikan peringatan, teguran, dan pengharagaan kepada agen, pegawai, dan pejabat operasional.
- 6) Memberikan rekomendasi, promosi, mutasi, dan degradasi pegawai/pejabat operasional.
- 7) Memantau dan mengesahkan pengeluaran sesuai kewenangan yang diberikan.
- 8) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan system secara konsisten.
- 9) Melakukan pengecekan ulang ( *recheck* ) produksi sesuai ketentuan.

**b. Kepala Unit Administrasi dan Keuangan (KUAk)**

Seorang petugas KUAk memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1) Membantu menyusun rencana kerja, anggaran, penerimaan dan pengeluaran kantor operasional.
- 2) Melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan *block system* kantor operasional secara tertib.
- 3) Melaksanakan dan mengawasi kegiatan administrasi dan keuangan kantor operasional. Misalnya melakukan perhitungan laporan arus dana untuk SPV dan seluruh agen.
- 4) Membina dan mengembangkan sumber daya manusia di dalam kantor operasional.
- 5) Mengamankan aset kantor oprasional.

- 6) Melakukan kegiatan pelayanan kepada pemegang polis.
- 7) Menyajikan data dan informasi bisnis secara berkala kepada pemimpin operasional.
- 8) Melakukan pengecekan ulang (*recheck*) terhadap posisi kas harian.
- 9) Memberikan penilaian terhadap kinerja pegawai administrasi
- 10) Merekomendasikan dan mengusulkan cuti pegawai administrasi.

**c. Kasir**

- 1) Membantu administrasi bagian keuangan perusahaan.
- 2) Menerima pelunasan pinjaman dan semua penerimaan dalam bentuk uang tunai.
- 3) Melakukan pembayaran kepada pemegang polis yang habis masa kontrak ataupun yang melakukan pengajuan klaim.
- 4) Menandatangani bukti setoran pertama.
- 5) Membubuhi tanggal, nomer bukti kas, dan paraf pada kuitansi.
- 6) Menyusun laporan keuangan bersama dengan KUAk.
- 7) Melakukan evaluasi pengeluaran biaya dengan anggaran per bulan.
- 8) Mengeluarkan kas untuk melaksanakan pembayaran yang berhubungan dengan aktivitas kantor operasional.
- 9) Menerima pembayaran premi.

**d. Pegawai Administrasi**

- 1) Menyusun rencana kerja kantor operasional.
- 2) Melaksanakan kegiatan administrasi dan keuangan.

- 3) Melakukan pemrosesan input dan output administrasi Kantor Rayon atau Operasional.
- 4) Membantu pembuatan saleskit
- 5) Menyusun evaluasi kantor operasional.
- 6) Memeriksa kebenaran pengisian surat permintaan polis.
- 7) Memperbaiki kesalahan sesuai dengan data yang tercantum pada dokumen pendukung surat permintaan polis.
- 8) Melakukan pencatatan dalam buku produksi.
- 9) Melakukan penyimpanan dan pengarsipan berkas transaksi.

**e. Servis Pemegang Polis**

- 1) Melayani keluhan dari pemegang polis.
- 2) Menangani polis yang hilang.
- 3) Menangani perubahan cara pembayaran premi.
- 4) Menangani perpanjangan jangka waktu polis asuransi.
- 5) Menangani perubahan produksi polis.
- 6) Berhubungan dengan pemegang polis lama.

**f. Supervisor**

- 1) Melakukan perekrutan agen
- 2) Memandu dan mengawasi agen dalam melaksanakan tugas.
- 3) Melakukan pengujian bagi agen dalam persiapan penjualan produksi.
- 4) Mengawasi dan memonitor agen dalam penyampaian produk ke konsumen atau calon konsumen.
- 5) Memberikan pengarahan langsung kepada agen.

- 6) Melakukan evaluasi terhadap kepuasan kualitas mengenai produk dan pelayanan.
- 7) Mengecek data yang diperoleh agen dari nasabah untuk kemudian dimasukkan dalam surat permohonan asuransi.
- 8) Meneliti ulang perhitungan uang pertanggungan atau premi yang harus dibayar oleh pemegang polis.
- 9) Menghitung provisi agen.

**g. Agen**

- 1) Mencari nasabah calon pemilik polis
- 2) Menawarkan secara langsung penjualan polis ke konsumen
- 3) Menjelaskan dan Mempromosikan prosedur pinjaman polis ke konsumen atau calon konsumen

Tabel 4.1 Jumlah Karyawan di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang-Celaket

No	Jabatan	Jumlah
1.	Pemimpin Operasional Cabang	1 orang
2.	KUAK	1 orang
3.	Pegawai Administrasi	3 orang
4.	Kasir	1 orang
5.	SPV	7 orang
6.	Agen	26 orang
7.	Pesuruh	1 orang
	<b>Jumlah</b>	<b>40 orang</b>

Sumber: AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang Celaket

**5. Bidang Usaha dan Kegiatan AJB Bumiputera 1912**

Bidang usaha yang dijalankan oleh AJB Bumiputera 1912 adalah menawarkan berbagai jenis proteksi dan pertanggungan yang dapat meminimalkan resiko. Dalam hal ini pihak nasabah dapat membagi atau mengalihkan resiko yang mungkin akan dihadapi. Namun resiko yang dapat

dialihkan kepada AJB bumiputera 1912 bukanlah resiko hilangnya jiwa seseorang melainkan kerugian keuangan yang mungkin ditanggung oleh pihak keluarga yang diakibatkan oleh hilangnya jiwa salah satu keluarga tertanggung.

Bentuk usaha AJB Bumiputera 1912 adalah “mutual company” yang artinya adalah seluruh pemegang polis turut menjadi pemilik perusahaan. Dalam pelaksanaannya, pemegang polis ini diwakili oleh sebuah lembaga yang disebut BPA ( Badan Perwakilan Anggota ), yang merupakan lembaga tertinggi dalam perusahaan. Saat ini anggota BPA terdiri dari 11 orang yang berasal dari 11 wilayah pemilihan di seluruh Indonesia, yang dipilih berdasarkan suara terbanyak. BPA itu sendiri memiliki banyak tugas, antara lain menentukan pokok-pokok kebijakan perusahaan dan mengadakan pengawasan umum.

Setiap pemegang polis asuransi pada AJB Bumiputera 1912 memiliki hak untuk memilih dan dipilih sebagai anggota BPA. Syarat untuk menjadi anggota BPA adalah pemegang polis yang masih aktif, dan kontrak asuransinya belum akan berakhir dalam kurun waktu 5 tahun ke depan.

AJB Bumiputera 1912 juga menerbitkan jenis polis dengan hak pembagian laba ( *participating policy* ) dimana pemegang polis akan memperoleh bagian dari kelebihan pendapatan ( laba ) perusahaan. Laba yang diperoleh perusahaan akan dialokasikan untuk dibagikan kepada pemegang polis, untuk tambahan modal perusahaan dan untuk dana cadangan dengan proporsi sebagai berikut :

- a. 60% untuk pemegang polis dengan hak pembagian laba.
- b. 20% untuk tambahan modal, dalam rangka pengembangan perusahaan.
- c. 20% untuk digunakan sebagai dana cadang

## B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para responden, yaitu pada karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Malang Celaket sebanyak 40 karyawan maka dapat diambil beberapa gambaran tentang karakteristik responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, dan masa jabatan. Adapun karakteristik responden tersebut sebagai berikut:

### 1. Gambaran Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Laki – laki	17	42,5 %
Perempuan	23	57,5 %
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

Sumber : data diolah tahun 2013

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 17 orang (42,5%), dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 23 orang (57,5%). Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 kantor cabang malang celaket lebih banyak perempuan.

### 2. Gambaran Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3 Gambaran Responden Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SMP	1	2,5
SLTA	7	17,5
Diploma	12	30
S1 (Sarjana)	20	50
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Sumber : data diolah tahun 2013

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden yang berpendidikan terakhir SMP adalah sebanyak 1 orang (2,5%) terakhir SMA/SMK adalah

sebanyak 7 orang (17,5%), yang berpendidikan Diploma adalah sebanyak 12 orang (30%), yang berpendidikan Sarjana adalah 20 orang (50%). Dari uraian tersebut sebagian besar karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Malang Celaket berpendidikan terakhir SLTA.

### 3. Gambaran Responden berdasarkan Usia

Tabel 4.4 Gambaran Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Presentase (%)
1	≤30	13	32,5
2	> 30 – 40	20	50
3	> 40 – 50	7	17,5
<b>Jumlah</b>		40	100

Sumber : Data diolah tahun 2013

Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa responden berusia  $\leq 30$  tahun sebanyak 13 orang (32,5%), responden berusia 31 - 40 tahun sebanyak 20 orang (50%), responden berusia 41- 50 tahun sebanyak 7 orang (17,5%). Berdasarkan pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa separuh karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Malang Celaket berada pada usia yang produktif yaitu berkisar antara usia 30 – 40 tahun.

### 4. Gambaran Responden berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.5 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase (%)
1	≤ 5	16	40
2	>5 – 10	17	42,5
3	>10 – 15	5	12,5
4	>15 – 20	2	5
5	>20 – 25	0	0
6	≥ 25	0	0
<b>Jumlah</b>		40	100

Sumber : Data diolah tahun 2013

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden yang mempunyai masa kerja  $\leq 5$  tahun adalah sebanyak 16 orang (40%), 6 - 10 tahun sebanyak 17 orang (42,5%), 11 - 15 tahun sebanyak 5 orang (12,5%), dan 16 - 20 tahun sebanyak 2 orang (5%). Dari uraian tersebut sebagian besar karyawan AJB BUMIPUTERA Kantor Cabang Malang Celaket mempunyai masa kerja 6 - 10 tahun sebanyak 17 orang (42,5%) dikarenakan sebagian besar karyawan loyalitas terhadap perusahaan.

### C. Hasil dan Analisis Data

#### 1. Analisis Data Statistik Deskriptif

Bagian ini membahas tentang distribusi item-item dari variabel gaya kepemimpinan direktif ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan suportif ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ), gaya kepemimpinan orientasi prestasi ( $X_4$ ) serta variabel motivasi kerja karyawan ( $Y$ ) secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner, baik dalam frekuensi jumlah, angka presentase, rata-rata mean per item dan per variabel.

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden maka untuk dapat menentukan kategori mayoritas jawaban responden berdasarkan skor jawaban, dilihat melalui tabel interpretasi rata – rata jawaban responden di bawah ini:

Tabel 4.6 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

Interval rata-rata	Pernyataan
1 – 1,8	Sangat Tidak Setuju
1,9 – 2,6	Tidak Setuju
2,7 – 3,4	Cukup setuju
3,5 – 4,2	Setuju
4,3 – 5	Sangat Setuju

Sumber : Supranto (2000:64)

### a. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan Direktif terdapat empat item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.7

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( X1)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	f	%	F	%	f	%	F	%	Jumlah	%	
X1.1	10	25.00	23	57.50	7	17.50	0	0.00	0	0.00	40	100	4.08
X1.2	13	32.50	21	52.50	6	15.00	0	0.00	0	0.00	40	100	4.18
X1.3	10	25.00	21	52.50	9	22.50	0	0.00	0	0.00	40	100	4.03
X1.4	11	27.50	20	50.00	9	22.50	0	0.00	0	0.00	40	100	4.05
													4.08

Sumber : data primer diolah

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 40 responden, terdapat 10 responden atau 25,0% yang menyatakan sangat setuju tentang Pemimpin memberikan perintah, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 57,50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 17,50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %.

Untuk item kedua yaitu Pemimpin memberikan tugas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 32,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 52,50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 15,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Pengambil keputusan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 25,0%,

yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 52,50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 22,50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu Tanggung jawab dalam mengambil keputusan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 27,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 50,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 22,50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

#### **b. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)**

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan Suportif terdapat empat item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.8 :

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X2.1	7	17.50	23	57.50	10	25.00	0	0.00	0	0.00	40	100	3.93
X2.2	16	40.00	18	45.00	6	15.00	0	0.00	0	0.00	40	100	4.25
X2.3	10	25.00	24	60.00	6	15.00	0	0.00	0	0.00	40	100	4.10
X2.4	13	32.50	21	52.50	6	15.00	0	0.00	0	0.00	40	100	4.18
													4.11

Sumber : data primer diolah

Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 40 responden, terdapat 7 responden atau 17,50% yang menyatakan sangat setuju tentang Pemimpin menjelaskan permasalahan, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 57,50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 25,0%, yang

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

Untuk item kedua yaitu Pemimpin membimbing karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 40,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 18 responden 45,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 15,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Peminpin meminta pendapat kepada karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 25,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 60,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 15,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu Pemimpin menggunakan saran-saran dari karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 32,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 52,50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 15,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

### c. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X<sub>3</sub>)

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terdapat empat item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.9 :

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X<sub>3</sub>)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X3.1	10	25.00	22	55.00	8	20.00	0	0.00	0	0.00	40	100	4.05
X3.2	10	25.00	20	50.00	10	25.00	0	0.00	0	0.00	40	100	4.00
X3.3	10	25.00	21	52.50	9	22.50	0	0.00	0	0.00	40	100	4.03
X3.4	6	15.00	22	55.00	12	30.00	0	0.00	0	0.00	40	100	3.85
													3.98

Sumber : data primer diolah

Pada Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 40 responden, terdapat 10 responden atau 25,0% yang menyatakan sangat setuju tentang Pemimpin meminta pendapat kepada karyawan, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 55,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 20,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %.

Untuk item kedua yaitu Pemimpin menggunakan saran-saran dari karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 25,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 50,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 25,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Pemimpin memberi kesempatan kepada karyawan dalam rapat dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju

sebanyak 10 responden atau 25,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 52,50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 22,50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu Pemimpin memberi kesempatan karyawan untuk mengeluarkan pendapat dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 15,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 55,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 12 responden atau 30,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

#### **d. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X4)**

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi terdapat empat item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X4)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X4.1	5	12.50	18	45.00	14	35.00	3	7.50	0	0.00	40	100	3.63
X4.2	6	15.00	29	72.50	5	12.50	0	0.00	0	0.00	40	100	4.03
X4.3	13	32.50	24	60.00	3	7.50	0	0.00	0	0.00	40	100	4.25
X4.4	19	47.50	19	47.50	2	5.00	0	0.00	0	0.00	40	100	4.43
													4.08

Sumber : data primer diolah

Pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa dari 40 responden, terdapat 5 responden atau 12,50% yang menyatakan sangat setuju tentang Pemimpin

mengajukan tantangan untuk karyawan, yang menyatakan setuju sebanyak 18 responden atau 45.0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 14 responden atau 35,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 7,50%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %.

Untuk item kedua yaitu Pemimpin mengadakan kompetisi kerja untuk karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 15,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 72.5%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 12,50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Pemimpin membangkitkan semangat karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 32,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 60,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 7,50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu Pemimpin memberi bonus pada karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 47,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 19 responden atau 47,5%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 5,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

### e. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi kerja karyawan (Y)

Dalam variabel motivasi kerja karyawan terdapat duabelas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.11 :

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi kerja karyawan (Y)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Jumlah	%	
Y1	9	22.50	22	55.00	9	22.50	0	0.00	0	0.00	40	100	4.00
Y2	10	25.00	21	52.50	9	22.50	0	0.00	0	0.00	40	100	4.03
Y3	10	25.00	17	42.50	13	32.50	0	0.00	0	0.00	40	100	3.93
Y4	9	22.50	21	52.50	10	25.00	0	0.00	0	0.00	40	100	3.98
Y5	7	17.50	25	62.50	8	20.00	0	0.00	0	0.00	40	100	3.98
Y6	13	32.50	21	52.50	6	15.00	0	0.00	0	0.00	40	100	4.18
Y7	12	30.00	21	52.50	7	17.50	0	0.00	0	0.00	40	100	4.13
Y8	10	25.00	24	60.00	6	15.00	0	0.00	0	0.00	40	100	4.10
Y9	9	22.50	20	50.00	11	27.50	0	0.00	0	0.00	40	100	3.95
Y10	13	32.50	17	42.50	10	25.00	0	0.00	0	0.00	40	100	4.08
Y11	7	17.50	26	65.00	6	15.00	1	2.50	0	0.00	40	100	3.98
Y12	6	15.00	23	57.50	10	25.00	1	2.50	0	0.00	40	100	3.85
													4.01

Sumber : data primer diolah

Pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa dari 40 responden, terdapat 9 responden atau 22,50% yang menyatakan sangat setuju tentang Kebutuhan sandang, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 55,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 22,50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Kebutuhan makan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 25,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 52,50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 22,50%, yang menyatakan tidak setuju

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

Untuk item ketiga yaitu Kebutuhan tempat tinggal dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 25,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 17 responden atau 42,50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 13 responden atau 32,50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu Kebutuhan keamanan jiwa, harta, benda dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 22,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 52,5%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 25,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kelima yaitu Pensiun, jaminan hari tua dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 17,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 62,50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 20,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keenam yaitu Kebutuhan berkomunikasi antar karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 32,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau

52,5%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 15,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketujuh yaitu Kebutuhan hubungan kerjasama antar karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 30,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 52,5%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 15,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedelapan yaitu Kebutuhan pengakuan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 25,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 60,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 15,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kesembilan yaitu Kebutuhan penghormatan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 22,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 50,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 11 responden atau 27,5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kesepuluh yaitu Kebutuhan perlakuan istimewa (*prestise*) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13

responden atau 32,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 17 responden atau 42,5%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 25,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kesebelas yaitu Kebutuhan pengembangan diri dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 17,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 65,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 15,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,25%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item duabelas yaitu Kebutuhan pelatihan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 15,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 57,5%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 25,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,5%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

## **2. Uji Instrumen Penelitian**

Kuisisioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat analisa. Oleh karena itu dalam analisa yang dilakukan lebih bertumpu pada skor responden pada tiap-tiap amatan. Sedangkan benar tidaknya skor responsi tersebut tergantung pada pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data yang baik harus memenuhi 2 persyaratan penting yaitu valid dan reliabel.

### a. Uji Validitas

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi ( $r$ ) product moment.

Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

$H_0 : r = 0$ , tidak terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

$H_1 : r \neq 0$ , terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

Hipotesa nol ( $H_0$ ) diterima apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , demikian sebaliknya hipotesa alternatif ( $H_1$ ) diterima apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 13.0 dengan menggunakan korelasi product moment menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.12 Uji Validitas Instrumen

No.	Indikator	Koefisien Validitas	r tabel	Sig.	Keterangan
1	X1.1	0.659	0.361	0.000	Valid
2	X1.2	0.614	0.361	0.000	Valid
3	X1.3	0.768	0.361	0.000	Valid
4	X1.4	0.725	0.361	0.000	Valid
5	X2.1	0.704	0.361	0.000	Valid
6	X2.2	0.808	0.361	0.000	Valid
7	X2.3	0.536	0.361	0.000	Valid
8	X2.4	0.793	0.361	0.000	Valid
9	X3.1	0.656	0.361	0.000	Valid
10	X3.2	0.580	0.361	0.000	Valid
11	X3.3	0.847	0.361	0.000	Valid
12	X3.4	0.699	0.361	0.000	Valid
13	X4.1	0.790	0.361	0.000	Valid
14	X4.2	0.828	0.361	0.000	Valid
15	X4.3	0.770	0.361	0.000	Valid
16	X4.4	0.735	0.361	0.000	Valid
17	Y1	0.579	0.361	0.000	Valid
18	Y2	0.534	0.361	0.000	Valid
19	Y3	0.585	0.361	0.000	Valid
20	Y4	0.529	0.361	0.000	Valid
21	Y5	0.488	0.361	0.000	Valid
22	Y6	0.515	0.361	0.000	Valid
23	Y7	0.687	0.361	0.000	Valid
24	Y8	0.634	0.361	0.000	Valid
25	Y9	0.653	0.361	0.000	Valid
26	Y10	0.612	0.361	0.000	Valid
27	Y11	0.753	0.361	0.000	Valid
28	Y12	0.686	0.361	0.000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Dari Tabel 4.12 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r item pertanyaan lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ) yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Berdasarkan pengujian yang dilakukan dapat diketahui bahwa item-item dalam variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X^1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X^2$ ), Gaya Kepemimpinan

Partisipatif ( $X^3$ ), Gaya Kepemimpinan Orientasi prestasi ( $X^4$ ) dan variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y) adalah valid, karena probabilitasnya lebih kecil dari 0,05, probabilitas signifikasinya diatas taraf signifikasi.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, keajegan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari angka kritik 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

Tabel 4.13 Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X^1$ )	0,638	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X^2$ )	0,679	Reliabel
3	Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X^3$ )	0,643	Reliabel
4	Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X^4$ )	0,771	Reliabel
5	Motivasi kerja karyawan (Y)	0,842	Reliabel

Sumber: Data primer diolah

Dari Tabel 4.13 diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

### 3. Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik ini harus dilakukan untuk memenuhi penggunaan regresi linier berganda. Setelah diadakan perhitungan regresi berganda melalui alat bantu SPSS for Windows, diadakan pengujian uji asumsi klasik regresi. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

#### a. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan sebagai berikut :

Hipotesis yang digunakan :

$H_0$  : residual tersebar normal

$H_1$  : residual tidak tersebar normal

Jika nilai **sig.** (*p-value*) > maka  $H_0$  diterima yang artinya normalitas terpenuhi. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.14

Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandadized Residual
N		40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.64367941
Most Extreme Differences	Absolute	.085
	Positive	.085
	Negative	-.061
Kolmogorov-Smirnov Z		.539
Asymp. Sig. (2-tailed)		.933

a. Test sistribution is normal

b. Calculated from data

Sumber: Data primer diolah

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0.933 (dapat dilihat pada Tabel 4.14) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan  $H_0$  diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

#### b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui korelasi antara sisaan yang diurutkan menurut waktu (seperti dalam deret waktu) atau ruang (seperti dalam data *cross section*). Dalam konteks regresi, model regresi linier klasik mengasumsikan bahwa tidak terdapat autokorelasi dalam sisaan ( $\varepsilon_i$ ). Hal ini memperlihatkan bahwa model klasik mengasumsikan bahwa unsur sisaan yang berhubungan dengan pengamatan tidak dipengaruhi oleh sisaan yang berhubungan dengan pengamatan lain yang mana pun

Uji ini dapat dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW-test). Hipotesis yang melandasi pengujian adalah:

$H_0 : \rho = 0$  (tidak terdapat autokorelasi di antara sisaan)

$H_1 : \rho \neq 0$  (terdapat autokorelasi di antara sisaan)

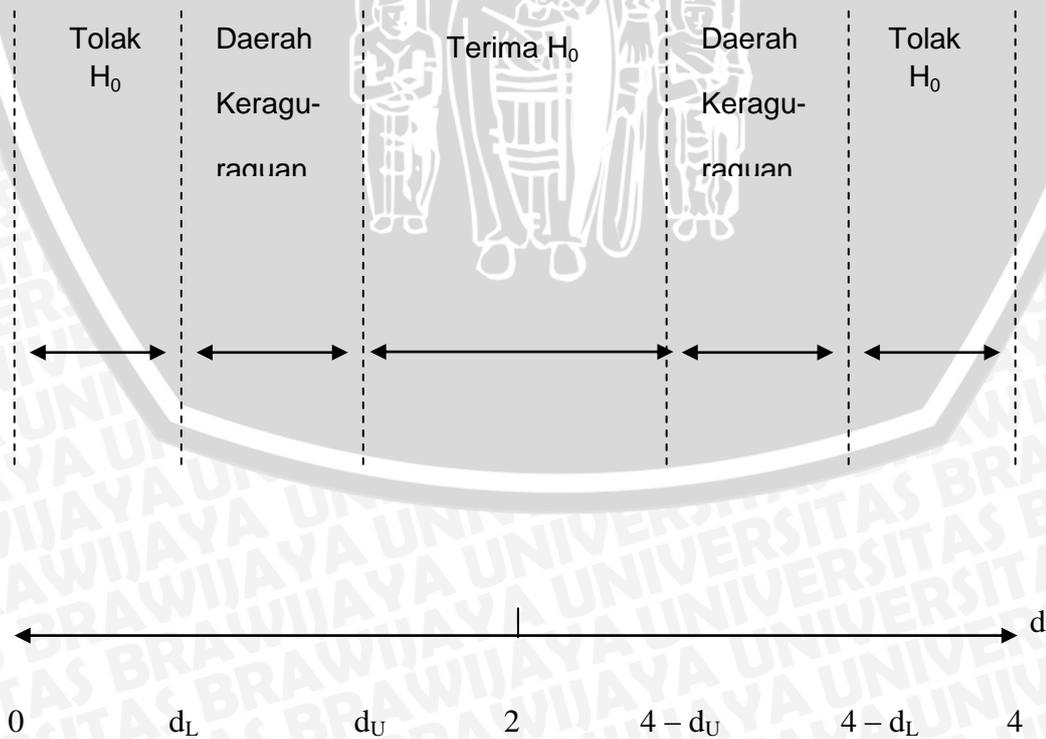
Statistik Durbin-Watson yang dirumuskan oleh statistik  $d$ , yaitu:

$$d = \frac{\sum (e_t - e_{t-1})^2}{\sum e^2}$$

Banyak pengamatan pada pembilang statistik  $d$  adalah  $n - 1$  karena satu pengamatan hilang dalam mendapatkan perbedaan yang berurutan. Prosedur uji Durbin-Watson adalah sebagai berikut:

- 1) Dengan menggunakan Metode Kuadrat Terkecil (MKT) biasa, hitung koefisien regresi, kemudian tentukan  $e_i$ .

- 2) Dengan menggunakan rumus diatas hitung statistik  $d$
- 3) Berdasarkan banyaknya pengamatan dan peubah penjelas tentukan nilai-nilai kritis  $d_L$  dan  $d_U$ .
- 4) Terapkan kaidah keputusan:
  - a) Jika  $d < d_L$  atau  $d > (4 - d_L)$ , maka  $H_0$  ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi terhadap sisaan.
  - b) Jika  $d_U < d < (4 - d_U)$ , maka  $H_0$  diterima, berarti tidak terdapat autokorelasi antar sisaan.
  - c) Namun jika  $d_L < d < d_U$  atau  $(4 - d_U) < d < (4 - d_L)$ , maka uji Durbin-Watson tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti (inconclusive). Untuk nilai-nilai ini, tidak dapat (pada suatu tingkat signifikansi tertentu) disimpulkan ada tidaknya autokorelasi di antara faktor-faktor gangguan.



Keterangan:

$d_U$  = Durbin-Watson Upper (batas atas dari tabel Durbin-Watson)

$d_L$  = Durbin-Watson Lower (batas bawah dari tabel Durbin-Watson)

Dari tabel Durbin-Watson untuk  $n = 40$  dan  $k = 4$  (adalah banyaknya variabel bebas) diketahui nilai  $d_U$  sebesar 1.721 dan  $4-d_U$  sebesar 2.279. Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada Tabel 4.15

Tabel 4.15 Hasil Uji Autokorelasi

Model	Durbin-Watson
1	1.730

Sumber: Data primer diolah

Dari Tabel 4.15 diketahui nilai uji Durbin Watson sebesar 1,730 yang terletak antara 1.721 dan 2.279, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak terdapat autokorelasi telah terpenuhi.

**c. Uji Multikolinieritas**

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance  $< 0,1$  maka terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada

Tabel 4.16

Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	.535	1.868
X2	.476	2.101
X3	.611	1.636
X4	.736	1.359

Sumber: Data primer diolah



Berdasarkan Tabel 4.16, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

- a) Tolerance untuk Gaya Kepemimpinan Direktif adalah 0.535
- b) Tolerance untuk Gaya Kepemimpinan Suportif adalah 0.476
- c) Tolerance untuk Gaya Kepemimpinan Partisipatif adalah 0,611
- d) Tolerance untuk Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi adalah 0,736

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance  $> 0,1$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Uji multikolinearitas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation Faktor) dengan angka 10. Jika nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- a) VIF untuk Gaya Kepemimpinan Direktif adalah 1,868
- b) VIF untuk Gaya Kepemimpinan Suportif adalah 2,101
- c) VIF untuk Gaya Kepemimpinan Partisipatif adalah 1,636
- d) VIF untuk Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi adalah 1,359

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

#### d. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin

meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan Uji scatter plot.

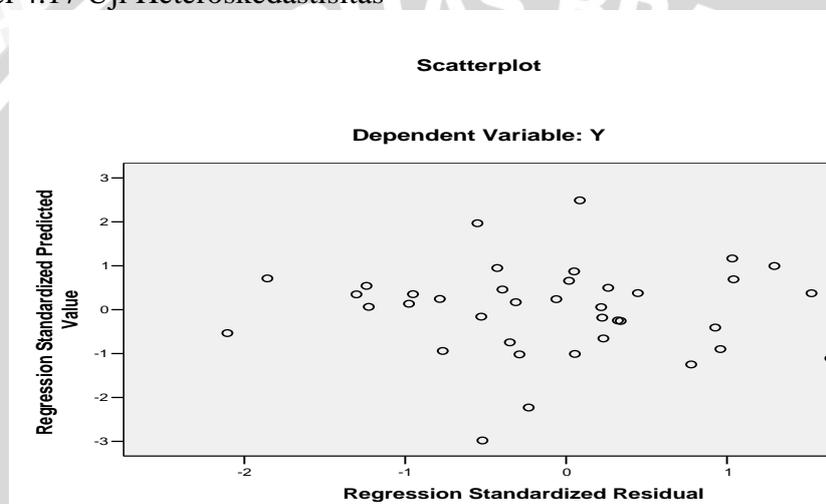
Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis:

$H_0$  : ragam sisaan homogen

$H_1$  : ragam sisaan tidak homogen

Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel 4.17

Tabel 4.17 Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data primer diolah

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Sehingga dapat diambil interpretasi dari hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan.

#### 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ) terhadap variabel terikat yaitu Motivasi kerja karyawan ( $Y$ ).

##### a. Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan *SPSS* didapat model regresi seperti pada Tabel 4.18

Tabel 4.18 Persamaan Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.016	4.964		.406	.687
X1	.845	.321	.320	2.629	.013
X2	.699	.340	.266	2.060	.047
X3	.680	.299	.259	2.272	.029
X4	.613	.265	.240	2.313	.027

Sumber: data diolah peneliti

Berdasarkan pada Tabel 4.18 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 2,016 + 0,845 X_1 + 0,699 X_2 + 0,680 X_3 + 0,613 X_4$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,845 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan Direktif ). Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Direktif mengalami peningkatan 1 satuan,

- maka Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,845 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- 2) Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.699 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_2$  (Gaya Kepemimpinan Suportif), Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Suportif mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.699 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
  - 3) Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,680 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_3$  (Gaya Kepemimpinan Partisipatif), Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Partisipatif mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.680 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
  - 4) Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,613 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_4$  (Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi), Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.613 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, antara lain Gaya Kepemimpinan Direktif sebesar 0,845, Gaya Kepemimpinan Suportif sebesar 0,699, Gaya Kepemimpinan Partisipatif sebesar 0,680, dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi sebesar 0,613. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya

Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dan kemasam prosuk berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja karyawan. Dengan kata lain, apabila bahwa Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi meningkat maka akan diikuti peningkatan Motivasi kerja karyawan.

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

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X_4$ )) terhadap variabel terikat (Motivasi kerja karyawan) digunakan nilai  $R^2$ , nilai  $R^2$  seperti dalam Tabel 4.19 dibawah ini:

Tabel 4.19 Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.850	.722	.690

Sumber : Data primer diolah peneliti

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 4.19 diperoleh hasil  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar 0,722. Artinya bahwa 72,2% variabel Motivasi kerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ). Sedangkan sisanya 27,8% variabel Motivasi kerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ) dengan variabel Motivasi kerja karyawan, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.850, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ) dengan Motivasi kerja karyawan termasuk dalam kategori sangat kuat karena berada pada selang 0,8 – 1,0. Hubungan antara variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ) dengan Motivasi kerja karyawan bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin ditingkatkan maka Motivasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

## 5. Pengujian Hipotesis

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

### 1) Hipotesis I (F test / Simultan)

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang

diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

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

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

Tabel 4.20 Hasil Uji F (Simultan)

Model		Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	708.527	4	177.132	22.745	.000 <sup>a</sup>
	Residual	272.573	35	7.788		
	Total	981.100	39			

Sumber: Data primer diolah peneliti

Berdasarkan Tabel 4.20 nilai F hitung sebesar 22,745, Sedangkan F tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db regresi = 4 : db residual = 35) adalah sebesar 2,641. Karena F hitung  $>$  F tabel yaitu  $22,745 > 2,641$  atau nilai signifikansi F (0,000)  $<$   $\alpha = 0.05$  maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Motivasi kerja karyawan) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X_4$ )).

#### b. Hipotesis II (t test / Parsial)

t test digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  atau  $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$  maka hasilnya

signifikan dan berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika  $t$  hitung  $< t$  tabel atau  $-t$  hitung  $> -t$  tabel maka hasilnya tidak signifikan dan berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hasil dari uji  $t$  dapat dilihat pada Tabel 4.21

Tabel 4.21 Hasil Uji  $t$  ( Parsial)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.016	4.964		.406	.687
X1	.845	.312	.320	2.629	.013
X2	.699	.340	.266	2.060	.047
X3	.680	.299	.259	2.276	.029
X4	.613	.265	.240	2.313	.027

Sumber: Data primer diolah peneliti

Berdasarkan Tabel 4.21 diperoleh hasil sebagai berikut :

- 1)  $t$  test antara  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan Direktif ) dengan  $Y$  (Motivasi kerja karyawan) menunjukkan  $t$  hitung = 2,629. Sedangkan  $t$  tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 35) adalah sebesar 2,030. Karena  $t$  hitung  $> t$  tabel yaitu  $2,629 > 2,030$  atau nilai signifikansi  $t$  (0,013)  $< \alpha = 0.05$  maka pengaruh  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan Direktif ) terhadap Motivasi kerja karyawan adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Direktif, artinya peningkatan gaya kepemimpinan Direktif akan meningkatkan motivasi kerja karyawan secara signifikan.
- 2)  $t$  test antara  $X_2$  (Gaya Kepemimpinan Suportif) dengan  $Y$  (Motivasi kerja karyawan) menunjukkan  $t$  hitung = 2,060. Sedangkan  $t$  tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 35) adalah sebesar 2,030. Karena  $t$  hitung  $> t$  tabel yaitu  $2,060 > 2,030$  atau nilai signifikansi  $t$  (0,047)  $< \alpha = 0.05$  maka pengaruh  $X_2$  (Gaya

Kepemimpinan Suportif) terhadap Motivasi kerja karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Suportif atau dengan meningkatkan Gaya Kepemimpinan Suportif maka Motivasi kerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

- 3) t test antara  $X_3$  (Gaya Kepemimpinan Partisipatif) dengan Y (Motivasi kerja karyawan) menunjukkan t hitung = 2,276. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 35) adalah sebesar 2,030. Karena t hitung > t tabel yaitu  $2,276 > 2,030$  atau nilai signifikansi t  $(0,029) < \alpha = 0.05$  maka pengaruh  $X_3$  (Gaya Kepemimpinan Partisipatif) terhadap Motivasi kerja karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Partisipatif atau dengan meningkatkan Gaya Kepemimpinan Partisipatif maka Motivasi kerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.
- 4) t test antara  $X_4$  (Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi) dengan Y (Motivasi kerja karyawan) menunjukkan t hitung = 2,313. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 35) adalah sebesar 2,030. Karena t hitung > t tabel yaitu  $2,313 > 2,030$  atau nilai signifikansi t  $(0,027) < \alpha = 0.05$  maka pengaruh  $X_4$  (Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi) terhadap Motivasi kerja karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja

karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi atau dengan meningkatkan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi maka Motivasi kerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan secara simultan dan parsial. Dan dari sini dapat diketahui bahwa keempat variabel bebas tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap Motivasi kerja karyawan adalah Gaya Kepemimpinan Direktif karena memiliki nilai koefisien beta dan  $t$  hitung paling besar

#### **D. Pembahasan**

##### **1. Deskripsi Tentang Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif, Orientasi Prestasi dan Motivasi Kerja Karyawan**

Pada AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Celaket-Malang kenyataan yang ada yaitu kondisi karyawan menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan merupakan wujud kontribusi dari Gaya Kepemimpinan yang digunakan oleh AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Celaket-Malang. Dalam artian motivasi kerja sebagai gambaran sikap mereka yang secara keseluruhan didorong oleh insentif materiil. Hasil dari penelitian di AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Celaket-Malang menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan pada karyawan bumiputera berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan bumiputra. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan sangat menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan,

maka semakin tinggi efektifitas penerapan gaya kepemimpinan yang digunakan, semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan yang digunakan oleh AJB Bumiputera Cabang Celaket-Malang meliputi gaya kepemimpinan direktif merupakan gaya kepemimpinan yang sering memberikan perintah atau tugas pada bawahannya serta membuat mengambil keputusan-keputusan bagi dirinya sendiri dalam memotivasi karyawan. gaya kepemimpinan suportif yaitu pemimpin yang bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati, dan memuaskan kinerja para karyawan, menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin dengan cara inilah gaya kepemimpinan suportif memotivasi karyawan. kemudian gaya kepemimpinan partisipatif merupakan Gaya kepemimpinan yang cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan jika dianggap sesuai oleh pemimpin. dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi yaitu pemimpin memberikan tantangan atau merangsang karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin. Mengingat tugas seorang pemimpin yaitu mempengaruhi maka agar efektif diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat membuat motivasi kerja karyawan meningkat. Hal ini diperkuat oleh pendapat Hasibuan (2003:218) yang mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang melibatkan kegairahan kerja seseorang/ karyawan agar mereka mau bekerja sama,

bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket-Malang.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif, Orientasi Prestasi Secara Simultan terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Penelitian ini terdapat empat variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi prestasi ( $X_4$ ) merupakan variabel bebas yang berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Keempat variabel bebas tersebut mempunyai kontribusi terhadap Motivasi Kerja Karyawan sebesar 72,2% sedangkan sisanya sebesar 27,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. pada dasarnya masih ada variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi variabel Motivasi kerja. Hal ini diperkuat oleh pendapat Gomes (2003:180) yang menyatakan bahwa “memotivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, hal ini disebabkan karena motivasi melibatkan faktor individual dan faktor organisasional”. Faktor yang tergolong faktor individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*need*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), kemampuan (*abilities*), sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor organisasional meliputi pembayaran atau upah (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*). Karena itu gaya kepemimpinan tidak

sepenuhnya mempengaruhi variabel motivasi kerja secara keseluruhan karena masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi variabel motivasi kerja.

Cara untuk mengetahui pengaruh signifikansi antara variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi prestasi ( $X_4$ ) merupakan variabel bebas yang berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ) dapat ditunjukkan dengan nilai Sig F, dari hasil penelitian yang diolah oleh peneliti menunjukkan Sig F dari keempat variabel bebas sebesar 0,000 maka kesimpulannya terdapat pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi prestasi ( $X_4$ ) merupakan variabel bebas yang berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ) dapat diterima.

Dari keempat variabel bebas tersebut dapat ditingkatkan nilai mean dari yang terbesar hingga yang terkecil untuk mendapatkan variabel Gaya Kepemimpinan yang seharusnya digunakan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket-Malang. Gaya Kepemimpinan Direktif memiliki nilai mean 4,08, Gaya Kepemimpinan Suportif memiliki nilai mean 4,11, Gaya Kepemimpinan Partisipatif memiliki nilai mean 3,98, Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi memiliki nilai mean 4,08. Dari ke empat variabel Gaya Kepemimpinan tersebut sebaiknya pemimpin AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket-Malang menggunakan Gaya Kepemimpinan Suportif dikarenakan dengan memberikan

lingkungan kerja yang nyaman dan tim yang solid akan lebih meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) yang maksimal.

Karyawan pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket-Malang mayoritas usia  $>30 - 40$  tahun dengan pengalaman kerja  $>5 - 10$  tahun dan tingkat pendidikan sarjana, ini dikarenakan pada karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket-Malang membutuhkan karyawan dengan kreatifitas yang tinggi dan kompeten dibidangnya sehingga karyawan mayoritas berpendidikan sarjana. Pada usia  $40 - 50$  lebih sedikit, karena karyawan yang dianggap lebih senior dan memiliki pengalaman kerja yang lebih tinggi serta jabatan yang tinggi pula ditempatkan pada unit-unit AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket-Malang untuk membantu perkembangan perusahaan di AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket-Malang. dengan menggunakan gaya kepemimpinan baik gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, maupun orientasi prestasi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tujuan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket-Malang dapat tercapai dengan efektifitas dan efisien. Hal ini akan menimbulkan motivasi yang tinggi pada karyawan.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif, dan Orientasi Prestasi, Secara Parsial terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Pengaruh variabel bebas secara parsial dengan menggunakan uji t, dapat dilihat penjelasan untuk masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:

### **a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel Gaya Kepemimpinan Direktif memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,845 nilai tersebut berarti bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan Direktif memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yaitu apabila Kompensasi Finansial mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka Kinerja Karyawan akan naik sebesar 0,845 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstanta. Hasil uji t didapat bahwa variabel bebas Kompensasi Finansial memiliki pengaruh yang signifikansi terhadap Kinerja Karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha$  (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0,05 sehingga  $0,013 < 0,05$ .

Dari penjelasan tersebut menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai pengaruh signifikansi terhadap Motivasi Kerja karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh pendapat House dalam Robbins (2006:448) yang mengatakan bahwa kepemimpinan direktif merupakan gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah dan tugas khusus atau bersifat otoriter (otokrasi)

### **b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel Gaya Kepemimpinan Suportif memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar

0,699 nilai tersebut berarti bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan Suportif memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Karyawan yaitu apabila Gaya Kepemimpinan Suportif mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka Motivasi Kerja Karyawan akan naik sebesar 0,699 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstanta. Hasil uji t didapat bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Suportif memiliki pengaruh yang signifikansi terhadap Motivasi Kerja Karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha$  (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0,05 sehingga  $0,047 < 0,05$ .

Dari penjelasan tersebut, menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Suportif mempunyai pengaruh signifikansi terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh pendapat House dalam Robbins (2006:448) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan suportif merupakan gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan.

### **c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,680 nilai tersebut berarti bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan Partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Karyawan yaitu apabila Gaya Kepemimpinan Suportif mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka Motivasi Kerja Karyawan akan naik sebesar 0,680 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstanta. Hasil uji t didapat bahwa variabel Gaya

Kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha$  (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0,05 sehingga  $0,029 < 0,05$ .

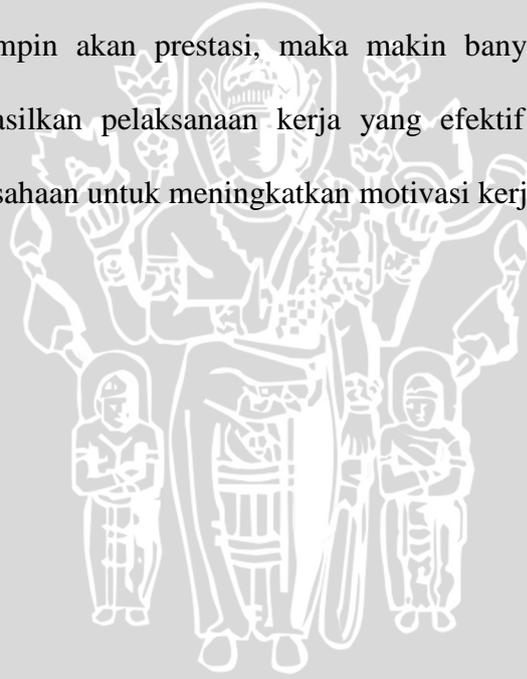
Dari penjelasan tersebut, menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Partisipatif mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh pendapat House dalam Robbins (2006:448) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Dengan begitu karyawan akan merasa termotivasi dalam bekerja karna mereka merasa pemimpin menghargai pendapat-pendapat mereka.

#### **d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,613 nilai tersebut berarti bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Karyawan yaitu apabila Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka Motivasi Kerja Karyawan akan naik sebesar 0,613 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstanta. Hasil uji t didapat bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan, hal ini dapat

dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha$  (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0,05 sehingga  $0,027 < 0,05$ .

Dari penjelasan tersebut, menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi mempunyai pengaruh signifikansi terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh pendapat House dalam Robbins (2006:448) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif kerja yang telah diberikan kepada perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel-variabel yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ) Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X_4$ ) sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah Motivasi kerja karyawan ( $Y$ ).

Berdasarkan pada penghitungan analisis regresi linier berganda, dapat diketahui :

1. Pengaruh secara simultan (bersama-sama) tiap variabel bebas terhadap Motivasi kerja karyawan dilakukan dengan pengujian F-test. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 22,745, sedangkan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikan 0,05 menunjukkan nilai sebesar 2,641. Hal tersebut berarti  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap Motivasi kerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas terhadap variabel Motivasi kerja karyawan dapat diterima.

2. Untuk mengetahui pengaruh secara individu (parsial) variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X_4$ )) terhadap Motivasi kerja karyawan dilakukan dengan pengujian t-test. Berdasarkan pada hasil uji didapatkan bahwa terdapat empat variabel yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi.
3. Berdasarkan pada hasil uji t didapatkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai nilai t hitung dan koefisien beta yang paling besar. Sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel yang lainnya maka variabel Gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Motivasi kerja karyawan.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain.

Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Disarankan kepada pihak manajemen perusahaan, dalam rangka meningkatkan motivasi karyawan untuk menggunakan gaya kepemimpinan direktif. Berdasarkan hasil penelitian ini, gaya kepemimpinan direktif merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh paling kuat untuk meningkatkan motivasi kerja. Sehingga melalui penelitian ini manajemen AJB Bumiputera

cabang Celaket Malang dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Motivasi kerja karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
- Budianto, Bagus. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta
- Budianto. 2007. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya . Malang
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid 2. Jakarta: PT.Indeks
- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif, Teori dan Praktek*. Malang : Penerbit Multi Manajement.
- Handoko, T. Hani. 2005. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasan, M. Iqbal. 2006. *Pokok-pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kartono. 2002. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali
- Manullang, Maribot. 2008. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah mada University Press
- Nawawi, Hadiri. 2003. *MSDM Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nazir, Mohammad. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ningsih, Vivi Yanuar. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang
- Ranupandojo, Heidjarman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen, P. 2001. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi: Kelima. Diterjemahkan oleh Halida Dewi Sartika. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P. 2006. *Prilaku Organisasi*. Ahli bahasa: Handayana Pujaatmaka. Jakarta, Prenhallindo.

- Siagian, Sondang P. 2003. *Peranan Staf Dalam Management*. Jakarta: Gunung Agung
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Aditya Media
- Singarimbun, M dan Sofyan Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi & Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- J. Supranto. 2000. *Ramalan Kuantitatif untuk Perencanaan Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta
- Suprihanto, John. Th. Agung, M. Harsiwi, Prakoso, Hadi. 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Thoha, Miftah. 2006. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cetakan kedua. Jakarta : Rineka Cipta
- \_\_\_\_\_. 2004. *motivasi dan Pemo티브asian dalam Manajemen*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

## LAMPIRAN

## Lampiran 1 Kuesioner

Ahmad Fauzen

## KUESIONER

## Identitas Responden

1. Nama : .....(Boleh tidak diisi)
2. Usia : ..... tahun
3. Bidang Kerja : .....(Boleh tidak diisi)
4. Jenis Kelamin : Laki-Laki / Perempuan \*)
5. Tingkat Pendidikan Terakhir : SD/SLTP/SLTA/D1/D2/D3/S1/S2 \*\*)
6. Masa Kerja : a. 0-5 tahun \*\*) d. >15-20 tahun  
b. >5-10 tahun e. >20-25 tahun  
c. >10-15 tahun f. >25 tahun

Keterangan : \*) coret yang tidak perlu

\*\*) lingkari yang sesuai

## Petunjuk Pengisian

Mohon Bapak/Ibu/Sdr/i mengisi pernyataan berikut. Pilihlah salah satu jawaban dari pernyataan dengan memberikan tanda "X" (silang) berdasarkan kesesuaian pernyataan dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/i.

1. Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ )

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Pimpinan anda cenderung memberikan perintah kepada anda.					
2.	Pimpinan anda sering memberikan tugas kepada anda dalam melaksanakan pekerjaan.					
3.	Pimpinan anda cepat dalam memberikan keputusan dalam perusahaan anda.					
4.	Pimpinan anda selalu bertanggung jawab atas keputusannya sendiri.					

2. Gaya Kepemimpin Suportif ( $X_2$ )

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Ketika dalam perusahaan anda bermasalah, pimpinan anda memberikan solusi untuk memecahkan masalah.					
2.	Pimpinan membimbing anda dan karyawan ketika anda menemui masalah di perusahaan anda.					
3.	Pimpinan anda dapat menciptakan keharmonisan di lingkungan kerja perusahaan anda.					
4.	Anda diarahkan oleh pimpinan anda untuk melaksanakan pekerjaan.					

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X<sub>3</sub>)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Anda dimintai pendapat oleh pimpinan anda tentang pekerjaan.					
2.	Pimpinan anda mengambil keputusan dengan mempertimbangkan saran serta gagasan karyawan.					
3.	Pimpinan anda memberi kesempatan kepada anda untuk berdiskusi bersama.					
4.	Pimpinan anda memberi kesempatan kepada anda untuk mengeluarkan pendapat.					

4. Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Pimpinan anda cenderung mengajukan tantangan kepada anda dan karyawan di perusahaan anda.					
2.	Pimpinan anda mengadakan kompetisi di antara karyawan di perusahaan anda.					
3.	Pimpinan anda memberi anda semangat untuk melakukan pekerjaan.					
4.	Anda seringkali diberi bonus atas pekerjaan anda dari pimpinan anda.					

## 5. Motivasi Kerja Karyawan

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Kenyamanan tempat / ruangan kerja anda telah terpenuhi dengan baik.					
2.	Semua fasilitas-fasilitas kerja anda telah terpenuhi dengan lengkap.					
3.	Keadaan dan kenyamanan lingkungan kerja anda dalam bekerja telah terpenuhi.					
4.	Kebutuhan akan keamanan jiwa, harta, benda anda dalam bekerja telah terjamin.					
5.	Dana pensiun dan jaminan hari tua yang ditetapkan perusahaan telah mencukupi kebutuhan anda di hari tua.					
6.	Komunikasi antar karyawan dalam perusahaan telah terjalin cukup baik.					
7.	Hubungan kerjasama antar karyawan dalam perusahaan telah terjalin cukup baik.					
8.	Anda diberi pengakuan atas kinerja anda oleh pimpinan anda.					
9.	Anda diberi penghormatan atas kinerja anda oleh pimpinan anda.					
10.	Anda diberi kelakuan yang istimewa atas kinerja anda oleh pimpinan anda.					
11.	Anda diberi kesempatan dan fasilitas untuk pengembangan diri anda.					
12.	Anda diberikan bekal pelatihan kerja untuk meningkatkan kinerja.					

TERIMA KASIH







**Lampiran 3 Frekuensi Jawaban Responden**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	25.0	25.0	25.0
	4.00	23	57.5	57.5	82.5
	3.00	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	13	32.5	32.5	32.5
	4.00	21	52.5	52.5	85.0
	3.00	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	25.0	25.0	25.0
	4.00	21	52.5	52.5	77.5
	3.00	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	11	27.5	27.5	27.5
	4.00	20	50.0	50.0	77.5
	3.00	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	17.5	17.5	17.5
	4.00	23	57.5	57.5	75.0
	3.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	16	40.0	40.0	40.0
	4.00	18	45.0	45.0	85.0
	3.00	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	25.0	25.0	25.0
	4.00	24	60.0	60.0	85.0
	3.00	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	13	32.5	32.5	32.5
	4.00	21	52.5	52.5	85.0
	3.00	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	25.0	25.0	25.0
	4.00	22	55.0	55.0	80.0
	3.00	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	25.0	25.0	25.0
	4.00	20	50.0	50.0	75.0
	3.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	25.0	25.0	25.0
	4.00	21	52.5	52.5	77.5
	3.00	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	6	15.0	15.0	15.0
	4.00	22	55.0	55.0	70.0
	3.00	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**X4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	5	12.5	12.5	12.5
	4.00	18	45.0	45.0	57.5
	3.00	14	35.0	35.0	92.5
	2.00	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**X4.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	6	15.0	15.0	15.0
	4.00	29	72.5	72.5	87.5
	3.00	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**X4.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	13	32.5	32.5	32.5
	4.00	24	60.0	60.0	92.5
	3.00	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**X4.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	19	47.5	47.5	47.5
	4.00	19	47.5	47.5	95.0
	3.00	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	9	22.5	22.5	22.5
	4.00	22	55.0	55.0	77.5
	3.00	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	25.0	25.0	25.0
	4.00	21	52.5	52.5	77.5
	3.00	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	25.0	25.0	25.0
	4.00	17	42.5	42.5	67.5
	3.00	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**Y.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	9	22.5	22.5	22.5
	4.00	21	52.5	52.5	75.0
	3.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**Y.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	17.5	17.5	17.5
	4.00	25	62.5	62.5	80.0
	3.00	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**Y.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	13	32.5	32.5	32.5
	4.00	21	52.5	52.5	85.0
	3.00	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**Y.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	12	30.0	30.0	30.0
	4.00	21	52.5	52.5	82.5
	3.00	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**Y.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	25.0	25.0	25.0
	4.00	24	60.0	60.0	85.0
	3.00	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**Y.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	9	22.5	22.5	22.5
	4.00	20	50.0	50.0	72.5
	3.00	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**Y.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	13	32.5	32.5	32.5
	4.00	17	42.5	42.5	75.0
	3.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**Y.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	17.5	17.5	17.5
	4.00	26	65.0	65.0	82.5
	3.00	6	15.0	15.0	97.5
	2.00	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**Y.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	6	15.0	15.0	15.0
	4.00	23	57.5	57.5	72.5
	3.00	10	25.0	25.0	97.5
	2.00	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

**Correlations**

**Correlations**

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.2	Pearson Correlation	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.3	Pearson Correlation	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.4	Pearson Correlation	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Reliability**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.638	4



**Correlations**

**Correlations**

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.2	Pearson Correlation	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.3	Pearson Correlation	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.4	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Reliability**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.679	4



**Correlations**

**Correlations**

		X3
X3.1	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.2	Pearson Correlation	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.3	Pearson Correlation	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.4	Pearson Correlation	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Reliability**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.643	4



## Correlations

### Correlations

		X4
X4.1	Pearson Correlation	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X4.2	Pearson Correlation	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X4.3	Pearson Correlation	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X4.4	Pearson Correlation	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	4

## Correlations

Correlations

		Y
Y1	Pearson Correlation	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y2	Pearson Correlation	.534**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y3	Pearson Correlation	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y4	Pearson Correlation	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y5	Pearson Correlation	.488**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
Y6	Pearson Correlation	.515**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
Y7	Pearson Correlation	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y8	Pearson Correlation	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y9	Pearson Correlation	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y10	Pearson Correlation	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y11	Pearson Correlation	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y12	Pearson Correlation	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	12

### Lampiran 5. Asumsi Klasik Regresi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.850 <sup>a</sup>	.722	.690	2.79066	1.730

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.535	1.868
	X2	.476	2.101
	X3	.611	1.636
	X4	.736	1.359

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

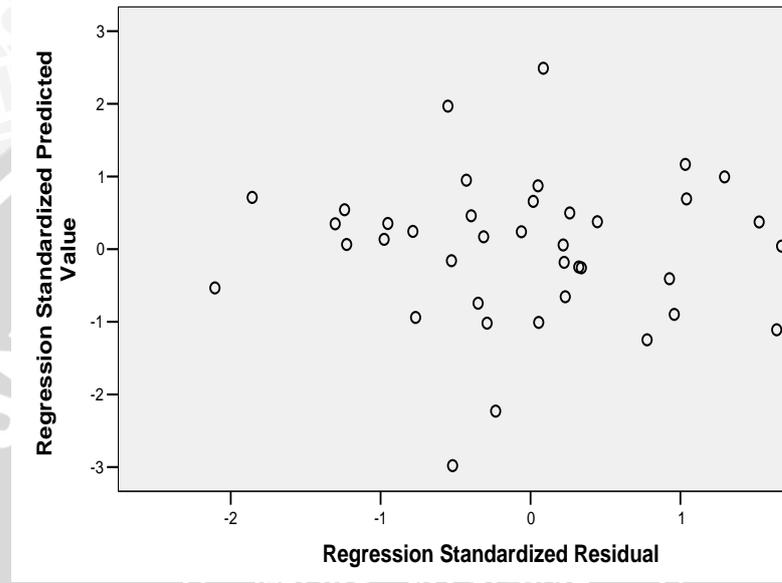
		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.64367941
Most Extreme Differences	Absolute	.085
	Positive	.085
	Negative	-.061
Kolmogorov-Smirnov Z		.539
Asymp. Sig. (2-tailed)		.933

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Scatterplot

Dependent Variable: Y



## Lampiran 6 Regresi Linier Berganda

### Regression

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	48.1500	5.01562	40
X1	16.3250	1.89990	40
X2	16.4500	1.90748	40
X3	15.9250	1.91335	40
X4	16.3250	1.96622	40

**Correlations**

		Y	X1	X2	X3	X4
Pearson Correlation	Y	1.000	.724	.727	.634	.551
	X1	.724	1.000	.624	.550	.397
	X2	.727	.624	1.000	.557	.486
	X3	.634	.550	.557	1.000	.211
	X4	.551	.397	.486	.211	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000	.006
	X2	.000	.000	.	.000	.001
	X3	.000	.000	.000	.	.095
	X4	.000	.006	.001	.095	.
N	Y	40	40	40	40	40
	X1	40	40	40	40	40
	X2	40	40	40	40	40
	X3	40	40	40	40	40
	X4	40	40	40	40	40

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4 <sup>a</sup> , X3, X1, X2	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.850 <sup>a</sup>	.722	.690	2.79066	1.730

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	708.527	4	177.132	22.745	.000 <sup>a</sup>
	Residual	272.573	35	7.788		
	Total	981.100	39			

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.016	4.964		.406	.687
	X1	.845	.321	.320	2.629	.013
	X2	.699	.340	.266	2.060	.047
	X3	.680	.299	.259	2.276	.029
	X4	.613	.265	.240	2.313	.027

a. Dependent Variable: Y





## AJB BUMIPUTERA 1912

Kantor Cabang Malang Celaket  
 Jl.Jaksa Agung Soeprapto No.83 Lt.1 Malang 65111  
 Telp : 0341 – 368810, 333808, 368811  
 Fax : 0341 – 368810, 333808  
 Email : cel\_malang@bumiputera.com  
 bumiputeracelaketmalang@yahoo.co.id

### SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor: 1257/HBL/KET/XII/2013

Kami yang bertanda tangan di bawah ini, pimpinan AJB BUMIPUTERA 1912

Kantor Cabang Malang Celaket menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas di bawah ini:

Nama : Ahmad Fauzen  
 NIM : 0910323068  
 Universitas : Brawijaya Malang  
 Jurusan : Ilmu Administrasi / Administrasi Bisnis

Telah melakukan penelitian di **AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Malang Celaket** pada tanggal 12 Desember 2013.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Arsip

Malang, 12 Desember 2013



**Rachmat Aminuddin, SH.**  
 Kepala Cabang

Tembusan:

-

AJB BUMIPUTERA 1912

Wisma Bumiputera, Lt.17-21  
 Jl. Jend.Sudirman Kav.75  
 Jakarta 12910  
 www.bumiputera.com

T : +6221 251 2154, 251 2157  
 F : +6221 251 2172  
 E : info@bumiputera.com  
**HALO BUMIPUTERA** : 0800 188 1912



**Lampiran 8 Curriculum Vitae****CURRICULUM VITAE**

- Nama : Ahmad Fauzen
- Nomor Induk Mahasiswa : 0910323068
- Tempat dan tanggal lahir : Banyuwangi 10 November 1990
- Pendidikan Formal : 1. SDN 4 Tegalsari Banyuwangi Tamat tahun 2003  
2. SMPN 1 Tegalsari Banyuwangi Tamat tahun 2006  
3. SMA Muh. 2 Genteng Banyuwangi Tamat tahun 2009  
4. S1 Universitas Brawijaya Tamat tahun
- Pengalaman Organisasi : SMADAPALA Kota Banyuwangi
- Pengalaman Magang : AJB BUMIPUTERA 1912 CABANG CELAKET-MALANG
- Karya Ilmiah : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Survei pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket-Malang)

