

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA (Studi pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang)**

**Mandasari Astryanty**  
**M. Djudi Mukzam**  
**Yuniadi Mayowan**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email: manda\_astyanty@yahoo.com

## **ABSTRACT**

*This study aims to clarify the effect of variable directive leadership style, supportive leadership style, participative leadership style, achievement oriented leadership styles imultaneously and partially on employee motivation. Research type the used is explanatory research. Data collecting conducted by questionnaires distributed to 40 employees AJB Bumiputera Malang branch office. Based on result of multiple linier regression that simultaneously and partially variable of directive leadership style supportive leadership style participative leadership style achievement oriented leadership style have significant influence on employee work motivation. This is indicated by the test results obtained by simultaneous F significance of  $0.000 < 0.005$  and to provide contributions to employee motivation variable of 86.6%, the remaining 13.4% is influenced by other variables not in this research. Directive leadership style (X1) significant influence on employee motivation which has t significance for  $0,040 < \alpha = 0.05$ . Supportive leadership style significant influence on employee motivation indicated by the significant value of t for  $0.043 < \alpha = 0.05$ . Participatory leadership style significantly influence employee motivation indicated by the significant value of t for  $0.047 < \alpha = 0.05$ . Achievement oriented leadership style have a significant effect on employee motivation indicated by the significant value of t for  $0.035 < \alpha = 0.05$ .*

**Keywords:** *leadership style and employee motivation*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan orientasi prestasi secara simultan dan parsial terhadap motivasi kerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang disebarakan kepada 40 karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang. Berdasarkan hasil analisis berganda menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi, mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji simultan diperoleh signifikansi F sebesar  $0,000 < 0,005$  dan mampu memberikan kontribusi terhadap variabel Motivasi kerja karyawan sebesar 86,6%, sisanya 13,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar  $0,040 < \alpha = 0,05$ . Gaya kepemimpinan suportif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar  $0,043 < \alpha = 0,05$ . Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar  $0,047 < \alpha = 0,05$ . Gaya kepemimpinan orientasi prestasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar  $0,035 < \alpha = 0,05$ .

**Kata kunci:** *gaya kepemimpinan dan motivasi kerja*

## A. PENDAHULUAN

Dewasa ini perkembangan dunia industri dan ekonomi global meningkat dan berlangsung sampai saat ini, hal ini ditandai dengan banyaknya industri yang bermunculan dan kegiatan industri yang beraneka ragam. Seiring dengan itu, kebutuhan akan sumber daya manusia juga diperlukan dan meningkat. Kontribusi Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam suatu organisasi, sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat dan dorongan yang dimilikinya. Keberhasilan sumber daya manusia merupakan salah satu elemen dan harta paling berharga bagi suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah pelaku perusahaan yaitu pemimpin dan karyawan. Perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang bisa memberikan motivasi dan mengkoordinasi karyawan ke dalam kelompok kerja serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis agar dapat bekerja dengan baik guna mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins (2008:49) suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu organisasi membutuhkan pimpinan yang memiliki karakteristik sebagai seorang pemimpin yang bisa menumbuhkan motivasi karyawan dan dapat mempengaruhi seseorang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab masing - masing, serta mendukung satu sama lain untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Mengingat tugas seseorang pemimpin yaitu mempengaruhi maka agar efektif diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat membuat motivasi kerja karyawan meningkat.

AJB Bumiputera 1912 adalah perusahaan asuransi jiwa pertama yang 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 sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan dan motivasi kerja yang tinggi. Keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan bisa didapat apabila karyawan yang ada bekerja dengan motivasi yang tinggi. Di sinilah peran pemimpin diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah

dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan para karyawannya.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang, karena AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang adalah perusahaan jasa yang sering melakukan pergantian pemimpin setiap 2-3 tahun masa jabatan, jika melakukan pergantian pemimpin hal ini akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sebab gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin yang lama dengan pemimpin yang baru kemungkinan besar berbeda. Berdasarkan uraian, maka peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB Bumiputera Kantor Wilayah Malang)”**. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan apakah gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi berpengaruh secara parsial dan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Gaya Kepemimpinan

#### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang dimiliki seorang pemimpin dimana pola perilaku tersebut menjadi ciri khas pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Herujito (2006:188)

#### b. Gaya Kepemimpinan Teori Jalur Tujuan (*Path Goal Theory*)

Adanya pengembangan modern, Martin Evans dan Robert House dalam Robbins (2006:448) secara terpisah telah menulis karangan dalam subjek yang sama. Secara pokok, teori *path-goal* berusaha menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori *path-goal* versi House dalam Robbins (2006:448) ada empat 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.

## **2. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

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

Menurut Thoha (2012:121), 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.

### **3. Motivasi**

#### **a. Pengertian Motivasi**

Menurut Moekijat dalam Manullang (2008:194), "Motivasi adalah sebagai pengaruh terhadap tingkah laku dan apabila kita menerima faham bagian yang terbesar dari pada pengaruh terhadap tingkah laku manusia ini adalah pada kebutuhan dasar". Menurut Sarwoto dalam Manullang (2008:193), "Motivasi adalah proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien". Dari beberapa definisi diatas mengenai motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu pemberian dorongan dalam hal bekerja, sehingga para karyawan mau bekerja dengan sukarela tanpa adanya paksaan demi tercapainya suatu tujuan.

#### **b. Tujuan Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2007:146) tujuan motivasi kerja antara lain sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

#### **c. Jenis-jenis Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2004:222) jenis-jenis motivasi dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu:

#### **d. Motivasi Positif (Reward)**

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

#### **e. Motivasi Negatif (Punishment)**

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi Rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik. Penerapan kedua motivasi tersebut harus tepat sasaran kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan yaitu untuk mendorong semangat kerja karyawan. Sehingga karyawan mempunyai motivasi untuk dapat berprestasi di perusahaan tersebut.

### **5. Asas-asas Motivasi**

Berdasarkan asas-asas motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dalam memberikan perintah kepada bawahannya harus dengan jelas dan tegas. Karena pada suatu perusahaan seorang karyawan membutuhkan seorang pemimpin yang bisa memberikan motivasi terhadap bawahannya dengan cara-cara yang adil dan memberikan perhatian kepada setiap karyawannya.

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Jenis metode penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, dan juga terdapat variabel-variabel serta pengujian hipotesis. Dengan demikian pemilihan jenis penelitian ini memiliki kesesuaian dengan tujuan penelitian yang pada dasarnya menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

### 2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian dalam keadaan sebenarnya dari obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti memilih lokasi AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang yang beralamat di jln.Jaksa agung suprpto no.83 Malang. AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang, dipilih karena merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang asuransi yang telah merintis industri asuransi jiwa di Indonesia dan hingga saat ini tetap menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional terbesar di Indonesia. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan jelas akan berpengaruh kepada motivasi kerja karyawan.

### 3. Definisi Operasional dan Pengukuran

Adapun definisi operasional penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan direktif ( $X_1$ ), indikatornya adalah:
  - 1) Pemimpin memberikan perintah dan memberikan tugas
  - 2) Pemimpin sebagai penentu keputusan
- b. Gaya kepemimpinan suportif ( $X_2$ ), indikatornya adalah:
  - 1) Pemimpin menjelaskan permasalahan pada karyawan
  - 2) Pemimpin menciptakan lingkungan kerja
- c. Gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ), indikatornya adalah:
  - 1) Pemimpin menggunakan pendapat karyawan untuk menentukan dan mengambil keputusan kerja.
  - 2) Pemimpin memberi kesempatan karyawannya berpartisipasi dalam membuat keputusan
- d. Gaya kepemimpinan orientasi prestasi ( $X_4$ ), indikatornya adalah:
  - 1) Pemimpin mengajukan tantangan yang menarik bagi karyawan, untuk berprestasi

kerja dengan baik agar bisa mencapai tujuan perusahaan.

- 2) Pemimpin merangsang kinerja karyawan agar mencapai tujuan.
- e. Variabel Motivasi kerja Karyawan (Y), indikator sebagai berikut:
- 1) Kebutuhan Fisiologis
  - 2) Kebutuhan Rasa Aman
  - 3) Kebutuhan Sosial
  - 4) Kebutuhan Penghargaan
  - 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

### b. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2011:93), “skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”.

### 4. Analisis Data

Analisis data yang digunakan meliputi:

#### a. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2010:207), “Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul”. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif berisi distribusi item dari masing-masing variabel. Data yang telah dikelompokkan selanjutnya di edit dan ditabulasikan ke dalam tabel. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam responden maupun dalam angka persentase.

#### b. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Arikunto (2010:339),”analisis regresi linier berganda merupakan analisis yang menjelaskan tentang hubungan antara satu *dependent variabel* dengan dua atau lebih *independent variabel*. Jika ada lebih dari satu variabel bebas untuk mengestimasi nilai Y, persamaan tingkat pertama persamaan tersebut disebut permukaan regresi”.

#### c. Analisis Korelasi dan Koefisien Determinasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan dari masing-masing variabel bebas ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel terikatnya (Y).

#### d. Uji Asumsi Klasik

Model regresi linear berganda dapat disebut sebagai model yang baik, jika model tersebut memenuhi beberapa asumsi yang kemudian disebut dengan asumsi klasik. Ada empat uji asumsi klasik yang harus dilakukan terhadap suatu model regresi tersebut yaitu uji normalitas, autokorelasi, multikolinieritas dan heteroskedasitas.

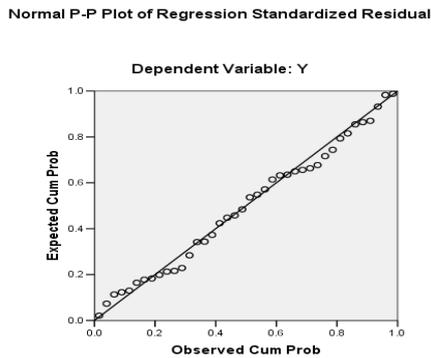
**D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**1. Asumsi-Asumsi Klasik Regresi**

Asumsi-asumsi klasik ini harus dilakukan pengujiannya 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**

Dari hasil perhitungan didapat nilai sig.sebesar 0.942 atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan  $H_0$  diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.



**Gambar : 1 Hasil Uji Normalitas**

Sumber: Data primer diolah 2016

**b. 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 1:

**Tabel 1 Hasil Uji Multikolinieritas**

Varaibel bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0.298	3.356
X2	0.329	3.038
X3	0.291	3.431
X4	0.186	5.381

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 1, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

- 1) Tolerance untuk Gaya Kepemimpinan Direktif adalah 0.298
- 2) Tolerance untuk Gaya Kepemimpinan Suportif adalah 0.329
- 3) Tolerance untuk Gaya Kepemimpinan Partisipatif adalah 0,291

- 4) Tolerance untuk Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi adalah 0,186

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance  $> 0,1$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

Uji multikolinieritas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation Faktor) dengan angka 10. Jika nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multikolinieritas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- 1) VIF untuk Gaya Kepemimpinan Direktif adalah 3,356
- 2) VIF untuk Gaya Kepemimpinan Suportif adalah 3,038
- 3) VIF untuk Gaya Kepemimpinan Partisipatif adalah 3,431
- 4) VIF untuk Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi adalah 5,381

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

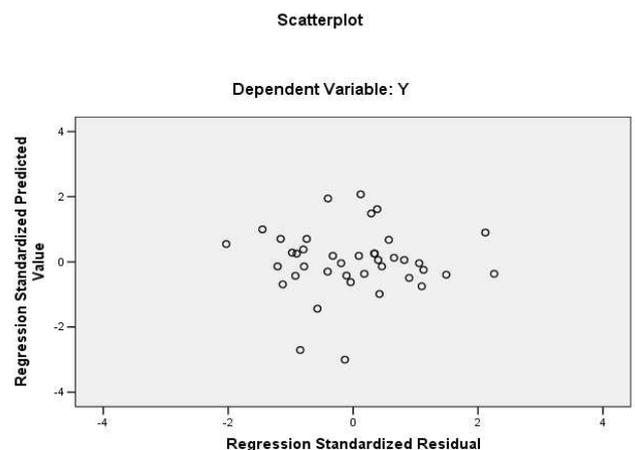
**c. Uji Heterokedastisitas**

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 gambar berikut



**Gambar : 2 Hasil Uji Heterokedastisitas**

Sumber: Data primer diolah 2016

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 heteroskedastisitas. 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.

## 1. Hasil Analisis Deskriptif

### a. Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ )

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Direktif yang terdiri dari item pemimpin memberikan perintah, pemimpin memberikan tugas, pengambil keputusan, tanggung jawab dalam mengambil keputusan berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan. Hal ini di dukung dengan penelitian yang telah dilakukan Elzi Syaiyid (2012) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel gaya kepemimpinan direktif ( $X_1$ ), mayoritas responden cenderung setuju bahwa gaya kepemimpinan direktif yang ada pada kantor AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang telah terlaksana dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan total nilai rata-rata 3,75 yang artinya berada pada kategori baik. Nilai *mean* tertinggi terletak pada *item* pernyataan X1.2 yaitu pemimpin memberikan tugas dengan rata-rata hitung sebesar 3,93. Untuk item kedua yaitu pemimpin memberikan tugas 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 6 responden atau 15,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 5,00%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,75 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik.

Berdasarkan nilai *mean* tertinggi tersebut, maka dapat diketahui bahwa AJB Bumiputera 1912 kantor wilayah malang memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan memberikan tugas kepada karyawan.

### b. Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ )

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan suportif yang terdiri dari item pemimpin menjelaskan permasalahan, pemimpin membimbing karyawan, pemimpin menciptakan keharmonisan lingkungan kerja, pemimpin membantu karyawan untuk melaksanakan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Hal ini di dukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Elzi Syaiyid (2012) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel gaya kepemimpinan suportif ( $X_2$ ), mayoritas responden cenderung setuju bahwa gaya kepemimpinan suportif yang ada pada kantor AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang telah terlaksana dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan total nilai rata-rata 3,83 yang artinya berada pada kategori baik. Nilai *mean* tertinggi terletak pada *item* pernyataan X2.1 yaitu pemimpin menjelaskan permasalahan dengan rata-rata hitung sebesar 4,00. Untuk item pertama yaitu pemimpin menjelaskan permasalahan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 12,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 77,50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 7,50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,50%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,83 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 - 4,2 dengan dikategorikan baik.

Berdasarkan nilai *mean* tertinggi tersebut, maka dapat diketahui bahwa AJB Bumiputera 1912 kantor wilayah malang memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan pemimpin menjelaskan permasalahan kepada karyawan.

### c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ )

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif yang terdiri dari item pemimpin meminta pendapat kepada karyawan, pemimpin menggunakan saran karyawan sebelum mengambil keputusan, pemimpin memberi kesempatan karyawan ikut dalam rapat pengambilan keputusan, pemimpin memberi kesempatan karyawan untuk berpendapat dalam menentukan strategi perusahaan berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Hal ini di dukung dengan penelitian yang telah dilakukan

oleh Anggun Pratiwi (2013) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ), mayoritas responden cenderung setuju bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang ada pada kantor AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang telah terlaksana dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan total nilai rata-rata 3,89 yang artinya berada pada kategori baik. Nilai *mean* tertinggi terletak pada *item* pernyataan X3.1 dan X3.2 yaitu pemimpin meminta pendapat kepada karyawan, pemimpin menggunakan saran karyawan sebelum mengambil keputusan, dengan rata-rata hitung sebesar 4,03. Untuk item pertama dan kedua yaitu pemimpin meminta pendapat kepada karyawan, pemimpin menggunakan saran karyawan sebelum mengambil keputusan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 dan 8 responden atau 22,50% dan 20,00%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 dan 27 responden atau 62,50% dan 67,50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 dan 3 responden atau 10,00% dan 7,50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 dan 2 responden atau 5,00% dan 5,00%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 dan 0 responden atau 0% dan 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,89 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik.

Berdasarkan nilai *mean* tertinggi tersebut, maka dapat diketahui bahwa AJB Bumiputera 1912 kantor wilayah malang memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan meminta pendapat kepada karyawan dan menggunakan saran karyawan sebelum mengambil keputusan.

#### **d. Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X_4$ )**

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi yang terdiri dari item pemimpin mengajukan tantangan untuk karyawan, pemimpin mengadakan kompetisi kerja untuk karyawan, pemimpin membangkitkan semangat kerja karyawan, pemimpin memberi bonus pada karyawan berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Hal ini di dukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Anggun Pratiwi (2013) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan

direktif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi ( $X_4$ ), mayoritas responden cenderung setuju bahwa gaya kepemimpinan orientasi prestasi yang ada pada kantor AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang telah terlaksana dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan total nilai rata-rata 3,66 yang artinya berada pada kategori baik. Nilai *mean* tertinggi terletak pada *item* pernyataan X4.1 yaitu Pemimpin mengajukan tantangan untuk karyawan dengan rata-rata hitung sebesar 4,13. Untuk item pertama yaitu pemimpin mengajukan tantangan untuk karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 30,00%, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 57,50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 7,50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 5,00%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,66 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik.

Berdasarkan nilai *mean* tertinggi tersebut, maka dapat diketahui bahwa AJB Bumiputera 1912 kantor wilayah malang memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan Pemimpin mengajukan tantangan kepada karyawan.

#### **e. Motivasi Kerja (Y)**

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel motivasi kerja karyawan (Y), mayoritas responden cenderung setuju bahwa motivasi kerja yang ada pada AJB Bumiputera 1912 kantor wilayah malang telah tercipta dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai *mean* sebesar 3,88. Nilai rata-rata tertinggi terletak pada *item* pernyataan Y6 dan Y11 saya setuju dengan kebutuhan komunikasi antar karyawan dan kebutuhan pelatihan sangat diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan total nilai rata-rata sebesar 3,88 yang berada dikategori baik.

## **2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Berdasarkan pengujian yang dilakukan oleh Elzi Syaivid (2012) dengan analisis regresi linier berganda, terbukti bahwa Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ), mempunyai pengaruh terhadap Motivasi kerja (Y) karena nilai koefisien beta menunjukkan hasil yang positif. Hal ini didasarkan pada hasil hitung yang telah dilakukan bahwa nilai *constant* sebesar 3,997 variabel  $X_1$  mempunyai nilai koefisien beta sebesar

0,203, variabel  $X_2$  mempunyai nilai koefisien beta sebesar 0,480, variabel  $X_3$  mempunyai nilai koefisien beta sebesar 0,372.

### 3. Hasil Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan direktif ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan suportif ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ), gaya kepemimpinan orientasi prestasi ( $X_4$ ), dan dengan motivasi kerja karyawan ( $Y$ ). Nilai  $R$  sebesar 0,931 atau 93,1% termasuk dalam kategori sangat kuat karena berada pada selang 0,800 – 1,000. Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai  $R$  Square adalah sebesar 0,866 atau 86,6%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel gaya kepemimpinan direktif ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan suportif ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ), gaya kepemimpinan orientasi prestasi ( $X_4$ ) terhadap motivasi kerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 86,6% sedangkan sisanya sebesar 13,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar dalam penelitian ini.

### 4. Pengaruh Secara Simultan

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan analisis linier berganda pada uji  $F$  dengan tingkat kesalahan sebesar 5% (0,05). Dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari variabel 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 ( $Y$ ). Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan nilai  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel yaitu  $56,791 > 2,641$  atau nilai Sig.  $F$  (0,000)  $<$   $\alpha = 0.05$ . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat motivasi kerja karyawan ( $Y$ ) 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 ( $X_4$ ).

Hasil penelitian ini pula diperkuat oleh penelitian Khovidah Yorsuvandira (2014) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan terdapat hasil yang signifikan secara simultan antara variabel gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $16,815 > 3,32$  dan nilai signifikansi  $F$  (0,000)  $<$   $\alpha = 0.05$ .

Pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan direktif  $X_1$ , gaya kepemimpinan suportif  $X_2$ , gaya kepemimpinan partisipatif  $X_3$ , dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi  $X_4$  adalah 86,6% sisanya 13,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti yaitu variabel reward atau insentif, pekerjaan yang sesuai dan lingkungan kerja yang mendukung.

### 5. Pengaruh Secara Parsial

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

Berdasarkan hasil uji  $t$  dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Hal ini dibuktikan dengan  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu  $2,131 > 2,030$  atau sig.  $t$  (0,040)  $<$   $\alpha = 0.05$ , maka pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif  $X_1$  terhadap motivasi kerja karyawan adalah signifikan, berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Direktif atau dengan meningkatkan Gaya Kepemimpinan Direktif maka Motivasi kerja Karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

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

Berdasarkan hasil uji  $t$  dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Hal ini dibuktikan dengan  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu  $2,096 > 2,030$  atau sig.  $t$  (0,043)  $<$   $\alpha = 0.05$  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.

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

Berdasarkan hasil uji  $t$  dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Hal ini dibuktikan dengan  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu  $2,061 > 2,030$  atau sig.  $t$  (0,047)  $<$   $\alpha = 0.05$  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 penurunan secara nyata.

#### **d. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji t dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Hal ini dibuktikan dengan t hitung = 2,193. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 35) adalah sebesar 2,030. Karena t hitung > t tabel yaitu  $2,193 > 2,030$  atau sig. t (0,035) <  $\alpha = 0.05$  maka pengaruh  $X_4$  (Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi) terhadap Motivasi kerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak 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. Variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi  $X_4$  mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan yang berarti motivasi kerja karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang lebih banyak dipengaruhi oleh semangat dan mengejar prestasi.

### **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan pada penghitungan analisis regresi linier berganda, dapat diketahui

- Penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan pada karyawan AJB Bumiputera 1912 kantor wilayah malang gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan orientasi prestasi berpengaruh secara signifikan yang ditunjukkan dengan nilai Fhitung sebesar 56,791 nilai signifikan sebesar 0,000.
- Untuk mengetahui pengaruh secara 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 uji t Gaya Kepemimpinan Direktif sebesar 2,131, uji t Gaya Kepemimpinan Suportif sebesar 2,096, uji t Gaya Kepemimpinan Partisipatif sebesar 2,061, dan uji t Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi sebesar 2,193, karena nilai t keempat variabel lebih besar dari t tabel (2,030), maka 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.

#### **2. Saran**

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

- Berdasarkan pada hasil uji t didapatkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi mempunyai nilai t hitung dan koefisien beta yang paling besar sebesar 0,314 dibandingkan dengan beta variabel Gaya Kepemimpinan Direktif sebesar 0,241, beta Gaya Kepemimpinan Suportif sebesar 0,226, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif sebesar 0,236. Sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel yang lainnya maka variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Motivasi kerja Karyawan.
- Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan Gaya kepemimpinan orientasi prestasi, karena variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi Motivasi kerja Karyawan, diantaranya dengan mengajukan tantangan yang menarik bagi karyawan, mengadakan kompetisi kerja untuk karyawan, membangkitkan semangat karyawan dan memberi bonus pada karyawan sehingga Motivasi kerja Karyawan akan meningkat.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur penelitian (Suatu pendekatan praktik)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Hasibuan, Malayu. 2010. *Organisasi & Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Miftah, Thoha. 2012. *Kepemimpinan dalam manajemen*. Cetakan Keenambelas. Jakarta: CV. Rajawali
- Robbins, Stephen. P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Cetakan Kedua. Diterjemahkan oleh Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat
- Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia

- Dessler, Gery. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Paramita Rahayu. Klaten: PT. INDEKS
- Sule Erni Trisnawati, dan Kurniawan Saefullah. 2010. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta: Kencana
- Handoko, T. Hani. 2005. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Supranto.2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cetakan ke-1. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan perilaku Karyawan*. Jakarta : Rajawali Pers
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cetakan ke-1. Yogyakarta: Graha Ilmu