

PENINGKATAN MOTIVASI KERJA MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN

Arjuna Rizaldi¹
Universitas Komputer Indonesia

Email: arjuna@email.unikom.ac.id

Abstract

This research aims to find out the impact of leadership style to employees' motivation. The hypothesis proposed is that the employee's motivation will improve if the leadership style used is able to fulfill the employee's expectation. This research is conducted in the railway transport service company of the State-Owned Entities (BUMN) in Bandung. The respondents are the employees of the company. The questionnaires are distributed after doing validity and reliability tests. After that, the questionnaires are analyzed using Rank Spearman Correlation. The descriptive analysis shows that both leadership style and work motivation have a significant correlation.

Keywords: leadership, leadership style, work motivation, employee

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menggali pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah bila gaya kepemimpinan yang digunakan memenuhi harapan karyawan, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat. Penelitian ini dilakukan di BUMN yang bergerak di bidang jasa transportasi kereta api di Kota Bandung. Responden dalam penelitian ini adalah 30 karyawan di perusahaan tersebut. Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Kuesioner yang dibagikan sebelumnya diuji validitas dan reabilitasnya untuk kemudian dianalisis menggunakan perhitungan statistik korelasi Rank Spearman. Hasil analisa deskriptif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan berada dalam kondisi baik dan terdapat korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. dengan kenyataan.

Kata kunci: kepemimpinan, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, karyawan

¹ Penulis merupakan Dosen di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Komputer Indonesia

PENDAHULUAN

Perusahaan sebagai organisasi mempunyai peranan yang besar dalam menunjang pembangunan. Agar dapat berperan dalam pembangunan maka diperlukan suatu manajemen yang baik dan efektif, dan juga agar dapat mengelola faktor-faktor produksi sedemikian rupa sehingga merupakan suatu kesatuan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana yang dimiliki, teknologi yang digunakan, ataupun sarana dan prasarana yang ada dalam perusahaan tersebut, akan tetapi ada hal yang paling penting dalam proses penyatuan faktor-faktor yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka proses pencapaian tujuannya yaitu Sumber Daya Manusia. Faktor inilah yang menggerakkan seluruh faktor-faktor yang sudah dimiliki perusahaan dalam rangka proses pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu tantangan bagi perusahaan dalam menciptakan keunggulan-keunggulan itu adalah bagaimana perusahaan melalui manajemennya mampu memanfaatkan faktor-faktor produksi yang dimilikinya secara efektif dan efisien serta mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi, karena perusahaan merupakan suatu sistem yang antara satu dengan yang lainnya saling berhubungan.

Untuk mendorong karyawan agar dapat berprestasi dan dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pihak manajemen perusahaan, maka setiap karyawan harus memiliki motivasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan di tempat mereka bekerja agar dapat memberikan kontribusi positifnya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Akan tetapi itu semua tidak akan tercapai tanpa adanya dukungan dari pihak manajemen perusahaan. Dalam hal ini terutama pemimpin perusahaan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin didalam memotivasi karyawannya dalam menjalankan aktivitas perusahaannya akan sangat menentukan kinerja perusahaan tersebut, karena apabila tidak terjalin hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan karyawannya maka perusahaan tersebut akan sulit untuk menyatukan indikator-indikator yang ada dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan.

Prestasi yang baik akan dapat diperoleh bila karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dan loyal terhadap perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut maka perlu didukung oleh gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan sehingga karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi. Sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Berbagai definisi kepemimpinan dikemukakan oleh para ahli, di bawah ini beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli:

Menurut Robbins (2001:39), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara Gaya Kepemimpinan menurut para ahli yang dikutip dari Sofyandi (2002:2), yaitu:

“Gaya Kepemimpinan didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.”

Dari pengertian yang telah disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh seseorang (baik dalam organisasi atau tidak) untuk mempengaruhi orang-orang yang ada dalam lingkungan sekitarnya, agar mereka bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin.

Sementara kata motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu *movere* yang sama dengan *to move* yang memiliki arti mendorong atau menggerakkan. Menurut Flippo dalam Hasibuan (2000:142), definisi motivasi adalah sebagai berikut:

“Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.”

Sementara itu menurut Hasibuan sendiri (2000:142) motivasi adalah:

“ Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. “

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah usaha yang mampu mendorong atau menciptakan kegairahan kerja seseorang agar dapat memenuhi kebutuhannya. Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri seseorang yang perlu dipenuhi agar seseorang tersebut dapat menyesuaikan diri dalam lingkungannya, sedangkan motivasi adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Kemampuan dalam diri seseorang tidak akan memberi pengaruh yang berarti dalam proses pencapaian tujuan perusahaan tanpa didukung oleh gaya kepemimpinan yang sesuai dan motivasi kerja yang tinggi dari para karyawannya. Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang-orang yang ada dalam lingkungannya. Motivasi adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dalam mencapai tujuannya.

Apabila suatu perusahaan memiliki pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi maka akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi yang akan menghasilkan suatu prestasi kerja yang baik untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis menarik hipotesis, yaitu:

“ Jika gaya kepemimpinan sesuai dengan harapan karyawan maka motivasi kerja karyawan akan meningkat. “

Gaya Kepemimpinan

Di bawah ini adalah definisi dari Gaya Kepemimpinan menurut ahli yang dikutip dari Sofyandi (2002:2). Menurut Edwin B. Flippo:

“Gaya Kepemimpinan didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang di rancang untuk untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.”

Menurut J.A.F. Stoner disadur oleh Alexander Sindoro, yaitu :

“Gaya Kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mempengaruhi pekerja.”

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku para pemimpin dalam mengarahkan para bawahannya untuk mengikuti kehendaknya dalam mencapai suatu tujuan. Terdapat enam gaya kepemimpinan yang dikutip dari buku Kepemimpinan yang mendatangkan hasil yang ditulis oleh Daniel Goleman (2003:20) adalah sebagai berikut:

- 1) **Kepemimpinan Koersif (*Coersive Style*)**
Pemimpin yang menuntut perintahnya dipenuhi sesegera mungkin. kebijakan ekstrim dibuat oleh pimpinan tanpa adanya fleksibilitas kepada bawahan. Gaya kepemimpinan koersif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika organisasi dalam situasi krisis dan menuntut perbaikan secepatnya.
- 2) **Kepemimpinan Otoritatif (*Authoritative Style*)**
Pemimpin yang menggerakkan orang menuju suatu visi, pemimpin yang menggunakan gaya otoritatif akan memberikan motivasi kepada bawahannya untu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan ototritatif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika sebuah organisasi tidak memiliki tujuan yang jelas atau target yang pasti baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
- 3) **Kepemimpinan Afiliatif (*Affiliative Syle*)**
Pemimpin yang menilai individu dan emosi bawahan sebagai hal yang lebih penting dari pada tugas dan tujuan. Pemimpin afiliatif berusaha menciptakan keharmonisan antara pemimpin dan bawahan dan mengatur organisasi dengan membangun ikatan emosional yang kuat sehingga mendapatkan kesetiaan yang tinggi dari bawahan. Gaya kepemimpinan afiliatif akan mendatangkan hasil yang maksimal pada sebuah perusahaan yang baru berdiri dimana pemimpin sedang berusaha untuk membangun kerjasama tim.
- 4) **Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Style*)**
Pemimpin yang membangun rasa hormat dan tanggung jawab dengan mendengarkan pendapat orang lain. Pemimpin demokratis menetapkan kebijakan melalui konsensus dengan mengikutsertakan partisipasi bawahan.
- 5) **Kepemimpinan Pacesetting (*Pacesetting Style*)**
Pemimpin yang ambisius yang menuntut keberhasilan dan kesempurnaan dari tugas yang diberikan kepada bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini memiliki tujuan yang jelas dan memberikan arahan yang jelas mengenai hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan.
- 6) **Kepemimpinan Coaching (*Coaching Style*)**
Pemimpin yang bertindak sebagai seorang penasihat bagi bawahan. Pemimpin coaching membantu para bawahannya untuk menemukan kekuatan dan kelemahan mereka dan membantu bawahan untuk membuat konsep dari aspirasi pribadi dan karir bawahan. Membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.

Pemimpin yang akan memberikan hasil terbaik tidak tergantung pada satu gaya kepemimpinan. Para pimpinan menggunakan hampir semua gaya dalam takaran yang berbeda tergantung pada situasi dan kondisi. Sedangkan tiga gaya dasar para pemimpin menurut White & Lippit (1983), adalah sebagai berikut:

- 1) **Kepemimpinan Otokratis (*Autocratic Leadership*)**
Pemimpin menentukan sendiri kebijakan dan perencanaan untuk bawahannya, membuat keputusan-keputusan sendiri, namun mengharapkan tanggung jawab yang penuh. Bawahan harus mematuhi dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan aktivitas dari bawahannya. Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuatan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Dalam kepemimpinan otokratis sering terjadi adanya pengawasan yang ketat, sangat sukar untuk bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistiknya yang tinggi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi pada bawahannya.

2) Kepemimpinan Demokratik (*Democratic Leadership*)

Kepemimpinan demokratik berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada pengikutnya. Pemimpin sering mengadakan diskusi dengan bawahan dalam menentukan perencanaan kerja maupun kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan perusahaan, bersifat terbuka dengan tujuan memberi kesempatan pada bawahan untuk mengeluarkan ide-ide atau gagasan serta mendorong bawahan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pemimpin demokratis dalam penulisan proses pelaksanaan kerja, strategi-strategi yang diambil selalu melibatkan bawahan. Dengan kata lain, pengambilan keputusan berasal dari kedua belah pihak, baik atasan maupun bawahan. Komunikasi berjalan dua arah dari atas ke bawah.

3) Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Pada gaya kepemimpinan *Laissez Faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, pemimpin membiarkan bawahannya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan bawahannya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri, sehingga pemimpin hanya merupakan lambang organisasi dan pelaksana dari keputusan para bawahan atau dengan kata lain kepemimpinan bersifat pasif, pemimpin seolah-olah tidak mampu memberikan pengarahan pada bawahan.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam gaya kepemimpinan biasanya berlangsung mengikuti situasi dan kondisi yang sesuai dengan tujuan dari perusahaan. Apabila situasi dan kondisinya memerlukan pemikiran bersama antara pemimpin dan pelaksana, maka gaya kepemimpinan akan menuju kepada demokrasi. Sebaliknya bila situasi dan kondisinya memerlukan langkah-langkah darurat yang cepat maka gaya kepemimpinan akan mengarah pada gaya otokratis. Jadi, gaya kepemimpinan yang dilakukan pada suatu perusahaan tidak dapat berupa satu gaya saja tetapi dapat dilakukan dengan penggabungan dari gaya-gaya kepemimpinan yang ada. Oleh karena itu, tidak ada gaya kepemimpinan yang lebih baik, semua tergantung pada situasi, kondisi atau lingkungannya.

Motivasi Kerja

Pengertian Motivasi Kerja

Manajer atau pemimpin adalah orang-orang yang mencapai hasil-hasil melalui orang lain, yaitu para bawahan. Berhubung dengan hal itu, menjadi kewajiban dari setiap pemimpin agar para bawahannya berprestasi. Prestasi bawahan terutama disebabkan oleh 2 (dua) hal yaitu kemampuan dan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya antara lain oleh pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain diluar dirinya.

Daya dorong yang ada dalam diri seseorang sering disebut motif. Daya dorong diluar diri seseorang, harus ditimbulkan pimpinan dan agar hal-hal di luar diri seseorang itu turut mempengaruhinya, pemimpin harus memilih berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan orang lain. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Menurut Flipppo dalam Hasibuan (2000:142), mendefinisikan motivasi sebagai berikut:

“Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.”

Menurut Hasibuan sendiri (2000:142), sebagai berikut:

“Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. “

Dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dalam diri seseorang di dalam usaha memenuhi kebutuhannya baik secara riil maupun materiil.

Tujuan Motivasi Kerja

Suatu perusahaan didalam memotivasi para karyawannya pastilah memiliki tujuan-tujuan tertentu. Dibawah ini adalah tujuan-tujuan motivasi menurut Hasibuan (2000:145), yaitu:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
- 3) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 4) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 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.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan hal tersebut di atas, jelaslah bahwa di dalam setiap perusahaan diperlukan motivasi kerja yang tinggi dari para karyawannya. Apabila tidak terdapatnya motivasi kerja yang tinggi dari para karyawannya dalam suatu perusahaan, maka akanlah sulit perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya.

Metode Motivasi Kerja

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang metode dari motivasi kerja, maka dibawah ini adalah metode motivasi kerja menurut Hasibuan (2000:148). Terdapat dua metode motivasi, yaitu:

- 1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)
Motivasi Langsung adalah motivasi (materiil dan non-materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, bintang jasa dan lain sebagainya.
- 2) Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)
Motivasi Tidak Langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktifitas perusahaan meningkat.

Berdasarkan metode tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa didalam memotivasi karyawan, kita harus mengetahui tentang apa yang dibutuhkan oleh para karyawan tersebut secara langsung maupun tidak langsung didalam pelaksanaan pekerjaannya dalam usaha pencapaian tujuan bersama.

Jenis-jenis Motivasi Kerja

Didalam memotivasi kerja karyawan, pemimpin haruslah mengetahui tentang sebab dan akibat dari adanya proses memotivasi kerja karyawan. Dibawah ini adalah dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2000:149), yaitu:

- 1) Motivasi Positif (*Insentif Positive*), yaitu manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja karyawan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi Negatif (*Insentif Negative*), yaitu manajer memotivasi bawahan dengan standar, apabila bawahan tidak dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh manajer maka mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini, semangat kerja karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah adalah kapan motivasi positif atau motivasi negatif itu efektif merangsang gairah kerja karyawan.

Motivasi positif efektif untuk jangka panjang, sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya. Berdasarkan hal tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap karyawan akan termotivasi diakibatkan adanya unsur positif dan negatif dari pemimpin. Menurut saya, untuk memotivasi karyawan, seorang pemimpin haruslah menimbulkan dampak positif, misalnya menimbulkan rasa memiliki dan tanggung jawab kepada perusahaan oleh setiap karyawannya.

Teori Motivasi Kerja

Dalam Hasibuan (2000:152) dan Mangkunegara (2001:94), terdapat beberapa macam teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yaitu:

- 1) Teori Motivasi Klasik yang dikutip oleh Hasibuan (2000:152), yaitu :
Frederick Winslow Taylor mengemukakan bahwa teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja dengan giat untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) Hierarki Kebutuhan Maslow yang dikutip oleh Mangkunegara (2001:95), yaitu :
 - a. *Physiological Needs* (kebutuhan fisik atau biologis)
Physiological Needs adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara dan lain sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
 - b. *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)
Safety and Security Needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
 - c. *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial)
Affiliation or Acceptance Needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai , serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang

diri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok, karena manusia adalah makhluk sosial.

- d. *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)
Esteem or Status Needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
 - e. *Self Actualization Needs* (kebutuhan akan aktualisasi diri)
Self Actualization Needs adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal, untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.
- 3) Teori Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2000:156), Frederick Herzberg dalam teorinya membagi motivasi ke dalam 2 (dua) rangkaian kondisi yaitu:
- a. Rangkaian kondisi pertama disebut “faktor motivator “
 - b. Rangkaian kondisi kedua disebut “faktor hygiene “
- Faktor yang disebut sebagai motivator ini merupakan serangkaian kondisi instrinsik, dimana kepuasan kerja akan menggerakkan suatu motivasi yang tinggi, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik, faktor – faktor yang dimasukkan sebagai faktor motivator antara lain : Pencapaian Prestasi, Tanggung Jawab, Kesempatan untuk maju, Pekerjaan itu sendiri, Pengakuan. Rangkaian faktor-faktor tersebut melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*): yakni kandungan kerjanya, prestasi pada tugasnya, penghargaan pada prestasi yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya. Sedangkan faktor hygiene yang merupakan faktor kedua, yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada karyawan atau dengan kata lain “demotivasi“, menurut Frederick Herzberg terdiri dari Gaji, Kondisi Kerja, Kebijakan Perusahaan, Mutu Penyeliaan, Mutu Hubungan Interpersonal.
- 4) Teori X dan Teori Y dari Mc Gregor yang dikutip oleh Hasibuan (2000:159), yaitu:
- Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik).
- Teori X :
- a. Rata-rata karyawan itu malas dan tidak suka bekerja.
 - b. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain.
 - c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya.
 - d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.
- Menurut teori X ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.
- Teori Y :
- a. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
 - b. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada pundaknya. Jadi, mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik.

- c. Manusia tidak mementingkan dirinya sendiri. Manusia akan mengawasi dan mengarahkan dirinya sendiri untuk mencapai tujuan organisasi, jika mereka telah terikat terhadap tujuan tersebut.
 - d. Manusia ingin berkontribusi dalam pertumbuhan dan perubahan organisasi.
 - e. Manusia pada dasarnya cerdas.
- 5) Teori Motivasi Mc Clelland's dikutip oleh Hasibuan (2000:161), yaitu:
Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.
- 6) Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer seperti dalam Mangkunegara (2001:98), yaitu:
- a. *Existence Needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, gaji, bernapas, keamanan kondisi kerja.
 - b. *Related Needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
 - c. *Growth Needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Berdasarkan teori-teori di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa setiap manusia dihadapkan pada berbagai macam kebutuhan di dalam hidupnya. Dan begitu pula halnya di dalam bekerja, setiap karyawan memerlukan berbagai macam kebutuhan di dalam memotivasi dirinya untuk mencapai tujuan individu dan perusahaan.

Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Setiap manusia dihadapkan oleh kebutuhan hidup yang amat beragam dalam usaha memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhannya maka manusia akan bekerja. Akan tetapi didalam usaha setiap individu untuk memenuhi kebutuhannya tidak akan semudah yang diperkirakan akan tetapi harus mendapatkan dukungan-dukungan dari beberapa faktor yang ada, misalnya faktor motivasi kerja karyawan dan pemimpin yang ada dalam perusahaan tempat individu tersebut bekerja.

Faktor motivasi kerja karyawan tersebut di atas sangat berpengaruh dikarenakan setiap individu dalam usaha memenuhi kebutuhannya memerlukan motivasi kerja yang tinggi karena apabila setiap individu bekerja tanpa ada motif dan tujuan yang jelas maka mustahil individu tersebut akan bekerja dan memperoleh hasil yang memuaskan.

Selain daripada itu, untuk menimbulkan motivasi kerja yang tinggi, dibutuhkan suatu tindakan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan pada suatu perusahaan. Dan tindakan tersebut berasal dari pemimpin atau yang biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, karena didalam motivasi kerja karyawan untuk memenuhi kebutuhannya sangat membutuhkan dukungan dari seorang pemimpin, karena itu setiap pemimpin harus mengetahui secara jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan perusahaan agar mereka bisa bekerjasama secara efektif.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif atau menurut Singarimbun & Effendi (1995:5) “Metode Penelitian Survei” dimana dalam penelitian ini mencoba menggambarkan hubungan-hubungan antar variabel-variabel untuk kemudian diproses dan dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan dasar-dasar teori yang ada sehingga dapat memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

Operasionalisasi Variabel

Terdapat dua variabel penelitian pada ini yaitu Gaya Kepemimpinan sebagai variabel independen atau variabel bebas (X) dan Motivasi Kerja sebagai variabel dependen atau variabel terikat (Y), sedangkan skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal.

- 1) Variabel Independen atau variabel bebas (X)
Gaya Kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mempengaruhi pekerja.
- 2) Variabel Dependen atau variabel terikat (Y)
Motivasi Kerja adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang dalam usaha memenuhi kebutuhannya.

Tabel 1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan (X)	Definisi : “Berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mempengaruhi pekerja.”	1. Pengambilan keputusan	Ordinal
		2. Hubungan antara pemimpin dengan karyawan	Ordinal
		3. Perilaku pemimpin	Ordinal
		4. Orientasi pemimpin	Ordinal
Motivasi Kerja (Y)	Definisi : “Dorongan yang timbul dari seseorang di dalam usaha memenuhi kebutuhannya.”	1. Prestasi	Ordinal
		2. Tanggung jawab	Ordinal
		3. Penghargaan	Ordinal
		4. Pengakuan	Ordinal
		5. Kesempatan	Ordinal

Kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data yang merupakan penjabaran dari indikator variabel. Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data dilapangan terlebih dahulu harus diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Validitas menunjukkan sejauh mana instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur, sedangkan reliabilitas menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan (Sugiyono, 1999:114 dan Singarimbun, 1995:124-140) sehingga dapat digunakan untuk mengumpulkan data.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Sebelum Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data, terlebih dahulu diuji validitasnya kepada responden dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* (Singarimbun, 1995:137). Sementara pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *test-retest* dengan cara percobaan instrumen dua kali kepada responden yang sama dengan waktu yang berbeda (Sugiyono, 1999:120). Sugiyono (1999:120) menyatakan bahwa pengujian reliabilitas instrumen secara internal dapat dilakukan dengan menggunakan teknik belah dua (*Split half*) yaitu pengujian reliabilitas

internal yang dilakukan dengan membelah item-item instrumen menjadi dua kelompok (ganjil dan genap), kemudian ditotal, dicari korelasinya, dan kemudian dianalisis dengan rumus koefisien Spearman Brown.

Penentuan Sampel

Metode penentuan sampel yang digunakan adalah Metode Sampel Acak Sederhana (*Simple Random Sampling*). Hal ini dimungkinkan karena populasi yang ada sifatnya heterogen, maka populasi yang bersangkutan harus dibagi kepada setiap lapisan-lapisan yang seragam. Dari setiap lapisan dapat diambil sampel secara acak. Penulis dalam hal ini menetapkan sampel sebanyak-banyaknya, karena dengan sampel sebanyak-banyaknya diharapkan dapat mewakili jabatan dari semua populasi yang ada.

Pengolahan Data

Dalam mengelola hasil dari pertanyaan, setiap jawaban yang diberikan oleh responden diberikan skor tertentu, yaitu :

Tabel 2 Keterangan Skor Nilai

No.	Keterangan	Skor Nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Cukup Setuju	3
4.	Kurang Setuju	2
5.	Tidak Setuju	1

Di dalam menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, penulis menggunakan analisis kuantitatif yaitu statistik berupa analisis korelasi Rank Spearman. Dari analisis data yang dilakukan akan diketahui hubungan antara kedua variabel yang diteliti dan sampai sejauh mana derajat hubungannya.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah, **“Jika gaya kepemimpinan sesuai dengan harapan karyawan maka motivasi kerja karyawan akan meningkat.”**

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan

Untuk dapat mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan dalam perusahaan, penulis membagi menjadi 4 (empat) indikator yang masing-masing indikator itu diwakili oleh pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner penelitian. Besarnya Gaya Kepemimpinan terhadap masing-masing indikator ditetapkan dalam bentuk persentase dari jawaban yang diberikan. Hasil pengukuran dan persentase dari kuesioner atas Gaya Kepemimpinan dari tiap-tiap indikator.

Tabel 8 Gaya Kepemimpinan

NO	KETERANGAN	SS	S	CS	TS	STS	TOTAL SKOR	Rata-rata Skor	JUMLAH
1	Proses pengambilan keputusan ada pada pemimpin	6	24				126	4.20	30
	Persentase (%)	20%	80%	0%					100%
2	Pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam hal teknis	10	15	5			125	4.17	30
	Persentase (%)	33%	50%	17%					100%
3	Diikutsertakan oleh pemimpin dalam mendiskusikan suatu masalah dalam pengambilan keputusan	9	15	6			123	4.10	30
	Persentase (%)	30%	50%	20%	0%				100%
4	Pemimpin sudah memberikan struktur tugas yang jelas	5	18	5		2	114	3.80	30
	Persentase (%)	17%	60%	17%	0%	7%			100%
5	Pemimpin memberikan penghargaan atas hasil kerja yang baik	6	16	8			118	3.93	30
	Persentase (%)	20%	53%	27%	0%	0%			100%
6	Pemimpin memberikan perhatian pada karyawan sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman	10	17	3			127	4.23	30
	Persentase (%)	33%	57%	10%	0%	0%			100%
7	Pemimpin berlaku adil terhadap karyawan	16	11	2		1	131	4.37	30
	Persentase (%)	53%	37%	7%	0%	3%			100%
8	Pemimpin memberikan pengarahan dan bimbingan sehingga tercapai hasil yang baik	10	13	4	1	2	118	3.93	30
	Persentase (%)	33%	43%	13%	3%	7%			100%
9	Pemimpin memperhatikan kesejahteraan karyawan	8	8	10	2	2	108	3.60	30
	Persentase (%)	27%	27%	33%	7%	7%			100%
10	Pemimpin selalu mementingkan tugas dan pekerjaan	7	11	4	4	4	103	3.43	30
	Persentase (%)	23%	37%	13%	13%	13%			100%
JUMLAH							1193	39.76666667	
RATA-RATA								3.98	

Sumber : Kuesioner, diolah untuk penelitian

Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada responden, maka dapat diketahui tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan. Untuk memudahkan penilaian dari jawaban responden, maka dibuat kriteria penilaian sebagai berikut:

SS	: Sangat Setuju	Diberi bobot 5
S	: Setuju	Diberi bobot 4
CS	: Cukup Setuju	Diberi bobot 3
TS	: Tidak Setuju	Diberi bobot 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	Diberi bobot 1

Selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden. Untuk memudahkan penelitian dari rata-rata tersebut, maka dibuat interval sebesar 5 (lima), dengan rumus Sudjana (2000:79):

$$\text{Panjang Kelas interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyaknya Kelas}}$$

Keterangan :

Rentang : Nilai tertinggi – Nilai terendah

Banyaknya kelas interval : 5

Berdasarkan rumus diatas, panjang kelas interval:

$$\text{Panjang kelas interval} = (5 - 1) : 5 = 0,8$$

Maka interval dari kriteria penilaian adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,79	= Sangat Tidak Baik
1,80 – 2,59	= Tidak Baik
2,60 – 3,39	= Cukup Baik
3,40 – 4,19	= Baik
4,20 – 5,00	= Sangat Baik

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, nilai rata-rata untuk tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan adalah 3,98 yang pada interval 3,40 – 4,19. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan berada dalam kategori baik dan responden merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan yang telah dilaksanakan saat ini.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan dalam perusahaan ini merupakan gaya kepemimpinan demokratik dimana pimpinan merupakan pengambil keputusan, namun tetap memperhatikan berbagai masukan maupun ide-ide karyawan sehingga keputusan tersebut dapat dimengerti dengan baik oleh karyawan dan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Hal ini bertolak dari pandangan yang sesuai dengan teori Y yang diajukan oleh Mc Gregor dalam Hasibuan (2000:159), dimana karyawan pada dasarnya adalah baik, dan ingin berkontribusi untuk memajukan perusahaan.

Motivasi Kerja Karyawan

Penilaian motivasi kerja karyawan diukur dari 5 indikator yang diambil dari teori Herzberg yang dikutip dari Hasibuan (2000:157). Untuk mengetahui besarnya persentase dari motivasi kerja karyawan, dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 9 Motivasi Kerja Karyawan

NO	KETERANGAN	SS	S	CS	TS	STS	TOTAL SKOR	Rata-rata Skor	JUMLAH
1	Karyawan tidak selalu menunggu perintah dalam menyelesaikan pekerjaan	8	16	1	3	2	115	3.83	30
	Persentase (%)	27%	53%	3%	10%	7%			100%
2	Karyawan selalu di motivasi untuk meningkatkan kinerja	8	16	2	3	1	117	3.90	30
	Persentase (%)	27%	53%	7%	10%	3%			100%
3	Karyawan Merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan	10	14	3		3	118	3.93	30
	Persentase (%)	33%	47%	10%	0%	10%			100%
4	Karyawan merasa mendapat penghargaan bila diberi tanggung jawab	6	9	11	4		107	3.57	30
	Persentase (%)	20%	30%	37%	13%	0%			100%
5	Sanksi yang diberikan pimpinan mendorong karyawan untuk memperbaiki kinerja	8	6	9	4	3	102	3.40	30
	Persentase (%)	27%	20%	30%	13%	10%			100%
6	Karyawan merasa senang bila diberi pujian oleh pemimpin atas hasil kerjanya	13	10	5	2		124	4.13	30
	Persentase (%)	43%	33%	17%	7%	0%			100%
7	Karyawan merasa mendapat perhatian pimpinan atas saran yang diberikan	10	10	7	1	2	115	3.83	30
	Persentase (%)	33%	33%	23%	3%	7%			100%
8	Hubungan yang baik dengan karyawan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi	7	13	5	3	2	110	3.67	30
	Persentase (%)	23%	43%	17%	10%	7%			100%
9	Karyawan merasa tugas adalah suatu kesempatan buat dirinya	10	11	3	3	3	112	3.73	30
	Persentase (%)	33%	37%	10%	10%	10%			100%
10	Karyawan merasa termotivasi dengan adanya wewenang yang diberikan oleh pemimpin	15	9	6			129	4.30	30
	Persentase (%)	50%	30%	20%	0%	0%			100%
JUMLAH							1149		38.3000
RATA-RATA									3.83

Sumber : Data Primer

Berdasarkan kuesioner yang disebarikan kepada responden, maka dapat diketahui motivasi kerja karyawan yang berkerja dalam perusahaan. Berdasarkan tabel 9 di atas, nilai rata-rata untuk tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah 3,83. Nilai berada pada interval 3,40 – 4,19 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan motivasi kerja karyawan berada dalam kategori baik.

Hal ini sesuai dengan Hierarki Kebutuhan menurut Maslow dalam Mangkunegara (2001), dimana kebutuhan akan penghargaan atau prestise, maupun pengakuan terutama dari pimpinan (*Esteem or Status Needs*) telah dipenuhi sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik, maupun teori Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2001) dimana faktor motivator dalam bentuk pengakuan, tanggung jawab, maupun penghargaan terhadap prestasi menjadi faktor yang memelihara motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Untuk melihat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja karyawan dipergunakan analisis korelasi Rank Spearman. Data mengenai Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja karyawan diperoleh dari kuesioner yang disebarikan di perusahaan dan dapat dilihat pada tabel 4.8 yang berisi data tentang hubungan Gaya Kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan untuk 30 responden, dikarenakan pada tabel tersebut ada sejumlah data kembar yang mempunyai proporsi cukup besar, maka dalam perhitungan r_s perlu dimasukkan faktor koreksi (T). Rumus untuk faktor koreksi adalah :

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

Tabel 4.8 adalah hasil kuesioner yang berisi tentang Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja karyawan.

Tabel 10 Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

No Resp	x	y	rank x	rank y	di	di ²
1	42	50	23	30	-7	49
2	47	49	27	29	-2	4
3	46	48	25	27.5	-2.5	6.25
4	47	41	27	22.5	4.5	20.25
5	37	35	9	8.5	0.5	0.25
6	35	38	4	17.5	-13.5	182.25
7	32	37	1	14.5	-13.5	182.25
8	36	42	6	24.5	-18.5	342.25
9	41	36	22	11	11	121
10	38	37	13	14.5	-1.5	2.25
11	34	33	3	5	-2	4
12	37	36	9	11	-2	4
13	40	34	21	6.5	14.5	210.25
14	37	29	9	1.5	7.5	56.25
15	33	32	2	4	-2	4
16	39	37	18	14.5	3.5	12.25
17	38	35	13	8.5	4.5	20.25
18	39	29	18	1.5	16.5	272.25
19	39	38	18	17.5	0.5	0.25
20	38	40	13	21	-8	64
21	38	39	13	19.5	-6.5	42.25

No Resp	x	y	rank x	rank y	di	di ²
22	36	31	6	3	3	9
23	38	34	13	6.5	6.5	42.25
24	39	41	18	22.5	-4.5	20.25
25	36	36	6	11	-5	25
26	45	37	24	14.5	9.5	90.25
27	39	46	18	26	-8	64
28	50	48	29.5	27.5	2	4
29	50	39	29.5	19.5	10	100
30	47	42	27	24.5	2.5	6.25
						1960.5

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Tabel 11 Penghitungan Faktor Koreksi Variabel X Gaya Kepemimpinan

Skor Sama	t	
36	3	2
37	3	2
38	5	10
39	5	10
47	3	2
	Total	27
50	2	0.5

Tabel 12 Penghitungan Faktor Koreksi Variabel Y Motivasi Kerja

Skor Sama	t	
29	2	0,5
34	2	0,5
35	2	0,5
36	3	2
37	4	5
38	2	0,5
39	2	0,5
41	2	0,5
42	2	0,5
48	2	0,5
	Total	11

Berdasarkan rumus faktor koreksi, dapat dihitung besarnya faktor koreksi untuk Gaya Kepemimpinan (X) dan Motivasi Kerja Karyawan (Y).

$$\begin{aligned}\sum X^2 &= \frac{n^3 - n}{12} - \sum TX \\ &= \frac{(30)^3 - 30}{12} - \left\{ \frac{2^3 - 2}{12} + \frac{2^3 - 2}{12} + \frac{2^3 - 2}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{4^3 - 4}{12} + \frac{4^3 - 4}{12} + \frac{5^3 - 5}{12} \right\} \\ &= \frac{2247,5 - 27}{12} \\ &= 2220,5\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\sum Y^2 &= \frac{n^3 - n}{12} - \sum TY \\ &= \frac{(30)^3 - 30}{12} - \left\{ \frac{2^3 - 2}{12} + \frac{2^3 - 2}{12} + \frac{2^3 - 2}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{4^3 - 4}{12} + \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{6^3 - 6}{12} + \frac{6^3 - 6}{12} \right\} \\ &= \frac{2247,5 - 11}{12} \\ &= 2237,5\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}r_s &= \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{\sum X^2 \cdot \sum Y^2}} \\ &= \frac{2220,5 + 2237,5 - 1960,5}{2\sqrt{2220,5 \cdot 2237,5}} \\ &= \frac{4458 - 1960,5}{4457,96}\end{aligned}$$

$$= 0,56$$

Dari perhitungan di atas antara variabel X (Gaya Kepemimpinan) dengan variabel Y (Motivasi Kerja), yaitu sebesar 0,56. Berdasarkan penggolongan dari Black & J. Champion (1999), besarnya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja secara keseluruhan digolongkan kedalam adanya hubungan cukup kuat/cukup tinggi.

Untuk menghitung berapa besar pengaruh (kontribusi) yang diberikan oleh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan secara keseluruhan dapat diketahui melalui koefisien determinasi (Kd), dengan rumus :

$$\begin{aligned}Kd &= r_s^2 \times 100\% \\ &= 0,56^2 \times 100\% \\ &= 31,36\%\end{aligned}$$

Koefisien Determinasi (Kd) adalah sebesar 31,36% mempunyai arti bahwa gaya kepemimpinan hanya memberikan kontribusi/pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dalam perusahaan adalah sebesar 31,36%, sementara 68,64% dipengaruhi hal-hal lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini seperti insentif, lingkungan kerja dan sebagainya. Suatu koefisien korelasi haruslah mempunyai nilai yang berarti (signifikan), untuk memberikan keberartian korelasi yang ada maka perlu dilakukan uji hipotesis terhadap r_s antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan. Dalam pengujian hipotesis, penulis menetapkan taraf signifikan (α) = 0.05 dengan derajat kebebasan $dk = n - 2$. Berdasarkan keterangan diatas maka dapat diketahui T_{hitung} dan T_{tabel} .

Perhitungannya adalah sebagai berikut:

Kriteria Pengujian:

1. $H_0 : r_s \leq 0$, maka tidak ada hubungan atau pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja secara keseluruhan / hubungan negatif.
 $H_a : r_s > 0$, maka terdapat hubungan atau pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja secara keseluruhan / hubungan positif.

Kriteria dalam menguji signifikan hubungan adalah :

2. $T_{hitung} < T_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, tidak terdapat hubungan antara variabel (negatif).
 $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, terdapat hubungan antara variabel (positif).

$$\alpha = 0.05$$

$$dk = n - 2$$

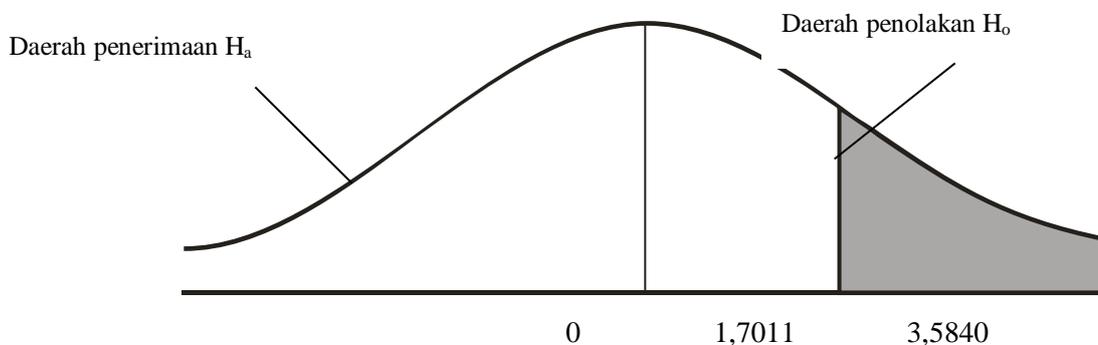
$$dk = 30 - 2$$

$$dk = 28$$

$$\begin{aligned}
 T_{test} &= \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \\
 &= \frac{0,56\sqrt{30-2}}{\sqrt{1-0,56^2}} \\
 &= \frac{0,56 \cdot 5,29}{\sqrt{1-0,3136}} \\
 &= \frac{2,9624}{0,8285} \\
 &= 3,5840
 \end{aligned}$$

Untuk menghitung T_{tabel} dipergunakan tabel distribusi T yang terdapat pada lampiran dengan $dk = 28$ dan $\alpha = 0.05$ maka akan diperoleh $T_{tabel} = 1.7011$. Dari hasil perhitungan menunjukkan T_{hitung} lebih besar daripada T_{tabel} yaitu $T_{hitung} = 3,5840 > T_{tabel} = 1.7011$.

Gambar 1 Distribusi t



Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis yang diajukan (H_a) diterima dan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif

antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan secara keseluruhan dalam perusahaan dimana pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 31,36%.

KESIMPULAN

Gaya Kepemimpinan dalam perusahaan berorientasi pada pengambilan keputusan, hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan, perilaku pemimpin yang baik, arif dan bijaksana serta orientasi pemimpin yang adil antara tujuan perusahaan dengan kesejahteraan karyawannya sehingga menciptakan suasana kerja yang nyaman. Hal ini dapat dilihat dari persentase jawaban yang diberikan responden dalam kuesioner yang disebarkan kepada karyawan, yaitu rata-rata sebesar 3,77. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan adalah baik dan karyawan cukup nyaman dengan gaya kepemimpinan yang sudah dilaksanakan saat ini.

Motivasi Kerja Karyawan dalam perusahaan secara umum dapat dikatakan tinggi. Hal ini dapat dilihat dari persentase jawaban yang diberikan responden pada masing-masing pertanyaan dalam kuesioner yang disebarkan kepada karyawan, yaitu rata-rata sebesar 3,74 yang artinya bahwa motivasi kerja karyawan dalam perusahaan selama ini tinggi dan pengaruh/kontribusi yang diberikan oleh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan adalah sebesar 46,85%.

Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan dalam perusahaan berdasarkan pada perhitungan korelasi **Rank Spearman** adalah sebesar 0.68, yang berarti bahwa antara variabel Gaya Kepemimpinan (X) dengan Motivasi Kerja Karyawan (Y) mempunyai hubungan yang kuat/cukup tinggi (68%), ini berarti Gaya Kepemimpinan yang baik maka memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Motivasi Kerja Karyawan dalam perusahaan.

Dari hasil perhitungan statistik diperoleh koefisien determinasi sebesar 46,85% yang artinya bahwa besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap naik turunnya Motivasi Kerja Karyawan dalam perusahaan adalah sebesar 46,85%. Berdasarkan uji signifikan yang telah dilakukan diperoleh hasil sebesar 4.8954 dan sebesar 1.7011, ini berarti $T_{hitung} > T_{tabel}$ maka terdapat pengaruh yang positif antara kedua variabel yang diteliti.

SARAN

Dibawah ini terdapat beberapa saran yang diberikan sehubungan dengan masalah yang dibahas, dimana berdasarkan dari hasil yang telah diperoleh tentang Gaya Kepemimpinan, maka disarankan kepada pimpinan agar berupaya memahami perasaan dari para karyawannya dengan melakukan pendekatan-pendekatan persuasif dan sebaiknya seorang pemimpin lebih menganggap karyawan sebagai rekan atau sahabat yang dapat bekerjasama demi terciptanya suasana kerja yang harmonis untuk tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu perusahaan hendaknya juga memperhatikan aspek-aspek motivasi kerja lainnya, karena motivasi kerja tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan saja namun juga perlu memperhatikan aspek-aspek lain yang juga sangat berpengaruh dalam peningkatan motivasi kerja karyawan seperti kesejahteraan karyawan, kesempatan karyawan untuk membuktikan kemampuan diri, hubungan dengan rekan sekerja maupun atasan. Hal-hal yang disebut diatas ditingkatkan dengan mengadakan program pelatihan dan pengembangan karyawan, peningkatan fasilitas perusahaan, maupun program wisata bersama sehingga terjalin hubungan yang baik dan terciptanya suasana yang harmonis.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Prabu Mangkunegara., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, cetakan ketiga, PT. Remaja Rosdakarya,
- Alex S. Nitisemito, 1983, *Manajemen Personalia*, cetakan kedua, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Black, James A dan Dean J Champion, 1999, *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Bungin, Burhan, 2010, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Davies Keith, Newston, John W., 1989. *Human Behaviour At Work*, 8th edition Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Goleman, Daniel, 2003 *Kepemimpinan Yang Mendatangkan Hasil*, Cetakan Pertama, Amara Books, Jogjakarta
- Husein Umar, 2001. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, cetakan keempat, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- H. Malayu S.P. Hasibuan., 2001 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Herman Sofyandi, Iwa Garniwa. *Perilaku Organisasional*, Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama, Bandung
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, edisi revisi, Jakarta : LP3ES
- Moekijat, 2002, *Dasar-dasar Motivasi*, Pionir Jaya, Bandung
- Riduwan, 2003, *Dasar-dasar Statistika*, edisi revisi, Bandung : Penerbit: Alfabeta
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Administrasi*, cetakan keenam, Bandung: CV. Alfabeta
- White, R.K. and R. Lippit, 1983, *Autocracy and Democracy*, New York, Happer and Row Publisher