

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP MOTIVASI KERJA**
(Studi Pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers)

Elzi Syaiyid
Hamidah Nayati Utami
Muhammad Faisal Riza
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan: (1) menjelaskan pengaruh secara simultan Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan, (2) menjelaskan pengaruh secara parsial Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif dan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan, (3) menjelaskan variabel mana diantara Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif dan Partisipatif yang paling berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Studi ini dilakukan pada karyawan Radar Malang PT. Intermedia Pers. Jenis penelitian ini yaitu explanatory research, alat pengumpulan data berupa kuesioner yang disebarkan kepada responden dengan sampel sebanyak 32 karyawan dan daftar wawancara yang ditujukan kepada pimpinan. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis linear berganda dengan bantuan software SPSS v 16 for windows. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan, Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini juga menghasilkan pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tetap yang dibuktikan dengan uji t untuk variabel gaya kepemimpinan direktif bahwa berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Untuk variabel gaya kepemimpinan suportif memiliki hasil berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Sedangkan untuk variabel bebas yang paling dominan diantara variabel bebas lainnya terhadap variabel tetap adalah variabel gaya kepemimpinan partisipatif. Kontribusi dari variabel-variabel bebas yang disertakan dalam persamaan regresi terhadap variabel tetap, adalah sebesar 80,9 %, sedangkan 19,1 % lainnya disumbangkan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam persamaan ini.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Karyawan

1. PENDAHULUAN

Pada saat memimpin suatu perusahaan, seorang pemimpin harus memiliki dimensi kepemimpinan yang diyakini kebenarannya dan dapat dijadikan landasan bekerja sehari-hari, yaitu dimensi kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Istilah hubungan manusiawi menyatakan bahwa manusia atau karyawan diperlakukan dengan baik, adanya tanggung rasa, kesejahteraan karyawan diperhatikan dan sebuah lingkungan kerja yang menyenangkan. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi sehingga karyawan akan merasa sangat puas, produktivitas

kerja karyawan akan meningkat dan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Melalui gaya kepemimpinan, diharapkan motivasi kerja karyawan akan meningkat. Motivasi kerja karyawan disini adalah harapan-harapanyang dimiliki oleh karyawan tersebut. Daya penggerak yang memotivasi kerja itu tergantung dari harapan yang diperoleh. Jika harapan menjadi kenyataan, maka karyawan akan cenderung meningkat kualitasnya. Menurut Victor H Vroom (teori harapan) dalam Robbins (2007:67) menyatakan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan

hasil tertentu serta pada daya tarik hasil tersebut bagi individu. Jadi motivasi kerja karyawan tergantung pada seberapa besar pekerjaan tersebut dapat memenuhi harapannya.

Menurut Robbins (2007:173) perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif dan menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif. Robert House dalam Robbins (2007:173) mengenali empat perilaku pemimpin, yaitu yang berkarakter direktif, berkarakter suportif, berkarakter partisipatif dan berorientasi prestasi.

1.1. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah pengaruh secara simultan Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif dan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan?
2. Bagaimanakah pengaruh secara parsial Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif dan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan?
3. Variabel manakah diantara Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif dan Partisipatif yang paling berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan?

1.2. Tujuan Penelitian

1. Untuk menjelaskan pengaruh secara simultan Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif dan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan.
2. Untuk menjelaskan pengaruh secara parsial Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif dan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan.
3. Untuk menjelaskan variabel mana diantara Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif dan Partisipatif yang paling berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang. Kadirman (2001) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan statistik uji F dengan taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) yang menunjukkan bahwa nilai F dihitung (355,412) lebih besar dari nilai F table (2,89), sehingga secara keseluruhan gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Selanjutnya, penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada UPPTI Universitas Brawijaya Malang, Ningsih (2005) menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap semangat kerja karyawan di UPPTI Universitas Brawijaya Malang. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan statistik uji F hitung (68,559) lebih besar dari nilai F table (2,86), sehingga secara keseluruhan gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

Pada penelitian Budianto (2007) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya didapatkan hasil bahwa Gaya Kepemimpinan Suportif, Direktif dan Partisipatif secara simultan/bersama-sama memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan statistik uji F dengan taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) yang menunjukkan 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.

2.2. Kepemimpinan

Robbins (2007:163) yang menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan”. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal, seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Menurut Djanaid (2004:7) menyebutkan bahwa “kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu”.

Beberapa definisi kepemimpinan tersebut mengandung unsur proses mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana pemimpin menjelaskan tujuan organisasi kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Djanaid (2004:202), pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian tersendiri unik dan khas, sehingga

tingkah laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dengan orang lain, oleh karena itu dapat diartikan di sini bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. sedangkan 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 tersebut dapat berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Berdasarkan teori-teori sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

2.4. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Teori jalur sasaran yang dikembangkan oleh Robert House dalam Robbins (2007:172), beliau mengidentifikasikan gaya kepemimpinan yang dibedakan sebagai berikut:

- Kepemimpinan Direktif, yaitu kepemimpinan member kesempatan pada pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas.
- Kepemimpinan Suportif, yaitu kepemimpinan yang ramah dan menunjukkan perhatian kepada para pengikutnya atau bawahannya.
- Kepemimpinan Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin berkonsultasi dengan bawahan serta meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan.
- Kepemimpinan Orientasi Prestasi, yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakannya dengan baik.

2.5. Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2003:92), motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. istilah motivasi berasal dari kata latin yaitu “*movere*” yang berarti “dorongan” atau “daya penggerak”. Menurut Robbins (2007:213), definisi motivasi adalah “proses yang ikut menentukan

intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran”.

Dari beberapa pendapat sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang menggerakkan seseorang (karyawan) mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan didorong oleh kebutuhan-kebutuhan individu. Motivasi kerja yang dimiliki karyawan salah satu faktor penentu keberhasilan dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

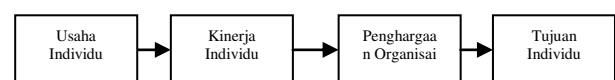
2.6. Teori Harapan Vroom

Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom dalam Luthans (2006:287), “model ini dirancang untuk membantu manajemen memahami dan menganalisis motivasi karyawan dan mengidentifikasi beberapa variabel yang relevan”. selain itu, dalam teori ini mengusahakan agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja itu tergantung dari harapan yang diperolehnya.

Oleh karena itu, Vroom dalam Robbins (2007:67) dengan ini mengemukakan tiga variabel berikut ini:

- Daya tarik : Pentingnya individu mengharapkan *outcome* dan penghargaan yang mungkin dapat dicapai dalam bekerja. Variabel ini mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan individu yang tidak terpuaskan.
- Kaitan kinerja-penghargaan: Keyakinan individu bahwa dengan menunjukkan kinerja pada tingkat tertentu akan mencapai *outcome* yang diinginkan.

Kaitan upaya-kinerja: Probabilitas yang diperkirakan oleh individu bahwa dengan menggunakan sejumlah upaya tertentu akan menghasilkan kinerja.



Gambar1. Model Harapan yang Disederhanakan

Penjelasan dari model di atas sebagai berikut:

- Outcome* apa yang ditawarkan oleh pekerjaan kepada karyawan? *Outcome* tersebut mungkin positif, seperti: gaji, keamanan, persahabatan, kepercayaan, tunjangan tambahan, kesempatan untuk menggunakan bakat atau keterampilan dan hubungan yang menyenangkan.
- Seberapa besar daya tarik *outcome* tersebut bagi karyawan? Hal ini merupakan isu internal bagi individu yang membentuk sikap, kepribadian dan kebutuhan individu. Individu yang mendapatkan *outcome* sebagai hal yang menarik (positif) dan

akan cenderung untuk suka mencapainya. Berbeda dengan yang menanggapi dengan pandangan negatif, karyawan cenderung untuk tidak mencapainya atau dapat juga dikatakan bermalasan.

3. Jenis perilaku apa yang harus ditunjukkan karyawan untuk mencapai *outcome* tersebut? Outcome tersebut tidak mungkin mempunyai efek pada kinerja karyawan individu kecuali jika karyawan tersebut tahu, dengan jelas dan tanpa keraguan, apa yang harus dia lakukan untuk mencapainya. Sebagai contoh, apa yang dilakukan yang berkaitan dengan penilaian kinerja? Pada kriteria apa kinerja karyawan akan dinilai?
4. Bagaimana karyawan memandang kesempatan yang diberikan kepadanya? Setelah karyawan mempertimbangkan kompetensi diri dan kemampuannya untuk mengendalikan variabel-variabel yang akan menentukan kesuksesannya, mungkin apa yang dia harapkan dari kesuksesannya.

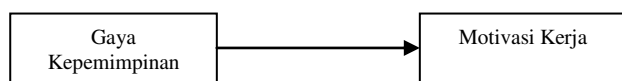
2.7. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Menurut Thoha (1995:137), “hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja sangat erat, dimana gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja”. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi kerja bawahannya, oleh karena itu maka gaya kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2002:169), menyebutkan bahwa “gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal”.

Melihat dua pengertian sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja seorang bawahan sangat tergantung pada kemampuan seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya mempengaruhi karyawan untuk bertindak sesuai dengan harapan karyawan dari organisasi atau perusahaan tersebut.

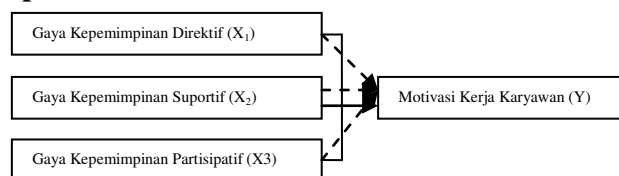
2.8. Model Konsep

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



Gambar 2. Model Konsep

Hipotesis Penelitian



Gambar 3. Hipotesis Penelitian

Keterangan : - - -> = Hubungan Secara Parsial

: —> = Hubungan Secara Simultan

Berdasarkan model hipotesis tersebut, maka dapat dinyatakan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Diduga ada pengaruh secara simultan antara Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).
- b. Diduga ada pengaruh secara parsial antara Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, dimana penelitian ini digolongkan dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:5), penelitian *explanatory research* adalah “penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi pengujian hipotesis”.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Radar Malang yang berdiri di bawah naungan usaha PT Malang Intermedia Pers, yang terletak di JL. Raya Pepen No. 99 Pakisaji Kab. Malang dan JL. Arjuno No. 23 Kota Malang, Jawa Timur. Kantor Radar Malang di JL. Arjuno No. 23 Kota Malang merupakan kantor perwakilan untuk memudahkan para pemesan iklan di Koran Radar Malang.

3.3. Populasi

Menurut Sugiyono (2010:115) populasi adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya”.

Maka dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Radar Malang kecuali Direktur Radar Malang. Sehingga jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 32 (tiga puluh dua) orang karyawan yang nantinya akan dijadikan sampel untuk diuji.

3.4. Sampel

Menurut Sugiyono (2010:116) sampel adalah “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sedangkan menurut Arikunto (2010:174) sampel adalah “sebagian atau wakil populasi yang diteliti”. Tetapi, karena populasi dari tempat penelitian 32 (tiga puluh dua) orang karyawan saja, maka seluruh populasi dijadikan sampel. Menurut Arikunto (2010:173) “apabila ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi survai”.

3.5. Konsep

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:34), konsep adalah “abstraksi mengenai fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan kelompok atau individu tertentu”.

Berdasarkan definisi dan kajian teori yang telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya, maka terdapat dua konsep dalam penelitian ini, yaitu:

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan realisasi pengharapan karyawan terhadap *outcome* yang dapat menimbulkan semangat kerja. Motivasi karyawan dapat muncul ketika harapan-harapan karyawan terpenuhi, Vroom dalam Robbins (2007).

3.6. Variabel

Menurut Sugiyono (2010:58), variabel adalah “segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”.

Berdasarkan pada poin konsep sebelumnya, maka variabel yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)
- Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)
- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)
- Motivasi Kerja Karyawan (Y)

3.7. Definisi Operasional

Tabel 3.1. Tabel Operasional

Konsep	Variabel	Indikator	Item
--------	----------	-----------	------

Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan Direktif	Penjelasan Pimpinan pada Karyawan	1. Penjelasan tugas oleh pemimpin
			2. Penjelasan cara kerja
			3. Pemberian instruksi yang jelas
			4. Penerapan jenjang perintah
	Kepemimpinan Suportif	Perhatian Pimpinan pada Karyawan	1. Mampu menarik minat karyawan
			2. Mengembangkan sifat bersahabat
			3. Kesempatan menyampaikan keinginan
			4. Kesempatan menyampaikan keluhan
	Kepemimpinan Partisipatif	Pemberian Kesempatan Kepada Karyawan	5. Perhatian penyelesaian konflik karyawan
			1. Merumuskan tujuan kerja bersama dengan karyawan
			2. Menyusun tugas bersama karyawan
			3. Partisipasi dalam berkomunikasi antar karyawan
Motivasi Kerja	Motivasi Kerja Karyawan	Realisasi Harapan Karyawan	4. Kesempatan berdiskusi bersama
			1. Gaji sesuai dengan jabatan/tanggung jawab
			2. Merasa aman jika bekerja pada perusahaan bersangkutan
			3. Hubungan yang baik dengan rekan kerja
			4. Dipercaya oleh atasan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan
			5. Mendapatkan insentif sesuai prestasi
			6. Kesempatan menggunakan keterampilan/bakat diberikan
			7. Hubungan antara atasan dengan bawahan menyenangkan

3.8. Skala Pengukuran

Tabel 3.2. Skala Pengukuran

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-Ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.9. Uji Validitas dan Reliabelitas

Menurut Arikunto (2010:211), validitas adalah “suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument”.

Menurut Arikunto (2010:221), “reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrument dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik”.

Hasil Uji Validitas

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas untuk X_1

Item Pertanyaan	Koefisien Korelasi	p -value	Keterangan
Q_1	0,739	> 0,300	1,34E-06 valid
Q_2	0,622	> 0,300	0,000143 valid
Q_3	0,572	> 0,300	0,000629 valid
Q_4	0,839	> 0,300	1,96E-09 valid

Menunjukkan 4 item pertanyaan dari Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) adalah valid karena seluruhnya memiliki nilai koefisien korelasi > 0,300.

Tabel 3.4. Hasil Uji Validitas untuk X_2

Item Pertanyaan	Koefisien Korelasi	p -value	Keterangan
Q_5	0,587	> 0,300	0,00041 valid
Q_6	0,582	> 0,300	0,000473 valid
Q_7	0,577	> 0,300	0,000548 valid
Q_8	0,712	> 0,300	4,7E-06 valid
Q_9	0,782	> 0,300	1,22E-07 valid

Menunjukkan 5 item pertanyaan dari Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) adalah valid

karena seluruhnya memiliki nilai koefisien korelasi > 0,300.

Tabel 3.5. Hasil Uji Validitas untuk X_3

Item Pertanyaan	Koefisien Korelasi		p-value	Keterangan
Q ₁₀	0,671	> 0,300	2,61E-05	valid
Q ₁₁	0,719	> 0,300	3,52E-06	valid
Q ₁₂	0,600	> 0,300	0,000276	valid
Q ₁₃	0,710	> 0,300	5,25E-06	valid

Menunjukkan 4 item pertanyaan dari Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) adalah valid karena seluruhnya memiliki nilai koefisien korelasi > 0,300.

Tabel 3.6. Hasil Uji Validitas untuk Y

Item Pertanyaan	Koefisien Korelasi		p-value	Keterangan
Q ₁	0,776	> 0,300	1,76E-07	valid
Q ₂	0,502	> 0,300	0,003401	valid
Q ₃	0,513	> 0,300	0,002677	valid
Q ₄	0,497	> 0,300	0,003818	valid
Q ₅	0,493	> 0,300	0,004113	valid
Q ₆	0,455	> 0,300	0,008876	valid
Q ₇	0,676	> 0,300	2,15E-05	valid

Menunjukkan 7 item pertanyaan dari Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y) adalah valid karena seluruhnya memiliki nilai koefisien korelasi > 0,300.

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 3.7. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	α	Keterangan
1.	X ₁	0,630	Reliabel
2.	X ₂	0,655	Reliabel
3.	X ₃	0,603	Reliabel
4.	Y	0,629	Reliabel

Berdasarkan tabel 7 menunjukkan 4 variabel yang diteliti seluruhnya memiliki nilai α di atas 0,6 sehingga dapat dinyatakan reliabel dan dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

3.11. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Kuesioner adalah sejumlah daftar pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur yang disebarkan kepada responden, yaitu kepada karyawan tetap Radar Malang untuk memperoleh data yang akurat.
- Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data berupa pertanyaan yang diajukan pada sumber informasi atau pihak-pihak yang terkait seperti pimpinan perusahaan, salah seorang manajer dan salah seorang staff di Radar Malang untuk mendapatkan data yang diperlukan sesuai dengan penelitian ini.
- Dokumentasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pencatatan terhadap dokumen-dokumen di Radar Malang yang berhubungan dengan penelitian ini seperti profil perusahaan.

3.12. Instrumen Penelitian

Instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Kuesioner, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis dan terstruktur yang diberikan kepada responden dengan maksud untuk mendapatkan jawaban sesuai tujuan penelitian.
- Pedoman Wawancara, yaitu berisi daftar pertanyaan yang diajukan langsung oleh peneliti kepada pihak-pihak yang terkait sebagai sumber informasi.
- Dokumentasi, yaitu pencatatan informasi dari dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian di Radar Malang.

3.13. Metode Analisis Data

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal pada grafik *Normal P-P of Regretion Standardized Residual* dan mengikuti arah garis diagonal tersebut, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, tetapi jika sebaliknya data menyebar jauh berarti tidak memenuhi asumsi normalitas tersebut.

b. Uji Autokorelasi

Kondisi adanya autokorelasi dalam model regresi timbul apabila terdapat korelasi antar anggota serangkaian observasi yang disusun menurut urutan waktu (*data time series*) atau saat terjadi korelasi pada dirinya sendiri.

c. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi mempunyai korelasi (hubungan) yang erat satu sama lain. jadi pengujian ini untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen.

d. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi memiliki ragam (*variance*) residual yang sama atau tidak. Model regresi yang baik adalah model yang memiliki ragam residual sama (bersifat homoskedastisitas).

e. Regresi Linear Berganda

Analisis linier berganda dilakukan bila jumlah variabel terikatnya minimal dua, menjelaskan persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots B_nX_n + e$$

Keterangan :

- Y = Variabel terikat (Motivasi Kerja Karyawan)
a = Konstanta (*intercept*)
 $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ = Variabel bebas
 X_1 = Gaya Kepemimpinan Direktif
 X_2 = Gaya Kepemimpinan Suportif
 X_3 = Gaya Kepemimpinan Partisipatif
 $b_1, b_2, b_3, \dots, b_n$ = Koefisien regresi parsial
e = Standar error

Dalam hasil *SPSS.16 Standardized Coefficients* dapat digunakan untuk penetapan variabel bebas mana yang lebih dominan terhadap variabel tetap.

f. Uji F

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan yang positif dan signifikan antara dua atau lebih variabel terikat secara simultan. Menurut Sugiyono (2010:257), rumus yang digunakan dalam uji F ini adalah:

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

Keterangan:

- F = Pendekatan Distribusi probabilitas
R = Koefisien korelasi ganda
k = Jumlah variabel bebas (independen)
n = Jumlah sampel

g. Uji t

Analisa ini digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tetap. Analisis ini juga dapat digunakan untuk mengetahui variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat diantara variabel-variabel bebas lainnya. Rumus yang digunakan adalah:

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

Keterangan:

- t = Koefisien penentu
b = Koefisien variabel bebas
 S_b = Standar error koefisien b (variabel bebas)

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

- Jika probabilitas koefisien $b > 0,05$, maka H_0 diterima.
- Jika probabilitas koefisien $b \leq 0,05$, maka H_0 ditolak.

Bila H_0 ditolak berarti variabel-variabel bebas yang diuji mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel bebas.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Jawaban Responden

a. Analisis Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)

Tabel 4.1.

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)

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

Dari uraian 4 item dari variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) menunjukkan rata-rata skor terendah adalah 4,31 untuk item $X_{1,1}$ yaitu tanggapan tentang penjelasan tugas oleh pemimpin kepada karyawannya dan tertinggi 4,56 untuk item $X_{1,2}$ yaitu tentang penjelasan cara kerja oleh pemimpin kepada karyawannya. Bila ditinjau dari rata-rata skor variabel menunjukkan rata-rata 4,42 yang disimpulkan bahwa sikap responden sangat tinggi terhadap gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan oleh pemimpin kepada karyawannya yang mana nilai rata-rata mengarah kedaerah sangat positif/sangat kuat/sangat baik.

b. Analisis Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)

Tabel 4.2

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)

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

Dari uraian 5 item dari variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) menunjukkan rata-rata skor terendah adalah 4,31 untuk item $X_{2,9}$ yaitu tanggapan tentang pimpinan memberikan perhatian dalam penyelesaian konflik karyawan dan tertinggi 4,5 untuk item $X_{2,8}$ yaitu tentang pemimpin memberikan kesempatan menyampaikan keluhan kepada karyawannya. Bila ditinjau dari rata-rata skor variabel menunjukkan rata-rata 4,41 yang bermakna bahwa rata-rata sikap responden sangat tinggi terhadap gaya kepemimpinan suportif yang diterapkan oleh pemimpin kepada karyawannya yang mana nilai rata-rata mengarah kedaerah sangat positif/sangat kuat/sangat baik.

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t_{hitung}	Signifikan	Keterangan
	B	Std. Error	β			
Konstanta	3,997	2,462	-	1,623	0,116	-
Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)	0,294	0,130	0,203	2,259	0,032	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)	0,567	0,145	0,480	3,912	0,001	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	0,550	0,172	0,372	3,200	0,003	Signifikan
α R Koefisien Determinasi (Adj. R^2) F-hitung F-tabel ($F_{3,28,0.05}$) Signifikansi t-tabel ($t_{38,0.05}$)						
= 0,050 = 0,910 = 0,809 = 44,727 = 2,947 = 0,000 = 2,084						

c. Analisis Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Tabel 4.3

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

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

Dari uraian 4 item dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) menunjukkan rata-rata skor terendah adalah 4,312 untuk item $X_{3,12}$ yaitu tanggapan tentang pimpinan ikut berpartisipasi dalam berkomunikasi antar karyawan dan tertinggi 4,437 untuk item $X_{3,13}$ yaitu tentang pemimpin memberikan kesempatan berdiskusi bersama. Bila ditinjau dari rata-rata skor variabel menunjukkan rata-rata 4,37 yang bermakna bahwa rata-rata sikap responden sangat tinggi terhadap gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh pemimpin kepada karyawannya yang mana nilai rata-rata mengarah kedaerah sangat positif/sangat kuat/sangat baik.

d. Analisis Statistik Deskriptif Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Tabel 4.4

Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

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

Dari uraian 7 item dari variabel motivasi kerja karyawan (Y) menunjukkan rata-rata skor terendah adalah 4 untuk item Y_2 yaitu tanggapan tentang merasa aman jika bekerja pada perusahaan bersangkutan dan tertinggi 4,56 untuk item Y_7 yaitu tentang hubungan antara atasan dengan bawahan menyenangkan. Bila ditinjau dari rata-rata skor variabel menunjukkan rata-rata 4,4 yang bermakna bahwa rata-rata sikap responden sangat tinggi terhadap motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawannya yang mana nilai rata-rata

mengarah kedaerah sangat positif/sangat kuat/sangat baik.

4.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.5

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

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

Interpretasi model regresi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Nilai konstan sebesar 3,997 menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif, maka motivasi kerja sebesar 3,997. Dengan kata lain, motivasi kerja sebesar 3,997 sebelum atau tanpa adanya variabel gaya kepemimpinan direktifm suportif dan partisipatif.

$$2. \beta_1 = 0,203$$

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan skala tanggapan responden sebanyak 1 kali pada X_1 dan variabel yang lain dianggap tetap atau tidak ada perubahan sama sekali, maka akan terjadi peningkatan pada variabel Y sebesar 0,203. Dapat dilihat bahwa koefisien yang diperoleh bernilai positif, jadi apabila terjadi peningkatan pada X_1 , maka Y akan meningkat sebesar 0,203, dan sebaliknya apabila X_1 menurun, maka akan terjadi penurunan pada Y sebesar 0,203.

$$3. \beta_2 = 0,480$$

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

$$4. \beta_3 = 0,372$$

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan skala tanggapan responden sebanyak 1 kali pada X_3 dan variabel yang lain dianggap tetap atau tidak ada perubahan sama sekali, maka akan terjadi peningkatan pada variabel Y sebesar 0,372. Dapat dilihat bahwa koefisien yang diperoleh bernilai positif, jadi apabila terjadi peningkatan pada X_3 , maka Y akan meningkat sebesar 0,372, dan sebaliknya apabila X_3 menurun, maka akan terjadi penurunan pada Y sebesar 0,372.

$$5. e = 0,191$$

Lambang tersebut mengisyaratkan bahwa terdapat *standard error* yang mana artinya bahwa

terdapat pengaruh 0,191 atau 19,1% dari variabel lain selain gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan seperti kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan dan motivasi kerja (Mangkunegara, 2000:84), program keselamatan dan kesehatan kerja juga bertujuan untuk meningkatkan kegairahan, keserasian kerja dan partisipasi kerja karyawan (Mangkunegara, 2002:162) dan lingkungan yang memuaskan dapat meningkatkan gairah dan semangat kerja di dalam perusahaan (Ahyari, 1999:122).

4.3. Pembahasan

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

Hasil penelitian menunjukkan nilai F_{tabel} dengan derajat bebas $n_1 = 3$ dan $n_2 = 28$ dengan $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 2,947. Jika nilai F_{hitung} pada tabel 13 dibandingkan dengan F_{tabel} , maka F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($44,727 > 2,947$). Selain itu, pada tabel 25 juga didapatkan nilai *signifikan* sebesar 0,000. Dapat dilihat bahwa nilai *signifikan* kurang dari $\alpha = 0,050$. Dari kedua perbandingan tersebut dapat diambil keputusan H_0 ditolak pada taraf $\alpha = 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak (simultan) antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y . dengan kata lain, variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Teori *Path Goal* (jalur sasaran) yang dikembangkan oleh Robert J. House sejalan dengan penelitian ini, “pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya”, Robbins (2007:172). Kenyataan yang ada bahwa Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif bersama-sama mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Karyawan di Radar Malang termotivasi oleh *out come* yang telah terwujud di kantor seperti gaji, keamanan, persahabatan, kepercayaan, tunjangan tambahan, kesempatan untuk menggunakan bakat atau keterampilan dan hubungan yang menyenangkan sesuai dengan teori Harapan Vroom dalam Robbins (2007:67).

b. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Untuk variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) memiliki hasil t sebesar 2,259 dengan *signifikan* sebesar 0,000. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,259 > 2,084$) dan juga *signifikan* lebih besar daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa X_1 berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

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

Variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) memiliki hasil t sebesar 3,912 dengan *signifikan* sebesar 0,000. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($3,912 > 2,084$) dan juga *signifikan* lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa X_2 berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

d. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) memiliki hasil t sebesar 3,200 dengan *signifikan* sebesar 0,000. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($3,200 > 2,084$) dan juga *signifikan* lebih besar daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa X_3 berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

e. Pengaruh Variabel Bebas yang Paling Dominan Terhadap Variabel Tetap

Perbandingan ini dapat dilihat dari hasil koefisien regresi, untuk variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,203, variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,480 dan variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,372. Maka, yang paling dominan disini adalah variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) yang memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,480. Hasil perbandingan koefisien regresi ini menyatakan bahwa kepemimpinan yang terdapat pada Radar Malang lebih dominan Gaya Kepemimpinan Suportif yang mana pemimpin mampu menarik minat karyawannya, telah mampu mengembangkan sifat yang bersahabat, memberikan kesempatan menyampaikan keinginan para karyawannya, memberikan kesempatan menyampaikan keluhan serta memberikan perhatian pada penyelesaian konflik karyawan. Gaya kepemimpinan ini sesuai dengan

salah satu dari teori jalur sasaran dalam Robbins (2007:173).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak (simultan) antara variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan Direktif), X_2 (Gaya Kepemimpinan Suportif) dan X_3 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif) terhadap variabel Y (Motivasi Kerja Karyawan), hal itu dapat dibuktikan hasil F_{tabel} dengan derajat bebas $n_1 = 3$ dan $n_2 = 28$ dengan $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 2,947. Jika nilai F_{hitung} pada tabel 13 dibandingkan dengan F_{tabel} , maka F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($44,727 > 2,947$).

Untuk variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) memiliki t_{hitung} sebesar 2,259, Untuk variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) memiliki t_{hitung} sebesar 3,912 dan variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) memiliki t_{hitung} sebesar 3,200 yang mana nilai *signifikan* sebesar 0,000. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($t_{hitung} > 2,084$) dan juga *signifikan* lebih besar daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) dan variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) masing-masing berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y).

Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja Karyawan adalah variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) yang memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,480.

Saran

1. Variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan. Variabel tersebut adalah variabel gaya kepemimpinan suportif yang mana karyawan lebih termotivasi jika pemimpin mampu menarik minat karyawannya, pemimpin telah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keinginan. Hanya saja perlu ada perhatian yang lebih pada item pimpinan mengembangkan sifat bersahabat kepada karyawannya, pemimpin memberikan kesempatan menyampaikan keluhan kepada karyawannya dan pemimpin memberikan perhatian dalam menyelesaikan konflik karyawan guna peningkatan motivasi kerja karyawan.
2. Peneliti lain meneliti variabel selain gaya kepemimpinan seperti variabel kompensasi, variabel program kesehatan dan keselamatan kerja dan variabel lingkungan kerja, mengingat masih

ada nilai sisa yaitu *standard error of the estimate* yang berarti masih ada variabel-variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

3. Pemimpin harus mempertahankan aspek-aspek yang telah dianggap baik oleh karyawannya seperti gaji yang sesuai dengan jabatan, perasaan aman jika bekerja di perusahaan bersangkutan, hubungan baik dengan rekan kerja, mendapatkan insentif sesuai prestasi dan hubungan antara atasan dan bawahan menyenangkan. Pemimpin juga harus meningkatkan beberapa aspek seperti karyawan diberi kepercayaan oleh atasan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dan pemberian kesempatan karyawan menggunakan keterampilan/bakat agar mereka merasa berguna dan dihargai oleh pemimpin.

6. Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Budianto, Bagus. 2007. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang.
- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif: Teori dan Praktek*. Malang: Univ. Brawijaya.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
-2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kardiman. 2001. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang.
- Luthas, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jogjakarta: ANDI.
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: UGM Press.
- Ningsih, Vivi Yanuar. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jilid 2. Alih bahasa: Handayana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja grafindo Persada.