

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA

(Studi pada Karyawan PT. PLN Persero APJ Malang)

**Hafid Kurnia Alam**

**Moch.Ai Musadieg**

**Heru Susilo**

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

## ABSTRAK

Setiap karyawan membutuhkan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang dapat menumbuhkan motivasi kerja, karena dengan motivasi kerja yang tinggi, maka kinerja para karyawan menjadi lebih terarah dan tujuan perusahaan dapat lebih cepat tercapai. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang. Sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 44 orang dengan menggunakan teknik *Proportional Random Sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja sebesar 20% dan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 38%. Kemudian, Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja sebesar 55,1% dan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 65,8%. Selain itu, secara simultan Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja sebesar 39,8% dan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 32,7%. Lebih lanjut, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 64,5%. Oleh karena itu, PT. PLN (Persero) APJ Malang disarankan untuk lebih meningkatkan Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dikarenakan secara keseluruhan rata-rata item variabel tersebut masih memiliki pengaruh yang rendah.

**Kata Kunci :** *Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja.*

## 1. PENDAHULUAN

Pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi. Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan bila orang yang bekerja dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya yang baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Oleh karena itu, diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh dan mengarahkan segala sumber daya yang ada ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Dalam kenyataannya, seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peranan gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangatlah diperlukan agar tercipta situasi kerja yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Mengingat karyawan merupakan salah satu unsur pelaksana berbagai macam pekerjaan dan tugas organisasi yang tentunya memerlukan motivasi yang terus-menerus untuk meningkatkan kinerjanya.

Untuk mencapai hal tersebut, seorang pemimpin dapat memotivasi para karyawan antara lain dengan memberikan kesempatan karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana harmonis, serta hubungan kerja yang saling mempercayai dan menghormati. Gaya pemimpin yang berbeda-beda pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya, sehingga dapat memunculkan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diindikasikan bahwa dengan penerapan gaya kepemimpinan oleh seorang pemimpin organisasi maka akan mempengaruhi motivasi kerja para karyawan yang lebih lanjut akan meningkatkan kinerja karyawan untuk memberikan hasil yang lebih baik. Untuk membuktikan dugaan tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja”** (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero APJ Malang).

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Gaya Kepemimpinan

Definisi gaya kepemimpinan atau *leadership style* menurut Thoah (2003:49) adalah “norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Sedangkan menurut G.R. Terry, (Ichsan, 1994:100) “kepemimpinan adalah seluruh aktivitas atau tindakan untuk bisa mempengaruhi serta menggiatkan orang lain dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan”.

Lebih lanjut, menurut Cartwright dan Zander (Bass, 1990) terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas (*task oriented*) dimana pemimpin mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilakukan sesuai dengan yang diinginkan. Dalam hal ini, pemimpin lebih memperhatikan dalam hal pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan para karyawan.
- b. Gaya dengan orientasi karyawan (*employee oriented*) dimana pemimpin mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Pemimpin mendorong bawahan dengan memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk ikut berprestasi dalam hal pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

### 2.2 Motivasi Kerja

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001:78), mengemukakan bahwa “motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang dapat menyebabkannya melakukan suatu tindakan”. Sedangkan menurut pendapat Hasibuan (2005:143) “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan”.

Lebih lanjut, Manullang (2006:192) memberikan pengertian mengenai motivasi bahwa “motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dengan memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan”.

### 2.3 Teori Motivasi Kerja

Abraham Maslow telah mengembangkan suatu konsep teori motivasi yang dikenal dengan nama Hirarkhi Kebutuhan (*Hirarkhi Of Needs*). Dalam konsep tersebut Abraham Maslow (Hariandja, 2002:324) menjelaskan bahwa manusia adalah sejenis makhluk yang serba kekurangan dimana segala kebutuhannya dapat disusun berdasarkan keutamaan.

Kebutuhan tersebut terdiri dari lima jenis hirarkis dalam arti manusia pada dasarnya pertama-tama akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya. Pemenuhan kebutuhan inilah yang menimbulkan motivasi seseorang. Suatu kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak menjadi unsur pemotivasi lagi. Hirarkhi kebutuhan menurut Maslow (Manullang, 2006:173) sebagai berikut:

- a. *Physiological Needs* (Kebutuhan Fisiologis) yaitu kebutuhan utama untuk kelangsungan hidup seperti makan, minum, udara, rumah dan lain-lainnya.
- b. *Safety And Security Needs* (Keamanan dan Keselamatan) yaitu kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman dan keselamatan dalam melakukan aktifitas.
- c. *Social Needs* (Kebutuhan Sosial) adalah kebutuhan yang meliputi kebutuhan merasa diterima orang lain, kebutuhan merasa dihormati, kebutuhan berprestasi dan perasaan diikuti sertakan.
- d. *Esteem Needs* (Kebutuhan Penghargaan) adalah kebutuhan akan penghargaan berupa harga diri dan pandangan baik dari orang lain.
- e. *Self Actualization Needs* (Kebutuhan Aktualisasi Diri) merupakan kebutuhan untuk melakukan aktualisasi dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal seseorang untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain.

### 2.4 Kinerja

Basri (2004:16) merumuskan pengertian *performance* atau kinerja adalah “sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang didalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum yang berlaku dan tidak bertentangan dengan moral atau etika”.

Sedangkan menurut Sulistyani dan Rosidah (2003:223), “kinerja seseorang merupakan

kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Lebih lanjut, Dharma (1991:54) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal:

- a. Kuantitas, yaitu melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mencerminkan tingkat kepuasan, seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran yang dihasilkan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian antara waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini, variabel kinerja karyawan diukur berdasarkan 3 (tiga) indikator, yaitu fokus pada hasil kinerja, kualitas kinerja, serta ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan.

## 2.5 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut pendapat Mangkunegara (2005:67) disebutkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja ada dua, yaitu:

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*)  
Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*).
- b. Faktor Motivasi (*Motivation*)  
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mengerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan, menurut Timpe (2005:33) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Internal (pribadi):
  - 1) Kemampuan tinggi.
  - 2) Kerja keras
- b. Eksternal (lingkungan):
  - 1) Pekerjaan mudah.
  - 2) Nasib baik.
  - 3) Bantuan rekan – rekan.
  - 4) Pemimpin yang baik.

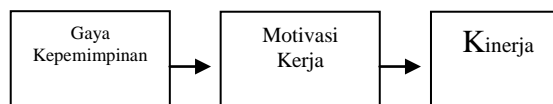
Dari dua pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kinerja ditentukan juga oleh faktor motivasi dan pemimpin yang baik. Oleh karena itu kegagalan ataupun keberhasilan suatu kinerja karyawan tergantung kepada bagaimana

gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam melakukan motivasi kepada karyawan.

## 3. MODEL KONSEPSI DAN HIPOTESIS

### 3.1 Model Konsepsi

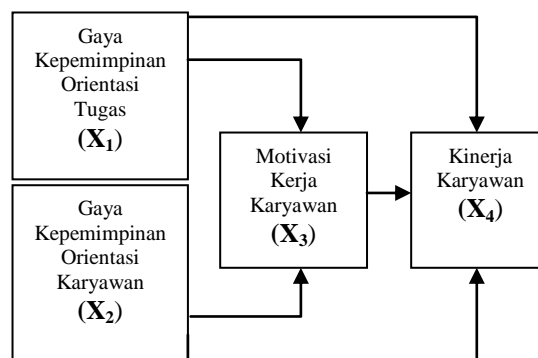
Berdasarkan pengkajian secara sistematis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, serta mengacu pada penelitian terdahulu maka model konseptual dalam penelitian ini ditampilkan pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Model Konsepsi

### 3.2 Model Hipotesis

Agar variabel penelitian dapat diamati dan dijelaskan, maka perlu dijabarkan ke dalam bentuk hipotesis. Gambaran mengenai hubungan antar variabel adalah seperti terlihat pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2. Model Hipotesis

Sesuai dengan Gambar 2, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Diduga ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara simultan dan parsial terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang.
- b. Diduga ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang.
- c. Diduga ada pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang.
- d. Diduga ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara simultan dan parsial terhadap Motivasi Kerja Karyawan

dan Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero APJ Malang.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 4.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Efendi, 1995:5)

#### 4.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan di PT. PLN Persero APJ Malang yang beralamat di Jl. Basuki Rahmat No.100, Malang Kota. Lokasi ini dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa perusahaan tersebut memiliki peluang terjadinya masalah Gaya Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja.

#### 4.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang yang berjumlah 77 orang, sedangkan sampelnya diambil sebanyak 44 orang dengan teknik *Proportional Random Sampling*

#### 4.4 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (*dependent variable*) adalah Motivasi Kerja Karyawan ( $X_3$ ) dan Kinerja Karyawan ( $X_4$ ). Sedangkan variabel bebas (*independent variable*) adalah Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan ( $X_2$ ).

#### 4.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

- Kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan mengajukan pernyataan secara tertulis kepada responden berkenaan dengan informasi yang diperlukan.
- Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara lisan.
- Dokumentasi, yaitu dengan mencatat dokumen yang dimiliki oleh perusahaan yang tidak bersifat rahasia dan berhubungan dengan penelitian.

#### 4.6 Teknik Analisis Data

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*), dimana analisis ini bertujuan untuk memeriksa apakah untuk mencari sasaran akhir harus melewati variabel penghubung atau bisa langsung ke

sasaran akhir. Keputusan uji terhadap koefisien analisis path dilakukan dengan menghitung koefisien-koefisien jalur  $P_{31}$  dari  $X_1$  ke  $X_3$ ,  $P_{32}$  dari  $X_2$  ke  $X_3$ ,  $P_{41}$  dari  $X_1$  ke  $X_4$ ,  $P_{42}$  dari  $X_2$  ke  $X_4$ , dan  $P_{43}$  dari  $X_3$  ke  $X_4$  dengan menggunakan signifikansi  $t$  dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 0.05$ . Apabila  $\text{Sign. } t > \alpha$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Sedangkan apabila  $\text{Sign. } t \leq \alpha$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. PLN (Persero) APJ Malang memperoleh status badan hukum pada tanggal 16 juni 1994 dengan No. Akte Notaris Soecipto, SH 169/ 1994. Ditetapkan berdasarkan dari Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) dengan No. 26/010/2001 tanggal 20 Februari 2001 tentang organisasi PT. PLN (Persero) APJ Malang serta diumumkan pada tanggal 1 April 2001. Sehingga PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur berubah menjadi PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Bagian tugas PT. PLN (Persero) APJ Malang diantaranya adalah merencanakan, melaksanakan, dan melakukan evaluasi serta membuat laporan atas pencapaian pendapatan, penjualan tenaga listrik, pelayanan pelanggan, pengoperasian dan pemeliharaan jaringan distribusi didaerah kerjanya secara efisien dengan mutu dan keandalan yang baik untuk mencapai kinerja Unit.

Sistem gaji di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah sistem gaji bulanan yaitu gaji diberikan pada karyawan setiap sebulan sekali pada tiap minggu pertama. Gaji karyawan disesuaikan dengan golongan karyawan, peringkat dan tingkat absensi, gaji yang diberikan meliputi gaji pokok dan tunjangan kompensasi.

#### 5.2 Deskripsi Responden

Dari hasil penyebaran kusioner diperoleh gambaran responden menurut usia karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang, dapat diketahui dari 44 responden terdapat 10 responden berusia kurang dari 30 tahun atau 22,7%, 27 responden berusia antara 30 sampai 50 tahun atau 61,4%, 7 responden berusia diatas 50 tahun atau 15,9%. Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah berusia 30 sampai 50 tahun.

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan jumlah responden yang berpendidikan terakhir SMU adalah sebanyak 15 orang atau 34,1%, yang berpendidikan terakhir D3 adalah sebanyak 5 orang atau 11,4%, sedangkan

yang berpendidikan terakhir S1 adalah 24 orang atau 54,5%, sedangkan tingkat pendidikan terakhir lainnya SMP, D1 dan D2 adalah 0. Dari uraian diatas sebagian besar karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berpendidikan terakhir S1.

Deskripsi responden berdasarkan masa kerja yang di maksud disini adalah masa kerja ketika menjadi karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diketahui bahwa jumlah responden yang mempunyai masa kerja

antara 1-2 tahun adalah 3 orang atau 6,8%, masa kerja antara 3-5 tahun adalah sebanyak 9 orang atau 20,5%, sedangkan masa kerja antara 6-10 tahun sebanyak 19 orang atau 43,2%, masa kerja antara 11-15 tahun sebanyak 7 orang atau 14,3%, masa kerja antara 16-20 tahun sebanyak 4 orang atau 9,1%, dan 2 orang atau 4,5% mempunyai masa kerja lebih dari 21 tahun. Dari uraian diatas sebagian besar karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang mempunyai masa kerja antara 6-10 tahun.

Gambaran responden yang merupakan karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 30 orang atau 68,2% dan sisanya sejumlah 14 orang atau 31,8% berjenis kelamin perempuan. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang lebih banyak berjenis kelamin laki-laki.

Gambaran responden yang merupakan karyawan tetap PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang berdasarkan status dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berstatus kawin yaitu sebanyak 33 orang atau 75% dan sisanya sejumlah 11 orang atau 25% belum kawin. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang lebih banyak berstatus kawin.

### 5.3 Hasil Pengujian Hipotesis

#### a. Hipotesis 1

Berdasarkan Tabel 1 diketahui persamaan hipotesis 1 adalah:

$$X_3 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 + 0,213$$

$$X_3 = 0,200 X_1 + 0,551 X_2 + 0,213$$

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,200 (20%) dengan nilai signifikansi 0,032. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi t (0,032) < dari alpha 0,050. Dengan demikian Motivasi Kerja Karyawan dipengaruhi oleh

Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas sebesar 20%.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,551 (55,1%) dengan nilai signifikansi 0,017. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi t (0,017) < dari alpha 0,050. Dengan demikian Motivasi Kerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan sebesar 55,1%.

**Tabel 1. Hipotesis 1**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25.498	3.918		6.507	.000
GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS	.200	.213	.234	.884	.032
GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN	.551	.222	.376	2.479	.017

a. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA

### b. Hipotesis 2

Berdasarkan tabel 2 diketahui persamaan hipotesis 2 adalah:

$$X_4 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 + 0,398$$

$$X_4 = 0,380 X_1 + 0,658 X_2 + 0,398$$

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,380 (38%) dengan nilai signifikansi 0,037. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi t (0,037) < dari alpha 0,050. Dengan demikian Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya

Kepemimpinan Orientasi Tugas sebesar 38%.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,658 (65,8%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi t (0,000) < dari alpha 0,050. Dengan demikian Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan sebesar 65,8%.

**Tabel 2. Hipotesis 2**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	46.047	6.873		6.700	.000
GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS	.380	.398	.256	.406	.037
GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN	.658	.390	.591	4.255	.000

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

### c. Hipotesis 3

Berdasarkan Tabel 3, disimpulkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada

PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,645 (64,5%) dengan nilai signifikansi 0,011. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t$  (0,011) < dari alpha 0,050 sedangkan. Dengan

demikian Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Motivasi Kerja sebesar 64,5% sedangkan sisanya sebesar 35,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

**Tabel 3. Hipotesis 3**

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.645 <sup>a</sup>	.398	.359	1.51261	.398	5.063	2	41	.011

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN, GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS

**d. Hipotesis 4**

Berdasarkan tabel 4 dijelaskan bahwa, pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi

Karyawan secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,398 (39,8%) dengan nilai signifikansi 0,011.

**Tabel 4. Hipotesis 4**

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.681 <sup>a</sup>	.645	.125	2.95311	.645	13.151	1	42	.011

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA

**e. Hipotesis 5**

Berdasarkan tabel 5, dijelaskan pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan secara bersama-sama

Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,327 (32,7%) dengan nilai signifikansi 0,000.

**Tabel 5. Hipotesis 5**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.572 <sup>a</sup>	.327	.294	2.65297	.327	9.950	2	41	.000

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI KARYAWAN, GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI TUGAS

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan:

- a. Pada PT. PLN (Persero) APJ Malang, Motivasi Kerja ( $X_3$ ) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan ( $X_2$ ) secara simultan sebesar 0,398 (39,8%) dengan nilai signifikansi 0,011. Hal ini dapat diketahui dari nilai signifikansi sebesar  $0,011 < \alpha 0,05$  maka berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- b. Pada PT. PLN (Persero) APJ Malang, Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan ( $X_2$ ) secara simultan sebesar 0,327 (32,7%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dapat diketahui dari nilai signifikansi sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$  maka berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- c. Pengaruh parsial Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ) pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,200 (20%) dengan nilai signifikansi 0,032. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,032) < \text{dari } \alpha 0,050$ . Sedangkan pengaruh parsial Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ) Karyawan pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,551 (55,1%) dengan nilai signifikansi 0,017. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,017) < \text{dari } \alpha 0,050$ .
- d. Pengaruh parsial Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,380 (38%) dengan nilai signifikansi 0,037. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,037) < \text{dari } \alpha 0,050$ . Sedangkan pengaruh parsial Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,658 (65,8%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,000) < \text{dari } \alpha 0,050$ .
- e. Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) pada PT.PLN Persero APJ Malang sebesar 0,645 (64,5%) dengan nilai signifikansi 0,011. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,011) < \text{dari } \alpha 0,050$  sedangkan. Dengan demikian Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) dipengaruhi oleh Motivasi Kerja ( $X_3$ ) sebesar 64,5% sedangkan sisanya sebesar 35,5% dipengaruhi oleh variabel lain.
- f. Sehubungan dengan pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Karyawan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, maka PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang hendaknya dalam melakukan kebijakan terkait dengan Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas. Hal ini dikarenakan dalam variabel keusioner hanya terdapat beberapa item saja yang mempunyai pengaruh sangat besar, sedangkan keseluruhan itemnya masih memiliki rata-rata rendah. Oleh karena itu, untuk item Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas hendaknya ditingkatkan lagi sehingga



akan menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal.

- g. Perusahaan selain menjalin hubungan baik dengan karyawan hendaknya juga memperhatikan faktor instruksi pekerjaan dan pengawasan dalam pekerjaan sebagaimana disebutkan dalam indikator kuesioner. Hal ini yang diharapkan untuk lebih bisa meningkatkan kinerja karyawan serta motivasi kerja karyawan yang baik yaitu melalui beberapa gaya kepemimpinan terutama gaya kepemimpinan orientasi tugas.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B., 1990. *Bass & Stogdill's Hand Book of Leadership (3<sup>rd</sup> ed)*. New York: Free Press.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta Utara: CV. Rajawali.
- Hariandja, MT Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengadaan, Pengembangan, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Gramedia Indonesia.
- Hasibuan, M.S.P, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Masagung.
- Ichsan, Mokh. 1994. *Pengantar Manajemen. Malang: Proyek Operasi dan Perawatan Universitas Negeri Malang*.
- Manullang, Marihot Amh. 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mathis, R.L. dan Jackson, John. H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Basri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari teori ke praktek*. Edisi 1. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Singarimbun, M dan Effendi, S, 1995, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Sulistiyani, A. Teguh dan Rosidah. 2003. *MSDM: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Kontes Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Timpe. A. Dale, 2005. *Performance*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.