

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF, SUPORTIF, DAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang)

**Christian Bayu Putra**  
**Hamidah Nayati Utami**  
**Mochammad Soe'oad Hakam**  
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya  
Malang

## **Abstrak**

*Tujuan dalam penelitian ini adalah:(1)mengetahui pengaruh dari variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan;(2) mengetahui pengaruh dari variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif secara parsial terhadap variabel Kinerja Karyawan.Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan teknik analisis regresi berganda . Sampel dalam penelitian berjumlah 83 karyawan pada PT. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang dan merupakan sampel jenuh. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan, sehingga secara keseluruhan gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan suportif secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan Partisipatifsecara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.*

**Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif, Kinerja Karyawan**

## **Abstract**

*Main objectives of this research are (1) to understand the effect of the variables of directive leadership style, supportive leadership style, and participative leadership style simultaneously on the variable of employee performance; and (2) to acknowledge the effect of the variables of directive leadership style, supportive leadership style, and participative leadership style partially on the variable of employee performance. Research type is explanatory research with quantitative approach and using the technique of multiple regression analysis. The sample of research is 83 employees Study of The Employees at PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Malang and it represents a saturated sample. Leadership style has significant and simultaneous effect on employee performance. In general, leadership style provides a meaningful contribution to the improvement of employee's performance. It is then said that directive leadership style variable is having partial and significant effect on employee performance. It can be said that supportive leadership style variable has significant and partial effect on employee performance. Participative leadership style variable has significant and partial effect on employee performance.*

**Keywords : DirectiveLeadership Styles, Supportive, Participative, Employee Performance**

## **1. PENDAHULUAN**

Kinerja setiap orang tergantung pada dukungan dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja. Penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan peralatan dan teknologi maju

sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja."Pengorganisasian yang dimaksudkan dalam kinerja untuk memberikan kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut". (Payaman 2000 : 11)

Pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya bila orang yang bekerja dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidangnya dan tanggung jawabnya masing-masing. Agar orang yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruhnya dan mengarahkan segala sumber daya yang ada kearah pencapaian tujuan.

Sumber daya manusia merupakan komponen utama dalam organisasi maupun perusahaan. Aktivitas manajemen berjalan dengan baik, Apabila perusahaan memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin, sehingga kinerja karyawan meningkat.

Kepemimpinan juga sangat berkaitan dengan keberhasilan kinerja dalam suatu perusahaan. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku orang lain yang seperti ia lihat (Thoha, 2001 : 49). Pemimpin yang menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinan biasanya pemimpin tersebut membuat keputusan kemudian mengumumkannya kepada bawahannya. Berdasarkan pengamatan terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.

Sesuai beberapa alasan tersebut di atas, suatu perusahaan membutuhkan figur atau sosok pemimpin yang mampu menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan kinerja, mengkoordinasi orang-orang atau karyawan ke dalam kelompok kerja (*team work*) serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis guna mencapai tujuan bersama. Dengan meningkatnya semangat kerja para karyawan tersebut diharapkan akan mencapai prestasi yang tinggi di bidang pekerjaan mereka masing-masing sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan hasil yang memuaskan.

PT. Astra International Tbk Daihatsu Cabang Malang merupakan bagian dari perusahaan PT. Astra International Tbk. Daihatsu Sales Operation pusat yang berkedudukan di Jakarta, di bawah

naungan PT. INCORPORATED-MOTOR VEHICLE DIVISION yang bergerak bidang distributor kendaraan bermotor bermerk Daihatsu dengan didirikannya PT. Astra International Tbk Daihatsu Sales Operation Cabang Malang. Adapun visi dari PT Astra International Daihatsu adalah “*to be Number One in Compact Car Segment*“. Maksudnya, menjadi nomor 1 di pasar mobil *compact* di Indonesia dan sebagainya basis utama produksi global untuk Grup Daihatsu/Toyota yang sama dengan standar kualitas pabrik jepang. Sedangkan misi dari PT Astra International Daihatsu adalah *To Provide “best value for money” product and services, to create and added value for principle, and to create best value for all stakeholder*. Artinya, perusahaan meningkatkan pangsa pasar, pelayanan prima dan tetap menjaga tingkat kemampuan memperoleh laba serta memenuhi harapan para *stakeholder*.

Untuk mencapai visi dan misi tersebut tentunya diperlukan SDM yang berkualitas agar perusahaan selalu dapat *survive* dibidangnya dan dapat menunjukkan pelayanan baik bagi dunia perdagangan otomotif. Di sini dituntut peran kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim kerja yang baik, solid dan harmonis bagi karyawannya guna menumbuhkan semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja serta dapat menciptakan kualitas pekerjaan yang diharapkan.

Untuk melihat gaya kepemimpinan mana yang paling banyak digunakan dan paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan penelitian ini menggunakan beberapa gaya, antara lain kepemimpinan Direktif, gaya kepemimpinan Suportif, dan gaya Partisipatif. Maka diharapkan penelitian ini dapat menunjukkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja bawahan dimana perilaku tersebut harus dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.

Setelah melihat bagaimana lingkungan kerja pada PT Astra International Daihatsu Malang, maka ditetapkan bahwa penelitian ini mengambil variabel gaya kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan partisipatif dengan alasan bahwa:

1. Tugas dan perintah diberikan langsung oleh pimpinan (kepala cabang), maka secara otomatis seluruh karyawan bertanggung jawab langsung terhadap pimpinan sedangkan pengawasannya dilakukan oleh kepala unit

meskipun masih juga kontrol dari pimpinan. Jadi, memang ada kecenderungan penerapan gaya kepemimpinan direktif dimana gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas.

2. Pimpinan memandang bahwa karyawan merupakan salah satu *asset* perusahaan yang penting, maka dalam memimpin perusahaan sehari-harinya kepala cabang bersikap bersahabat dan mudah didekati sehingga memuaskan hati para karyawannya. Jadi, ada kecenderungan penerapan gaya kepemimpinan suportif dimana gaya kepemimpinan ini berorientasi pada hubungan baik karyawan.
3. Di dalam setiap mengambil keputusan kepala cabang selalu melibatkan karyawan dan memberi kesempatan untuk menyampaikan aspirasinya. Jadi, ada kecenderungan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dimana gaya kepemimpinan ini berorientasi pada peran serta bawahannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan dan mengetahui pengaruh dari variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif secara parsial terhadap variabel Kinerja Karyawan

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan masalah yang sangat penting dalam manajemen dan organisasi. Ada yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan jantung atau intinya manajemen dan organisasi. Menurut Harahap (1996:233), Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksud untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan kehendak kita. Kartono (1998:135) mengemukakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan usaha yang kooperatif dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Menurut George R. Terry dalam Thoha (2001:5) bahwa Kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Dari rumusan-rumusan di atas, menunjukkan bahwa Kepemimpinan adalah

kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk tercapainya suatu tujuan tertentu. Dari pengertian tersebut di atas jelas sekali terlihat bahwa seseorang pemimpin dengan kepemimpinannya haruslah mampu mempengaruhi, mengubah, dan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan menurut Teori *Path-Goal* (Jalan Tujuan) (Luthans; 2005 : 557) adalah:

#### a. Kepemimpinan Direktif

Yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau lugas khusus (otokrasi). Tipe ini merupakan praktek kepemimpinan otoriter, anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat, apalagi dalam pengambilan keputusan gaya seperti ini didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya.

Pemimpin tipe ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan. Pelaksanaannya sangat tegang pula, sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan atau pemimpin tipe ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

#### b. Kepemimpinan Suportif

Yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawahan, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan motivasi dari diri dan membuat pekerjaan lebih menarik. Gaya seperti ini sangat efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stres, membosankan atau berbahaya. Perilaku ini sangat diperlukan dalam situasi di mana tugas atau hubungan fisik atau psikologisnya kurang baik.

### c. Kepemimpinan Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Perilaku pemimpin yang partisipatif mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, bawahannya merasa lebih dihargai oleh atasannya karena mereka dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan terjaga dengan baik.

### Kinerja

Pemikiran awal yang muncul ketika kita membicarakan Kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan atau *output*. Menurut Mangkunegara (2002:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Winardi (1971 : 176) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Sinungan (1995:16) menyatakan bahwa banyak sekali pengertian kinerja, antara lain:

1. Rumusan tradisional kinerja adalah rasio antara apa yang dihasilkan terhadap keseluruhan peralatan produksi yang digunakan.
2. Kinerja pada dasarnya suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Kinerja memiliki dua elemen pokok yaitu efisiensi dan efektivitas sertamasukan dan keluaran. Kinerja adalah suatu ukuran efisiensi dan efektivitas modal, energi, beban, lahan, teknologi manajemen informasi, dan sumberdaya manusia yang digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan laba perusahaan (Kusriyanto, 1984:1).

Efisiensi berhubungan dengan masukan yaitu seberapa baik kita mengelol sumberdaya yang kita miliki, sedangkan efektivitas berhubungan dengan keluaranyaitu seberapa tepat kebutuhan yang telah ditentukan baik dalam ketepatan kuantitas maupun waktu.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang kinerja seperti yang telah dikemukakan di atas, maka pada penelitian ini yang dimaksud kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai karyawan

berdasarkan standar yang berlaku untuk mencapai pekerjaan dan dilaksanakan pada periode waktu tertentu.

Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Sinungan (1995:52) antarlain:

1. Kuantitas, yaitu hasil kerja yang dicapai melaksanakan tugas.
2. Kualitas, yaitu tingkat pencapaian hasil mutu yang optimal.
3. Ketepatan waktu, yang meliputi absensi serta tepat waktu dalam pelaksanaan tugas.
4. Target produksi, yaitu hasil penyelesaian pekerjaan rutin tiap hari.

### Hipotesis

1. Ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel Gaya Kepemimpinan (Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ )) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
2. Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel Gaya Kepemimpinan (Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ), Kepemimpinan Suportif ( $X_2$ ), Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ )) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini dapat digolongkan sebagai jenis penelitian penjelasan atau eksplanatori. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif atau penelitian yang menyoroti variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 83 orang yang merupakan jumlah seluruh karyawan pada PT. Astra International Tbk Daihatsu Malang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 83 orang, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Teknik analisis yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Analisis deskriptif  
Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian dengan menggambarkan objek penelitian dan keadaan responden yang diteliti.
2. Analisis Regresi Linier Berganda  
Regresi linier berganda merupakan alat ukur untuk mengetahui peubah (X) terhadap peubah (Y) secara serempak. Untuk menguji signifikan masing-masing variabel ( $X_1, X_2, X_3$ ) secara parsial (individu) atau untuk mengetahui pengaruh yang paling dominan dimana ketiga

variabel ( $X_1, X_2, X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y) maka dilakukan uji t.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel  $X_1$  (direktif), variabel  $X_2$  (suportif), variabel  $X_3$  (partisipatif). Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu variabel direktif ( $X_1$ ) dan variabel suportif ( $X_2$ ), partisipatif ( $X_3$ ) sedangkan variabel terikatnya dalam penelitian ini adalah variabel kinerja (Y). Berdasarkan hasil pengolahan data melalui perhiungan menggunakan *software* SPSS dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini yaitu rekapitulasi hasil analisis regresi linier berganda yaitu :

**Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien B	Signifikansi
X1	0.388	0.016
X2	0.311	0.005
X3	0.333	0.049
$\alpha$	= 0.05	
Konstanta	= 7.656	
Koefisien Determinasi (R-Square)	= 0,501	
Adjusted R Square	= 0,482	
F-Hitung	= 26.436	
F-Tabel	= 2.720	
Signifikansi	= 0.000	

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda di atas maka dapat diketahui bentuk formulasi antara variabel gaya kepemimpinan Direktif, gaya kepemimpinan Suportif, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif adalah sebagai berikut formulasinya :

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

$$Y = 7.656 + 0.388 X_1 + 0.311 X_2 + 0.333 X_3 + 0,518$$

Keterangan :

Y : Kinerja

X1 : Gaya Kepemimpinan Direktif

X2 : Gaya Kepemimpinan Suportif

X3 : Gaya Kepemimpinan Partisipatif

e : Standart Error

$\alpha$  : Konstanta

$b_1$  : Koefisien Regresi  $X_1$

$b_2$  : Koefisien Regresi  $X_2$

$b_3$  : Koefisien Regresi  $X_3$

Berdasarkan pada tabel 1, model regresi tersebut memiliki koefisien determinasi (R-Square) sebesar 0,501. Hal ini berarti bahwa

model regresi yang didapatkan mampu menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel X terhadap Y sebesar 50.1% dan sisanya sebesar 49.9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdeteksi.

##### Uji Simultan (Uji F)

Kemudian, model regresi yang telah didapatkan diuji terlebih dahulu. Pengujian koefisien model regresi dilakukan untuk menunjukkan apakah variabel independen yang digunakan dalam model regresi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja atau tidak. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian koefisien model regresi disajikan dalam tabel 4.12 berikut :

**Tabel 2. Uji Hipotesis Model Regresi Secara Simultan**

Hipotesis	Nilai	Keputusan
$H_0 : \beta_i = 0$ (tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel $X_1, X_2, X_3$ Secara Simultan terhadap variabel Y) $H_1 : \beta_i \neq 0$ (terdapat pengaruh antara variabel $X_1, X_2, X_3$ Secara Simultan terhadap variabel Y), $\alpha = 0,05$	$F_{hitung} = 26.436$ $p\text{-value} = 0.000$ $F_{tabel} = 2.720$	Tolak $H_0$

Sumber data: Diolah tahun 2013.

Berdasarkan tabel 2, pengujian hipotesis model regresi menggunakan uji F. Di dalam tabel distribusi F, didapatkan nilai  $F_{tabel}$  dengan *degree of freedom* (df)  $n_1 = 3$  dan  $n_2 = 79$  adalah sebesar 2.720. Jika nilai F hasil penghitungan pada tabel 4.12 dibandingkan dengan  $F_{tabel}$ , maka  $F_{hitung}$  hasil penghitungan lebih besar daripada  $F_{tabel}$  ( $26.436 > 2.720$ ). Selain itu, pada tabel 4.12 juga didapatkan nilai *p-value* sebesar 0.000. Jika *p-value* dibandingkan dengan  $\alpha = 0.05$  maka *p-value* tersebut lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$ . Dari kedua perbandingan tersebut dapat diambil keputusan  $H_0$  ditolak pada  $\alpha = 0.05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari variabel X terhadap variabel Y.

## Uji Parsial (Uji t)

Pengujian model regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen pembentuk model regresi secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja atau tidak. Untuk menguji hubungan tersebut, digunakan uji t, yakni dengan membandingkan nilai  $|t_{hitung}|$  dengan  $t_{tabel}$ . Variabel independen pembentuk model regresi dikatakan berpengaruh signifikan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $signifikan < \alpha = 0,05$ . Pengujian model regresi secara parsial adalah sebagai berikut :

**Tabel 3. Uji Model Regresi Secara Parsial**

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$ ( $\alpha = 0.05$ )	Signifi- kansi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	2.457	1.989	0.016	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	2.877		0.005	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	2.004		0.049	Signifikan

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari tabel 3 diatas dapat diketahui sebagai berikut :

a. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan direktif ( $X_1$ ) terhadap kinerja

Berdasarkan pada tabel 3 diatas hasil analisis regresi menunjukkan bahwa dapat diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,457, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,989, dengan *Sig* 0,016 dengan alpha 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai sinifikansi 0,016  $< 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima sehingga bahwa variabel direktif ( $X_1$ ) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y), yaitu semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan PT. Astra International Tbk – Daihatsu malang maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dihasilkan.

b. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan suportif ( $X_2$ ) terhadap kinerja

Berdasarkan pada tabel 3 diatas hasil analisis regresi menunjukkan bahwa dapat diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,877 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,989, dengan *Sig* 0,005 dengan alpha 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai sinifikansi 0,005  $< 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima sehingga variabel suportif ( $X_2$ ) secara parsial

mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y), yaitu yaitu semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan PT. Astra International Tbk – Daihatsu malang maka semakin tinggi pula semangat kerja yang dihasilkan.

c. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif ( $X_3$ ) terhadap kinerja

Berdasarkan pada tabel 3 diatas hasil analisis regresi menunjukkan bahwa dapat diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,004 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,989, dengan *Sig* 0,049 dengan alpha 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai sinifikansi 0,049  $< 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima sehingga variabel partisipatif ( $X_3$ ) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y), yaitu yaitu semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan PT. Astra International Tbk – Daihatsu malang maka semakin tinggi pula semangat kerja yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diatas diatas dapat disimpulkan atau dapat dibuktikan bahwa hipotesis sebelumnya dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel direktif ( $X_1$ ), variabel suportif ( $X_2$ ), variabel partisipatif ( $X_3$ ) secara statistik dapat diuji atau diterima mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

### Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil yang di dapat dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan (secara bersama – sama) hipotesis menyatakan bahwavariabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif secara simultan (secara bersama – sama) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang dapat diterima atau dapat teruji. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan pada PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang mempengaruhi kinerja karyawan. Sesuai dengan pendapat Yuwono (1987:14) bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan dan manajemen.

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dapat disimpulkan secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif ( $X_1$ ) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Berdasarkan hasil dari penelitian ini mengenai Gaya Kepemimpinan Direktif yang diteliti dengan 4 item yaitu Pimpinan selalu memberikan penjelasan tugas yang akan dikerjakan karyawan dengan jelas, Pimpinan selalu memberikan peringatan jika target pekerjaan tidak tercapai, Pimpinan selalu merespon karyawan untuk mengembangkan kemampuan, Pimpinan selalu memberikan umpan balik bagi karyawan yang bekerja dengan hasil yang memuaskan dimana secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Direktif telah teruji ini artinya bahwa Gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan seperti yang telah dijelaskan pada hasil analisis dari regresi linier berganda. Dengan demikian dilihat dari tanggapan responden dan dilihat dari hasil analisis regresi linier berganda keduanya telah teruji dan positif secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini artinya bahwa Gaya Kepemimpinan Direktif sangat penting dibutuhkan oleh karyawan pada PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang guna terciptanya kinerja karyawan yang maksimal. Gaya kepemimpinan tersebut guna memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja karyawan. yang umumnya berkaitan dengan waktu penyelesaian pekerjaan. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah responden yang menjawab sangat setuju, ragu-ragu dan tidak setuju pada kuesioner mengenai item dari variabel  $X_1$  sebanyak 50% menjawab sangat setuju, 30% menjawab ragu-ragu dan 20% menjawab tidak setuju. dari hasil jawaban responden tersebut, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa sikap pemimpin yang memberikan penjelasan tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan, selalu memberikan peringatan jika target pekerjaan tidak tercapai, selalu merespon gagasan karyawan untuk mengembangkan kemampuan mengerjakan tugas, dan pemimpin yang selalu memberikan umpan balik bagi karyawan yang bekerja dengan hasil yang memuaskan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut sesuai dengan yang dipaparkan oleh Yuwono (1987) mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah pemimpin dan manajemen. Dalam penjelasan tersebut disebutkan bahwa kepemimpinan yang efektif, fungsi manajemen yang dikendalikan secara efektif dan efisien akan mampu mendorong kinerja karyawan.

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dapat disimpulkan secara parsial variabel gaya kepemimpinan suportif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. dengan adanya gaya kepemimpinan suportif yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati, dan memuaskan hati para karyawannya maka dapat memotivasi karyawan PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan suportif ( $X_2$ ) dapat teruji melalui perhitungan statistik mempunyai pengaruh terhadap kinerja, dengan perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan suportif yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati, dan memuaskan hati para karyawannya maka dapat memotivasi karyawan PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Selain itu dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif untuk variabel gaya kepemimpinan suportif dapat diperoleh bahwa variabel gaya kepemimpinan suportif mempunyai rerata mean sebanyak 3,52 ini dapat dikategorikan sangat baik, Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah responden yang menjawab sangat setuju, ragu-ragu dan tidak setuju pada kuesioner mengenai item dari variabel  $X_2$  sebanyak 70% menjawab setuju, 20% menjawab ragu-ragu, dan 10% menjawab tidak setuju. dari hasil jawaban responden tersebut, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa sikap pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya, selalu memperhatikan konflik-konflik yang terjadi, selalu berusaha membangkitkan semangat kerja dengan pemberian hadiah, Pimpinan sangat memahami dan mengendalikan emosional karyawan agar tetap semangat bekerja dan Pimpinan mampu berkomunikasi dengan baik. Bahwa penerapan gaya kepemimpinan suportif

pada PT. Astra International Tbk – Daihatsu guna memotivasi kinerja karyawannya sudah diterapkan secara baik. Dan sangat baik untuk diterapkan pada PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang.

Sesuai dengan pendapat Luthans (2005:557) bahwa Kepemimpinan Suportif Yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawahaannya, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan motivasi dari diri dan membuat pekerjaan lebih menarik. Gaya seperti ini sangat efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stres, membosankan atau berbahaya. Perilaku ini sangat diperlukan dalam situasi di mana tugas atau hubungan fisik atau psikologisnya kurang baik.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dapat disimpulkan secara parsial variabel gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), yaitu dengan adanya gaya kepemimpinan partisipatif yang mengharapka adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilam keputusan maka karyawam PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang akan merasa dihargai oleh atasannya karena mereka dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ) dapat teruji melalui perhitungan statistik mempunyai pengaruh terhadap kinerja, dengan perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif maka karyawan akan merasa dihargai dan mampu berperan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang dapat termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Selain itu dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif dapat diperoleh bahwa variabel gaya

kepemimpinan partisipatif mempunyai rerata mean sebanyak 4,06 ini dapat dikategorikan baik, hal tersebut dapat dilihat dari jumlah responden yang menjawab sangat setuju,ragu-ragu dan tidak setuju pada kuesioner mengenai item dari variabel  $X_3$  sebanyak 60% menjawab setuju,25% menjawab ragu-ragu,dan 15% menjawab tidak setuju. dari hasil jawaban responden tersebut, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa sikap pimpinan selalu mengajak anggota kelompok bersama-sama merumuskan tujuan, memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetisi individu, selalu memberikan kebebasan untuk mengemukakan gagasan dan konsep, dan pimpinan selalu merespon, menghargai apapun ide dan konsep yang disampaikan oleh karyawan berarti penerapan gaya kepemimpinan partisipatif baik diterapkan pada karyawan PT. Astra International Tbk – Daihatsu guna memotivasi kinerja karyawannya.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang atasan dalam mempengaruhi bawahannya dan dapat menciptakan integrasi yang serasi serta mendorong gairah kerja karyawan yang tidak lain untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Gaya kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan perilaku dapat dibedakan menjadi dua macam perilaku pemimpin yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.
  - a. Perilaku tugas merupakan upaya pemimpin dalam mengorganisir dan menetapkan peranan karyawan menjelaskan aktivitas setiap karyawan serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.
  - b. Perilaku hubungan merupakan upaya pemimpin dalam membina hubungan antar pribadi diantara hubungan pribadi dengan karyawan dengan jalan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional, psikologis dan kemudahan perilaku.
3. Motivasi merupakan karakteristik psikologi yang dapat dibangun baik oleh diri sendiri maupun orang lain yang mana dalam penelitian ini adalah pemimpin dalam



mempengaruhi kinerja karyawan baik positif maupun negatif tergantung bagaimana pengarahan dan proses pemberiannya.

4. Dari hasil penelitian ini didapat:

a. Uji simultan dari variable perilaku tugas dan variable perilaku hubungan terhadap motivasi kerja karyawan hasilnya sebagai berikut:

1) Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 14.715 dengan  $F_{tabel}$  sebesar 3.27 ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ), yang berarti bahwa secara simultan atau bersama-sama variable perilaku tugas dan variable perilaku hubungan mempunyai pengaruh terhadap variable motivasi kerja karyawan.

2) Nilai R Square sebesar 0.457 (45.7%) menunjukkan bahwa variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) dan variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) memberikan kontribusi sebesar 45.7% terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) dan sisanya sebesar 54.3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.

3) Nilai R sebesar 0.676 (67.6%) menunjukkan bahwa variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) dan variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) memiliki keeratan hubungan dengan variabel motivasi kerja karyawan (Y).

b. Uji parsial dari variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) :

1) variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.337 dengan signifikansi 0.025, nilai tersebut lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1.6905. Hal ini berarti secara parsial variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

2) Nilai koefisien regresi hasil analisis data yang didapat ditunjukkan dengan angka sebesar 0.198 koefisien regresi variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) meningkat satu satuan, maka prestasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.198, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

c. Uji parsial dari variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja karyawan (Y):

1) Variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.646 dengan signifikansi 0.012, nilai tersebut lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1.6905. Hal ini berarti secara parsial variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

2) Nilai koefisien regresi hasil analisis data yang didapat ditunjukkan dengan angka sebesar 0.253 koefisien regresi variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) meningkat satu satuan, maka motivasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.253, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

### Saran

Pemimpin hendaknya lebih memperhatikan gaya kepemimpinan yang dilakukan karena hal tersebut menggambarkan berpengaruh pada motivasi kerja yang kemudian berimbas pada kinerja karyawan yang mana pada akhirnya berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Penggunaan gaya kepemimpinan otoriter sangat tidak dianjurkan, sebaiknya lebih mengacu pada gaya kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Pelaksanaan gaya kepemimpinan perilaku hubungan perlu diperhatikan mengingat perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap motivasi kerja karyawan, namun begitu perilaku tugas juga jangan sampai diabaikan.

Hasil penelitian perlu dikembangkan lebih lanjut dengan peneliti gaya kepemimpinan yang lain atau menambah item-item variabel dari penelitian ini untuk dapat mengetahui apa saja yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

### 6. DAFTAR PUSTAKA

Harahap, Sofyan Syafri. 1996. *Manajemen Kontemporer*, Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persaja.

- Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Edisi Baru. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persaja.
- Kusriyanto. 1984. *Perusahaan dan Produktivitas*. Jakarta : Pustaka Utama Grafindo.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keempat. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Payaman J. Simanjuntak. (2000). *Peningkatan Hasil Usaha Kerja, Pengertian dan Ruang Lingkup*. Jakarta : Prima.
- Sinungan. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : LP3ES.
- Thoha, Miftah. 2001. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : CV. Rajawali.
- Winardi. 1971. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung : Tarsito.
- Yuwono, S. 1987. *Dasar-dasar Manajemen Personalia*. Jakarta : LP3ES.