

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada Karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan - Pasuruan)

Hary Prima Indianto  
Djudi Mukzam  
Arik Prasetya  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email : prima.indianto@gmail.com

## ABSTRACT

*This research aim to examine Leadership Style based on variable Instruction Style (X1), Consultation Style (X2), Participation Style (X3), and Delegation Style (X4) simultaneous and partial to Motivation (Y1) and Employee Performance (Y2) on PT. BPR Harta Swadiri Pandaan – Pasuruan. The result of descriptive analysis indicates that each of responder's answer about leadership style based on variable Instruction Style (X1), Consultation Style (X2), Participation Style (X3), Delegation Style (X4) have mean value above 3,01. Based on the results, it can be concluded that employee satisfied with leadership style provided by their leader. Variable Motivation (Y1) display value as 3,78 display in "good" category. Based on the results, it can be concluded that variable Motivation (Y1) display in "good" category. Based on the results, it can be concluded that variable Employee Performance (Y2) display in "good" category. Variable Employee Performance (Y2) display value as 3,73 display in "good" category. Based on the results, it can be concluded that variable Employee Performance (Y2) display in "good" category.*

**Keywords:** *Leadership Style, Motivation, Employee Performance*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan melalui variabel Gaya Instruksi (X1), Gaya Konsultasi (X2), Gaya Partisipasi (X3) dan Gaya Delegasi (X4) secara simultan dan parsial terhadap Motivasi (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2) pada karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan - Pasuruan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat digambarkan bahwa masing-masing total jawaban responden tentang gaya kepemimpinan yang terdiri dari variabel Gaya Instruksi (X1), Gaya Konsultasi (X2), Gaya Partisipasi (X3), Gaya Delegasi (X4) berada pada kategori baik dengan rata-rata nilai berada diatas 3.01. Deskripsi tersebut menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan pada karyawan sudah baik. Pada variabel Motivasi (Y1) menunjukkan nilai 3.78 yang berarti berada pada kategori baik. Deskripsi tersebut menggambarkan untuk variabel motivasi (Y1) yang ada pada karyawan dikategorikan baik. Pada variabel Kinerja Karyawan (Y2) total nilai 3,73 artinya berada pada kategori baik. Deskripsi tersebut menggambarkan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y2) dikategorikan baik.

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Karyawan*

## PENDAHULUAN

Pada dasarnya setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin bawahannya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu didalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Merie J. Moskowitz dalam Hasibuan (2003:96) menyatakan bahwa “Motivasi adalah inisiatif dan pengarahan tingkah laku, dan pelajaran motivasi merupakan pelajaran tingkah laku”. Maka dari itu dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya karena bekerja, maka seorang pemimpin akan lebih mudah memotivasi bawahannya, Jadi setiap manusia atau karyawan mengharapkan kompensasi dari prestasi yang diberikannya serta ingin memperoleh pujian, perlakuan yang baik dari atasannya. Dalam hal demikian seorang pemimpin memberikan dorongan bagi pekerja yang bersangkutan dan dengan adanya dorongan akan lebih giat meningkatkan kinerjanya. Seperti pemberian motivasi terhadap karyawan yang diberikan oleh pimpinan pada PT. BPR Harta Swadiri Pandaan - Pasuruan.

Motivasi yang diberikan seorang pemimpin akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan. Penelitian ini mengacu pada gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan yang diterima oleh karyawan yang mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan tersebut. Selain itu bentuk motivasi yang diberikan juga mempengaruhi kinerja yang dihasilkan apakah dapat meningkatkan kinerja atau sebaliknya. Hal inilah yang menjadi salah satu alasan untuk dilakukan penelitian terhadap masalah tersebut.

Penelitian ini dilakukan di PT. BPR Harta Swadiri Pandaan - Pasuruan. Perusahaan yang bergerak dibidang Koperasi bank perkreditasi rakyat. Menyadari bahwa perkembangan perusahaan yang baik dan terarah sangat tergantung pada sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan tersebut, pelaksanaan gaya kepemimpinan yang tepat perlu dilakukan oleh PT. BPR Harta Swadiri Pandaan - Pasuruan dalam

rangka meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Untuk mendorong para karyawan mencapai prestasi yang tinggi perusahaan dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat terhadap para karyawan. Berdasarkan uraian diatas, dengan demikian peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dalam penyusunan skripsi dengan mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan - Pasuruan)”.

## KAJIAN PUSTAKA

### Gaya Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2003:115) “Gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya”.

### Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional



Gambar 1 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

Sumber : Thoha (2010:65)

Dalam Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dalam Gaya 2 (G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya. Pada Gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam

pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Adapun Gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggungjawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

### **Motivasi**

Daft (2012:373), menyatakan bahwa “Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan”. Motivasi pekerja akan mempengaruhi produktivitasnya, dan sebagai bagian dari tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Mathis dan Jackson dalam Bangun (2012:312) mengatakan, “Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan”. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan.

Alderfer dalam Daft (2012:377) mengemukakan sebuah modifikasi atas teori Maslow dalam rangka menyederhanakannya dan menanggapi kritik atas kurangnya pembuktian empiris pada teori ini. Teori ERG yang dikemukakan Clayton Alderfer mengenalkan tiga kategori kebutuhan:

1. Kebutuhan Eksistensi. Kebutuhan akan kebahagiaan lahir.
2. Kebutuhan Keterikatan. Kebutuhan akan hubungan yang baik dengan orang lain.
3. Kebutuhan Pertumbuhan. Kebutuhan yang fokus pada pengembangan potensi manusia dan keinginan untuk pertumbuhan pribadi dan peningkatan kompetensi.

### **Kinerja**

Bangun (2012:233-234) menyatakan bahwa “Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan”. Untuk memudahkan penilaian kerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas.

1. Jumlah Pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan Waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

### **Hipotesis**

- H1 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya instruksi terhadap motivasi kerja
- H2 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya konsultasi terhadap motivasi kerja
- H3 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya partisipasi terhadap motivasi kerja
- H4 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya delegasi terhadap motivasi kerja
- H5 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya instruksi terhadap kinerja karyawan
- H6 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya konsultasi terhadap kinerja karyawan
- H7 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya partisipasi terhadap kinerja karyawan
- H8 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya delegasi terhadap kinerja karyawan
- H9 : Terdapat pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di PT. BPR Harta Swadiri Jalan Dr. Soetomo Ruko Candra Sukun Unit 1 Pandaan – Pasuruan, Jawa Timur. Didapat sampel 56 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan analisis jalur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Hasil Analisis Jalur Model Pertama (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub> terhadap Y<sub>1</sub>)**

Variabel bebas	Beta (koefisien jalur)	T hitung	probabilitas	Ket
Gaya Intruksi (X <sub>1</sub> )	0.234	2.489	0.016	Sig
Gaya Konsultasi (X <sub>2</sub> )	0.265	2.285	0.027	Sig
Gaya Partisipasi (X <sub>3</sub> )	0.291	2.587	0.013	Sig
Gaya Delegasi (X <sub>4</sub> )	0.255	2.732	0.009	Sig
Variabel terikat Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> ) R : 0,839 R square (R <sup>2</sup> ) : 0,704 Adjusted R square : 0,681				

Sumber : Data primer diolah, 2016

**Tabel 2. Hasil Analisis Jalur Model Kedua (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, Y<sub>1</sub> terhadap (Y<sub>2</sub>))**

Variabel bebas	Beta(koefisien Jalur)	t hitung	Prob	Ket
Gaya Instruksi (X <sub>1</sub> )	0.344	3.566	0.001	Sig
Gaya Konsultasi (X <sub>2</sub> )	0.294	2.483	0.016	Sig
Gaya Partisipasi (X <sub>3</sub> )	0.033	0.282	0.779	Tdk Sig
Gaya Delegasi (X <sub>4</sub> )	0.064	0.661	0.512	Tdk Sig
Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	0.275	2.028	0.048	Sig
Variabel terikat Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> ) R : 0,853 R square (R <sup>2</sup> ) : 0,728 Adjusted R square : 0,700				

Sumber : Data primer diolah, 2016

**Tabel 3. : Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Dari Analisa Jalur**

No	Jalur	Langs ung	Tidak Langsung	Total
1	X <sub>1</sub> ->Y <sub>1</sub> ->Y <sub>2</sub>	34,4%	Melalui motivasi 23,4% x 27,5% = 6,4%	40,8%
2	X <sub>2</sub> ->Y <sub>1</sub> ->Y <sub>2</sub>	29,4%	Melalui motivasi 26,5% x 27,5% = 7,3%	36,7%
3	X <sub>3</sub> ->Y <sub>1</sub> ->Y <sub>2</sub>	3,3%	Melalui motivasi 29,1% x 27,5% = 8%	11,3%
4	X <sub>4</sub> ->Y <sub>1</sub> ->Y <sub>2</sub>	6,4%	Melalui motivasi 25,5% x 27,5% = 7%	13,4%

Sumber : Data primer diolah, 2016

### Pengaruh Gaya Instruksi (X<sub>1</sub>) Terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>2</sub>)

Pada jalur variabel gaya instruksi terhadap motivasi kerja karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,234 dengan nilai sig. t sebesar 0,016 (0,016 < 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Instruksi (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja

(Y<sub>1</sub>). Hal ini dapat terjadi karena pemberian arahan yang spesifik dan pengawasan yang ketat oleh pimpinan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan telah diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Budianto (2005) dan Syaiyid (2013), mereka berpendapat bahwa gaya instruksi dengan pemberian arahan yang spesifik dan pengawasan yang ketat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Pemberian arahan yang spesifik dan pengawasan yang ketat bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Begitu juga dalam lingkungan kerja PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan, dalam hal ini karyawan yang membutuhkan pemimpin dengan gaya instruksi adalah karyawan yang tergolong memiliki kemampuan dan kemauan yang rendah.

### Pengaruh Gaya Konsultasi (X<sub>2</sub>) Terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>2</sub>)

Pada jalur variabel gaya konsultasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,265 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,027 (0,027 < 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Konsultasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>). Hal ini dapat terjadi karena pemberian pengawasan yang masih tergolong ketat namun pimpinan mulai terbuka dengan ide-ide karyawan yang diterapkan oleh pimpinan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan telah diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Budianto (2005) dan Syaiyid (2013), mereka berpendapat bahwa pemberian pengawasan yang masih tergolong ketat namun pimpinan mulai terbuka dengan ide-ide karyawan akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Begitu pula pada PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan, dalam hal ini karyawan yang membutuhkan pimpinan dengan gaya konsultasi adalah karyawan yang tergolong mempunyai kemampuan rendah dengan kemauan yang tinggi.

### Pengaruh Gaya Partisipasi (X<sub>3</sub>) Terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>)

Pada jalur variabel gaya partisipasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan. Hal ini dapat

dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,291 dengan nilai Sig. t sebesar 0,013 ( $0,013 < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Partisipasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y1). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya partisipasi dari pemimpin dengan mendukung serta mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar semangat dan berprestasi dalam pekerjaannya sudah terlaksana sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Budianto (2005) dan Syaivid (2013), mereka berpendapat bahwa dukungan terhadap pengembangan potensi yang dimiliki oleh karyawan akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, dimana karyawan yang membutuhkan pemimpin dengan gaya partisipasi adalah karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dengan kemauan yang rendah.

#### **Pengaruh Gaya Delegasi (X4) Terhadap Motivasi Kerja (Y1)**

Pada jalur variabel gaya delegasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,255 dengan nilai Sig. t sebesar 0,009 ( $0,009 < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Delegasi (X4) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y1). Hal ini menunjukkan bahwa gaya delegasi yang dilakukan oleh pimpinan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Budianto (2005) dan Syaivid (2013), mereka berpendapat bahwa dengan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawannya tanpa banyak pengawasan dari pemimpin berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, dimana karyawan yang membutuhkan pimpinan dengan gaya delegasi yaitu karyawan yang tergolong memiliki kemampuan tinggi serta kemauan yang tinggi.

Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur, maka hipotesis pertama hingga hipotesis keempat yang menyatakan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional yang meliputi gaya

instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi terhadap motivasi kerja sudah terbukti dan hipotesis dapat diterima. Pengaruh tersebut signifikan dengan gaya partisipasi sebagai dominan karena memiliki grand mean yang paling besar yaitu 3,84, sehingga gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin pada PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pada dasarnya motivasi kerja merupakan hal yang bersifat individu. Motivasi pekerja akan mempengaruhi produktivitasnya, dan sebagai bagian dari tugas seorang pimpinan adalah menyalurkan motivasi ke arah pencapaian tujuan organisasi. Daft (2012:373), menyatakan bahwa "Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan". Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Budianto (2005) dan Syaivid (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Mereka setuju bahwa pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tingkat kematangan karyawan akan mempengaruhi tingkat motivasi yang ada dalam diri karyawan itu sendiri.

#### **Pengaruh Gaya Instruksi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)**

Pada jalur variabel gaya instruksi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,344 dengan nilai sig. t sebesar 0,001 ( $0,001 < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Instruksi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Slamet (2012), yang mengatakan bahwa gaya instruksi yang diterapkan oleh pimpinan secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa kinerja karyawan pada PT. BPR Harta Swadiri yang tergolong memiliki kemampuan dan kemauan rendah dipengaruhi oleh gaya instruksi yang diterapkan pimpinan dengan memberikan arahan yang spesifik dan pengawasan yang ketat terhadap karyawan.

### **Pengaruh Gaya Konsultasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)**

Berdasarkan analisis jalur, variabel gaya konsultasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,294 dengan nilai probabilitas  $t$  sebesar 0,016 ( $0,016 < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Gaya Konsultasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Slamet (2012), yang mengatakan bahwa gaya konsultasi yang diterapkan oleh pimpinan secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa kinerja karyawan pada PT. BPR Harta Swadiri yang tergolong mempunyai kemampuan rendah dengan kemauan yang tinggi dipengaruhi oleh gaya konsultasi yang diterapkan pimpinan dengan pemberian pengawasan yang masih tergolong ketat namun pimpinan mulai terbuka dengan ide-ide karyawan.

### **Pengaruh Gaya Partisipasi (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)**

Berdasarkan analisis jalur, variabel gaya partisipasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan terdapat pengaruh tidak langsung dan tidak signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,033 dengan nilai Sig.  $t$  sebesar 0,779 ( $0,779 > 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Partisipasi (X3) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Hal ini terjadi pada karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan dengan tingkat kematangan sedang ke tinggi. Hasil yang sama juga didapatkan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayati (2015) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh secara signifikan antara gaya partisipasi dengan kinerja karyawan. Karyawan merasa mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin dalam menjalankan suatu pekerjaan. Dengan demikian mereka membutuhkan motivasi untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menumbuhkan keyakinan dalam diri seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

### **Pengaruh Gaya Delegasi (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)**

Berdasarkan analisis jalur, variabel gaya delegasi terhadap motivasi kerja karyawan PT.

BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan terdapat pengaruh tidak langsung dan tidak signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,064 dengan nilai Sig.  $t$  sebesar 0,661 ( $0,661 > 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Delegasi (X4) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Hal ini terjadi pada karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan dengan tingkat kematangan tinggi. Hasil yang sama juga didapatkan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayati (2015) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh secara signifikan antara gaya delegasi dengan kinerja karyawan. Karyawan merasa mau dan mampu dalam menjalankan suatu pekerjaan. Karyawan dengan tingkat kematangan yang tinggi tidak membutuhkan arahan yang spesifik dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan mereka merasa dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa pengawasan yang ketat dari pimpinan.

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur, maka hipotesis kelima hingga hipotesis kedelapan yang terdiri dari gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bangun (2012:36) menyatakan bahwa "Seseorang dapat mempengaruhi kinerja tergantung pada bagaimana dia melakukan aktivitas kepemimpinannya". Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Slamet (2012), yang mengatakan bahwa gaya instruksi dan gaya konsultasi secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun hasil dari penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan antara gaya partisipasi dan gaya delegasi terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga didapatkan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayati (2015) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh secara signifikan antara gaya partisipasi dan gaya delegasi dengan kinerja karyawan, karena semakin tinggi aktivitas kepemimpinan maka berdampak pada penurunan kinerja dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang mengarah pada penekanan bawahan bisa saja berpengaruh pada tingkat kinerja karyawan, namun belum tentu akan berpengaruh secara positif.

Menurut Hous dan Dessler dalam Sulisty (2013) "Perilaku pemimpin tidak akan efektif selama terlalu berlebih-lebihan dan tidak sesuai dengan karakteristik bawahan". Pendapat tersebut mendukung hasil penelitian ini bahwa fakta lapangan menggambarkan banyaknya jumlah

atasan yang berada di kantor pusat dan berada di seluruh kantor cabang PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan, hal tersebut mengindikasikan bahwa terlalu banyak jumlah arahan yang diberikan kepada karyawan sehingga aktifitas kepemimpinan tidak lagi efektif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja (Y1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)**

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur, maka hipotesis kesembilan menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sudah terbukti dan dapat diterima, sehingga gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan akan berdampak positif pada kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan pendapat Robbins (2003:233) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan dan motivasi. Berdasarkan pendapat tersebut telah terjadi hubungan timbal balik antara motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan dimana motivasi kerja yang diterima oleh karyawan akan memberikan dampak positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Kesimpulan dari pernyataan diatas adalah bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada jalur variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,275 dengan nilai Sig. t sebesar 0,048 ( $0,048 < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cicik Kusmiati (2012) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan begitu pula sebaliknya motivasi kerja kurang tinggi atau kurang baik akan secara signifikan menurunkan kinerja karyawan.

### **Tingkat Kematangan Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian pada karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan maka dapat dilihat bahwa pada model gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard berada pada kuadran G3

yang artinya pemimpin memiliki tingkat tugas yang rendah dengan tingkat hubungan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya partisipasi dimana karyawan terlibat dalam pemecahan suatu masalah dan pembuatan kebijakan. Sedangkan untuk tingkat kematangan karyawan, hasil kuisioner menunjukkan karyawan PT. BPR Harta Swadiri Pandaan-Pasuruan berada pada kategori M3, artinya karyawan berada pada tingkat kematangan sedang. Kategori M3 menggambarkan karyawan dianggap mampu dalam mengerjakan tugas-tugasnya namun belum memiliki kemauan untuk bekerja secara optimal.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Instruksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $< 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Konsultasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $< 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $< 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Delegasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $< 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Instruksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $< 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Konsultasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $< 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Partisipasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $> 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang tidak signifikan.
8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Delegasi berpengaruh tidak signifikan

terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $> 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang tidak signifikan.

9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $< 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan

## Saran

### 1. Saran Untuk Perusahaan

- a. Diharapkan perusahaan dapat terus memberikan motivasi terhadap karyawan. Motivasi yang diberikan contohnya dapat berupa penghargaan akan prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan dan sebagainya. Dengan pemberian penghargaan secara terus-menerus terhadap prestasi kerja karyawan, maka karyawan akan memperoleh motivasi kerja yang semakin tinggi dan peningkatan kualitas kinerja karyawan yang lebih baik.
- b. Diharapkan pihak perusahaan dapat memberikan waktu yang sesuai dengan bobot pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini sangat berguna untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan.

### 2. Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

- a. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat mencari variabel bebas yang terkait langsung pada motivasi dan kinerja karyawan seperti pelatihan kerja dan kompensasi.
- b. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat mencari variabel terkait yang lebih sesuai dengan gaya kepemimpinan situasional seperti kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga.
- Daft, R. L. (2012). Era Baru Manajemen. Jakarta 12610: Salemba.
- Hasibuan, M. (2003). Organisasi Dan Motivasi : Dasar Motivasi Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. (2014). Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah. Jakarta 13220: PT Bumi Aksara.

Nawawi, H. H. (2003). Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Robbins, S. P. (2003). Perilaku Organisasi Jilid 1. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Thoha, M. (2010). Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: Rajawali Pers.