

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA (Studi pada Karyawan PT. Indolakto *Factory* Pandaan)**

**Atika Laili Adiani**

**Heru Susilo**

**Arik Prasetya**

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

E-mail: [atika.adiani@gmail.com](mailto:atika.adiani@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*This research was aimed to understand the general description and effect of leadership styles, concerning with telling, selling, participating and delegating, either simultaneously or partially, on work motivation of the employees at PT. Indolakto Factory Pandaan. Indeed, quantitative analysis was employed to describe the variables using statistic test. Explanatory approach was considered to explain the causal relationship across variable through hypothesis testing. Population of research included permanent employees of PT. Indolakto Factory Pandaan, counted for 159 person, and the sample was only 65 persons. Research indicated that independent variable, respectively leadership styles (Telling, Selling, Participating, Delegating), was significantly simultaneously influential on Work Motivation of the employees (Y). Partially, Selling Style and Delegating Style were influential on Work Motivation. Other variables, such as Telling Style and Participating Style, did not influence Work Motivation. If Selling Style and Delegating Style were compared, the latter had more dominant effect.*

**Keyword:** *Leadership Style, Work Motivation*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui gambaran umum dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Telling, Selling, Partisipating dan Delegating terhadap motivasi kerja baik secara bersama-sama (simultan) maupun secara parsial pada karyawan PT.Indolakto *Factory* Pandaan. Penelitian ini bersifat kuantitatif yang bermaksud menggambarkan variabel yang ada dengan menggunakan uji statistik dengan menggunakan pendekatan explanotory research yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT.Indolakto *Factory* Pandaan sebanyak 159 karyawan, sampel dalam penelitian ini adalah 65 orang. Hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa variabel bebas yakni Gaya (Telling, Selling, Participating, Delegating) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y). Secara parsial hanya Gaya Selling, serta Gaya Delegating yang berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Sedangkan kedua variabel lain yaitu Gaya Telling dan Gaya Partisipating tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dari variabel Gaya Selling dan Gaya Delegating, tampak bahwa Gaya Delegating mempunyai pengaruh paling dominan.

**Kata kunci:** *Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja*

## 1. PENDAHULUAN

Pada kehidupan sehari-hari, setiap orang tidak mungkin bisa lepas yang namanya organisasi, karena kehidupan itu adalah wujud nyata dari organisasi yang melibatkan setiap makhluk hidup didalamnya, manusia cenderung menjadikan organisasi sebagai wadah interaksi sosial untuk mencapai tujuan yang sama. Setiap orang mempunyai keterbatasan sumber daya seperti pikiran, tenaga, uang, barang, informasi dan kepercayaan, maka dari itu keterbatasan ini menggerakkan setiap orang untuk membina hubungan dengan orang lain yang memiliki kebutuhan yang sama.

Setiap organisasi membutuhkan peran administrasi yang berfungsi untuk menentukan tujuan organisasi dan merumuskan kebijaksanaan umum. Administrasi merupakan proses penyelenggaraan kerja untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Setiap permasalahan dalam administrasi, untuk mencapai tujuan inilah yang menjadi tanggung jawab dari manajemen, karena manajemen ialah suatu proses/usaha dari orang-orang secara bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Suatu administrasi untuk dapat menjalankan kegiatannya, dibutuhkan manajemen yang baik yang hanya dapat disampaikan oleh manajer suatu organisasi. Di dalam dunia yang penuh persaingan ini, keterampilan manajemen dasar saja tidak cukup untuk meraih sebuah keberhasilan. Oleh karena itu diperlukan *Leadership Skill*, yang merupakan keterampilan kepemimpinan yang baik dan efektif yang sangat penting untuk memaksimalkan efektifitas dan mencapai tujuan organisasi. Kesuksesan keterampilan kepemimpinan tidak jauh dari seorang pemimpin yang mempunyai gaya atau perilaku kepemimpinan yang baik, yaitu sesuai dengan situasi dan organisasi tersebut agar dapat beradaptasi dengan kematangan bawahan serta lingkungan kerjanya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah penting untuk menunjang kinerja pegawai dalam perusahaan. Adanya gaya kepemimpinan yang efektif tersebut diharapkan dapat membuat motivasi pegawai meningkat yang mengakibatkan pencapaian visi dan misi yang maksimal. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah

ditentukan. Motivasi tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomis yang bersifat materil saja (berbentuk uang) akan tetapi motivasi karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor akan keberhasilan pelaksanaan karyawan dalam bekerja, pengakuan akan keberhasilan dalam bekerja, tanggung jawab, dan pengembangan pegawai. Pemimpin perlu mempertimbangkan upaya untuk memotivasi karyawannya agar bekerja dengan baik. Apabila motivasi bekerja karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menyusut kemampuan yang mereka miliki rendah.

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Indolakto *Factory* Pandaan dikarenakan rasa keingintahuan untuk melihat gaya kepemimpinan yang digunakan pada perusahaan tersebut. PT Indolakto *Factory* Pandaan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam sektor pengolahan susu (*dairy manufacture*). Seiring dengan meningkatnya permintaan akan kebutuhan produk susu, serta harus memenuhi permintaan itu dengan cepat dan tepat, maka dibutuhkan SDM yang berkualitas guna menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Maka dari itu untuk mempermudah perusahaan dalam menjalankannya, dibutuhkan pemimpin yang dapat mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk bekerja dengan efektif dalam menjalankan pekerjaan dengan baik serta dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui hasil penelitian ini akan dapat diketahui gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin pada perusahaan ini mampu mengkoordinasi bawahannya sehingga dapat memotivasi karyawan agar bekerja dengan baik untuk memenuhi target perusahaan.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Kartono (2008), merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin. Robbins (2006:6) mengatakan, bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya.

Berdasarkan defenisi yang sudah dijelaskan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud kepemimpinan adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak dari semua sumber-sumber dan alat-alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Tugas dasar pemimpin adalah membentuk dan memelihara lingkungan di mana manusia bekerja sama dalam suatu kelompok yang terorganisir dengan baik, menyelesaikan tugas, mencapai tujuan yang telah ditetapkan

## 2.2 Tinjauan Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, menurut Thoha (2007), definisi gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dari Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang pemimpin untuk memimpin bawahan, mengatur dan merumuskan, menerapkan suatu pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing bawahan dalam arti kapan dilakukan dan di mana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu dicapai dan gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya.

## 2.3 Tinjauan Motivasi

Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Mary, 2005). Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan. Ada dua aspek motivasi, yaitu segi pasif dimana motivasi tampak sebagai kebutuhan dan sekaligus pendorong, dan dari segi statis dimana motivasi tampak sebagai satu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasibuan, 2011). Berdasarkan pengertian tentang motivasi diatas, disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

## 2.4 Hipotesis

Menurut Arikunto (2006:71), hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan latar belakang rumusan masalah dan uraian pada penelitian terdahulu di atas, maka hipotesis yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh secara simultan dan parsial variabel Gaya Kepemimpinan *Telling*, Gaya Kepemimpinan *Selling*, Gaya Kepemimpinan *Partisipating*, dan Gaya Kepemimpinan *Delegating* terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

H<sub>1</sub> : Ada pengaruh secara simultan dan parsial variabel Gaya Kepemimpinan *Telling*, Gaya Kepemimpinan *Selling*, Gaya Kepemimpinan *Partisipating*, dan Gaya Kepemimpinan *Delegating* terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan atau *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Alasan digunakannya *explanatory research* ini adalah karena terdapatnya hipotesis yang akan diuji kebenarannya atau untuk mengetahui apakah suatu variabel disebabkan atau dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui bahwa penelitian *explanatory* dapat berguna untuk menjelaskan adanya pengaruh variabel-variabel yang diuji menggunakan pengujian statistik. Dengan demikian alasan digunakan penelitian *explanatory* ini untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan *telling* (X<sub>1</sub>), gaya kepemimpinan *selling* (X<sub>2</sub>), gaya kepemimpinan *partisipating* (X<sub>3</sub>) dan gaya kepemimpinan *delegating* (X<sub>4</sub>) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) PT.Indolakto *Factory* Pandaan.

### 3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah PT.Indolakto *Factory* Pandaan yang berlokasi di jalan Raya Lebaksari Tromol Pos 37, Kecamatan Pandaan, Kabupaten Pasuruan dikarenakan ingin mengetahui pengaruh motivasi kerja karyawannya, dan bagaimana PT. Indolakto *Factory* Pandaan dapat meningkatkan motivasi karyawannya agar dapat mengembangkan kegiatan perusahaan.

### 3.3 Variabel dan Pengukurannya

#### 3.3.1 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Adapun variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah satu variabel terikat dan dua variabel bebas.

- Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu gaya kepemimpinan *telling* ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan *selling* ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan *participating* ( $X_3$ ) dan gaya kepemimpinan *delegating* ( $X_4$ ).
- Variabel terikat dalam penelitian yaitu Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ).

### 3.4 Data Penelitian

#### 3.4.1 Sumber Data

Data merupakan komponen penting yang sangat dibutuhkan dalam menganalisis permasalahan. Menurut Silalahi (2006), Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yaitu penyebaran angket, skripsi yang relevan serta jurnal-jurnal penelitian dan hal-hal yang mendukung lainnya.

#### 3.4.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian dari proses pengujian data yang berkaitan dengan sumber dan cara untuk memperoleh data penelitian. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data dengan menyebarkan angket dan mempelajari dokumen-dokumen sesuai dengan variabel-variabel dalam model penelitian.

### 3.5 Metode Analisis Data

#### 3.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono (2013), analisis regresi ganda digunakan peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan keadaan variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi. Syarat pendugaan model regresi linear berganda yang baik adalah dengan terpenuhinya empat asumsi klasik. Uji Asumsi Klasik yang akan dilakukan dalam penelitian ini yaitu Uji Normalitas, Uji Linearitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas.

#### 3.5.2 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2013), bahwa analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat

kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Setelah seluruh data terkumpul, maka selanjutnya adalah mengolah data, kemudian mendistribusikannya ke dalam tabel, dan membahas data yang diolah tersebut secara deskriptif.

#### 3.5.3 Pengujian Hipotesis

##### 3.5.3.1 Uji Simultan (Uji f)

Menurut Firdaus (2011:147) menjelaskan bahwa analisis varian dalam regresi berganda hakikatnya diperlukan untuk menunjukkan sumber-sumber yang menjadi komponen dalam dari variasi total model regresi, sehingga dapat diperoleh pengertian tentang pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.

##### 3.5.3.2 Uji Parsial (Uji t)

Menurut Firdaus (2011:146) menjelaskan bahwa analisis untuk menguji signifikan nilai koefisien regresi secara parsial diperoleh dengan metode *Ordinary Least Square* (OLS) yaitu statistik uji t (*t test*).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan *telling* ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan *selling* ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan *participating* ( $X_3$ ), dan gaya kepemimpinan *delegating* ( $X_4$ ) terhadap variabel terikat motivasi kerja karyawan ( $Y$ ). Hasil perhitungan koefisien regresi dengan menggunakan *software* SPSS V.21 diperoleh persamaan model regresi yaitu  $Y = 56,009 + (-0,477) X_1 + 0,564 X_2 + (-0,419) X_3 + 0,777 X_4$

### 4.2 Pengujian Hipotesis

#### 4.2.1 Uji Simultan (Uji f)

Berdasarkan hasil perhitungan uji simultan ( $F$ ) diperoleh nilai sig. ( $0,001$ )  $< \alpha = 0,05$  maka analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Motivasi kerja karyawan) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (gaya kepemimpinan *telling* ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan *selling* ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan *participating* ( $X_3$ ), dan gaya kepemimpinan *delegating* ( $X_4$ )).

#### 4.2.2 Uji Parsial (Uji t)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik uji parsial dapat dijelaskan bahwa:

- 1) t test antara  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan *Telling*) dengan Y (Motivasi kerja karyawan) nilai signifikansi  $t(0,04) < \alpha = 0,05$  maka pengaruh  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan *Telling*) terhadap motivasi kerja karyawan adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja karyawan mendapat pengaruh yang negatif dari Gaya Kepemimpinan *Telling*, artinya peningkatan gaya kepemimpinan *telling* menurunkan motivasi kerja karyawan yang signifikan.
- 2) t test antara  $X_2$  (Gaya Kepemimpinan *Selling*) dengan Y (Motivasi kerja karyawan) nilai signifikansi  $t(0,106) > \alpha = 0,05$  maka pengaruh  $X_2$  (Gaya Kepemimpinan *Selling*) terhadap motivasi kerja karyawan adalah tidak signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dari Gaya Kepemimpinan *Selling*, artinya peningkatan gaya kepemimpinan *selling* meningkatkan motivasi kerja karyawan yang tidak signifikan.
- 3) t test antara  $X_3$  (Gaya Kepemimpinan *Partisipating*) dengan Y (Motivasi kerja karyawan) menunjukkan nilai signifikansi  $t(0,241) > \alpha = 0,05$  maka pengaruh  $X_3$  (Gaya Kepemimpinan *Partisipating*) terhadap motivasi kerja karyawan adalah tidak signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja karyawan mendapatkan pengaruh yang negatif dari Gaya Kepemimpinan *Partisipating*, artinya peningkatan gaya kepemimpinan *partisipating* menurunkan motivasi kerja karyawan yang tidak signifikan.
- 4) t test antara  $X_4$  (Gaya Kepemimpinan *Delegating*) dengan Y (Motivasi kerja karyawan) menunjukkan nilai signifikansi  $t(0,000) < \alpha = 0,05$  maka pengaruh  $X_4$  (Gaya Kepemimpinan *Delegating*) terhadap motivasi kerja karyawan adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja karyawan mendapatkan pengaruh yang positif oleh Gaya Kepemimpinan *Delegating*, artinya peningkatan gaya kepemimpinan *delegating* akan meningkatkan motivasi kerja karyawan secara signifikan.

## 4.3 Pembahasan

### 4.3.1 Deskripsi Tentang Gaya Kepemimpinan *Telling*, *Selling*, *Partisipating* dan *Delegating*.

Gaya kepemimpinan yang diteliti pada karyawan PT.Indolakto *Factory* Pandaan meliputi gaya kepemimpinan *telling* yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki tinggi tugas dan rendah hubungan. Gaya kepemimpinan *selling* yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki tinggi tugas dan tinggi hubungan. Gaya kepemimpinan *partisipating* yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki tinggi hubungan dan rendah tugas. Gaya kepemimpinan *delegating* yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki rendah hubungan dan rendah tugas.

Berdasarkan hasil penelitian pada karyawan PT. Indolakto *Factory* Pandaan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Selling* cenderung digunakan pada PT.Indolakto *Factory* Pandaan yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Kondisi karyawan menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan merupakan wujud kontribusi dari gaya kepemimpinan yang digunakan oleh PT.Indolakto *Factory* Pandaan. Diantara keempat variabel bebas tersebut dapat ditingkatkan nilai mean dari yang terbesar hingga yang terkecil untuk mendapatkan gaya kepemimpinan yang paling dominan digunakan pada karyawan PT.Indolakto *Factory* Pandaan. Gaya Kepemimpinan *Telling* memiliki nilai grand mean 3,98, Gaya Kepemimpinan *Selling* memiliki nilai grand mean 4,16, Gaya kepemimpinan *Partisipating* memiliki nilai grand mean 4,06, Gaya Kepemimpinan *Delegating* memiliki nilai grand mean 3,66.

Dari keempat variabel Gaya Kepemimpinan tersebut dapat diketahui bahwa karyawan PT.Indolakto *Factory* Pandaan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *Selling* yang memiliki nilai tertinggi yaitu 4,16 dikarenakan karyawan PT.Indolakto *Factory* Pandaan cenderung orang yang respek terhadap kemampuan dan kondisi pemimpinnya dan pemimpin yang menganggap karyawannya masih memerlukan arahan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standart yang berlaku.

### 4.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Telling*, *Selling*, *Partisipating* dan *Delegating* secara Simultan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Penelitian ini terdapat empat variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan *Telling* ( $X_1$ ), Gaya

Kepemimpinan *Selling* ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan *Partisipating* ( $X_3$ ) dan Gaya Kepemimpinan *Delegating* ( $X_4$ ) merupakan variabel bebas yang berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Keempat variabel bebas tersebut mempunyai kontribusi terhadap Motivasi Kerja Karyawan sebesar 20,2%, sedangkan sisanya sebesar 79,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini salah satunya menurut Pasolong (2010: 152), faktor yang mempengaruhi motivasi adalah faktor ekstern dan intern. Adapun faktor ekstern adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, yang menyenangkan, komposisi yang memadai, adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab dan peraturan yang berlaku. Sedangkan faktor intern adalah kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan terpenuhi, kelelahan, kebosanan, dan kepuasan kerja.

Cara untuk mengetahui pengaruh signifikansi antara variabel Gaya Kepemimpinan *Telling*, Gaya Kepemimpinan *Selling*, Gaya Kepemimpinan *Partisipating* dan Gaya Kepemimpinan *Delegating* merupakan variabel bebas yang berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan dapat ditunjukkan dengan nilai Sig F, dari hasil penelitian ini menunjukkan Sig F dari keempat variabel bebas sebesar 0,000 maka terdapat pengaruh yang simultan dari variabel Gaya Kepemimpinan *Telling*, Gaya Kepemimpinan *Selling*, Gaya Kepemimpinan *Partisipating* dan Gaya Kepemimpinan *Delegating* secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan dapat diterima.

#### **4.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Telling*, *Selling*, *Partisipating* dan *Delegating* secara Parsial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.**

##### **4.3.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Telling* terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat bahwa variabel Gaya Kepemimpinan *Telling* memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar -0,477 dengan signifikansi sebesar 0,40. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan *Telling* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan *Telling* tidak cocok untuk diterapkan pada karyawan PT.Indolakto *Factory* Pandaan dikarenakan sebanyak 80% karyawan sudah berpengalaman dengan melihat dari masa kerja karyawan  $\geq 5-10$

tahun, dengan demikian karyawan sudah dapat melaksanakan tugasnya dengan cara mereka sendiri tanpa adanya seluruh arahan dari pemimpin. Jika arahan pemimpin semakin menurun, maka akan semakin meningkat motivasi kerja karyawan, dan sebaliknya jika arahan pemimpin semakin meningkat maka motivasi kerja karyawan akan semakin menurun.

Gaya Kepemimpinan *Telling* sangat cocok diterapkan pada karyawan yang masih dalam masa orientasi dan membutuhkan banyak bimbingan dari pemimpinnya, sesuai dengan teori Daur hidup (*life cycle*) Hersey dan Blanchard dalam bukunya Mohyi (1999) yang menyatakan Gaya *Telling* bisa diterapkan pada para bawahan (pengikut) yang tingkat kematangannya rendah dan dalam melakukan tugasnya selalu tidak kompeten, Sehingga pemimpin selalu memberikan arahan disetiap tugasnya.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Andi Prasityo yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan” studi pada karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar. Berdasarkan hasil analisis variabel Gaya Kepemimpinan *Telling* menunjukkan nilai sebesar 0,872 dengan signifikansi 0,39. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan *Telling* memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan dikarenakan sebanyak 87% karyawan pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar memiliki tingkat pendidikan yang rendah yaitu SD-SMA, dengan demikian karyawan masih belum mampu melaksanakan tugasnya dengan cara mereka sendiri dan masih membutuhkan seluruh arahan dari pemimpin. Jika arahan pemimpin semakin menurun, maka motivasi kerja karyawan semakin menurun, dan sebaliknya jika arahan pemimpin semakin meningkat maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

##### **4.3.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Selling* terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat bahwa variabel Gaya Kepemimpinan *Selling* memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,564 dengan signifikansi sebesar 0,10. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan *Selling* memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan *Selling* cocok untuk diterapkan pada karyawan PT.Indolakto

*Factory Pandaan* dikarenakan sebanyak 70% karyawan tentunya pada departemen produksi yang dominan mempunyai tingkat pendidikannya cukup rendah yaitu SMA dengan pengetahuan yang masih terbatas. Jika arahan pemimpin semakin menurun, maka motivasi kerja karyawan semakin menurun, dan sebaliknya jika arahan pemimpin semakin meningkat maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

Gaya Kepemimpinan *Selling* sangat cocok diterapkan pada karyawan tingkat kematangan rendah ke sedang dan membutuhkan banyak bimbingan dari pemimpinnya di mana bawahan tidak mampu atau memiliki keterampilan yang kurang memadai, tetapi memiliki kemauan untuk bertanggungjawab dan melaksanakan tugas pekerjaan. Untuk keberhasilan pelaksanaan tugasnya, diperlukan dukungan yang diberikan pemimpin, sesuai dengan teori Daur hidup (*life cycle*) Hersey dan Blanchard dalam bukunya Mohyi (1999) yang menyatakan bahwa Gaya *Selling* bisa diterapkan apabila tingkat kematangan mulai meningkat dari rendah ke sedang atau lebih khusus lagi karyawan yang bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan hanya bila diberitahukan atau dibimbing, serta karyawan yang kurang mampu melakukan tugasnya namun masih punya kemampuan dan keyakinan dapat melakukan tugasnya. Sehingga pemimpin selalu memberikan arahan dan komunikasi dua arah dengan karyawan, Sehingga pemimpin selalu memberikan arahan disetiap tugasnya.

Penelitian ini menghasilkan hasil yang sama dengan penelitian Andi Prasityo yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan" studi pada karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar. Berdasarkan hasil analisis variabel Gaya Kepemimpinan *Selling* menunjukkan nilai sebesar 1,464 dengan signifikansi 0,156. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan *Selling* memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan dikarenakan sebanyak 87% karyawan pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar memiliki tingkat pendidikan yang rendah yaitu SD-SMA, dengan demikian karyawan masih belum mampu melaksanakan tugasnya dengan cara mereka sendiri dan masih membutuhkan seluruh arahan dari pemimpin. Jika arahan pemimpin semakin menurun, maka akan semakin menurun motivasi kerja karyawan, dan sebaliknya jika arahan pemimpin semakin meningkat maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

#### 4.3.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipating terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat bahwa variabel Gaya Kepemimpinan *Partisipating* memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar  $-0,419$  dengan signifikansi sebesar 0,24. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan *Partisipating* memiliki pengaruh negatif yang tidak signifikan yang artinya tidak ada pengaruh yang diakibatkan oleh Gaya Kepemimpinan *Partisipating*, jadi Gaya Kepemimpinan *Partisipating* tidak cocok untuk diterapkan pada karyawan PT.Indolakto *Factory Pandaan*. Sebanyak 65% karyawan PT.Indolakto *Factory Pandaan* berusia 20-40 tahun, di usia tersebut karyawan masih sangat produktif dan mempunyai keinginan untuk belajar yang sangat tinggi.

Gaya Kepemimpinan *Partisipating* cocok diterapkan pada karyawan tingkat kematangan sedang ke tinggi dan membutuhkan banyak bimbingan dari pemimpinnya di mana bawahan tidak mampu atau memiliki keterampilan yang kurang memadai, tetapi memiliki kemauan untuk bertanggungjawab dan melaksanakan tugas pekerjaan. Untuk keberhasilan pelaksanaan tugasnya diperlukan dukungan yang diberikan pemimpin, sesuai dengan teori Daur hidup (*life cycle*) Hersey dan Blanchard dalam bukunya Mohyi (1999) yang menyatakan bahwa Gaya *Participating* bisa diterapkan karyawan punya kemampuan, namun masih tidak yakin sepenuhnya untuk menunaikan tugas. Oleh karena itu untuk mengatasinya pemimpin mulai mengikut sertakan dalam pengambilan keputusan.

Penelitian ini menghasilkan hasil berbeda dengan penelitian Andi Prasityo yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan" studi pada karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar. Berdasarkan hasil analisis variabel Gaya Kepemimpinan *Partisipating* menunjukkan nilai sebesar 2,581 dengan signifikansi 0,00. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan *Partisipating* memiliki pengaruh positif yang signifikan dikarenakan sebanyak 87% karyawan pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar memiliki tingkat pendidikan yang rendah yaitu SD-SMA, dengan demikian karyawan masih belum mampu melaksanakan tugasnya dengan cara mereka sendiri dan masih membutuhkan seluruh arahan dari pemimpin. Jika arahan pemimpin

semakin menurun, maka akan semakin menurun motivasi kerja karyawan, dan sebaliknya jika arahan pemimpin semakin meningkat maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

#### 4.3.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegating terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat bahwa variabel Gaya Kepemimpinan *Delegating* memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,777 dengan signifikansi sebesar 0,00. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan *Delegating* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan *Delegating* cocok untuk diterapkan pada karyawan PT.Indolakto *Factory* Pandaan. dikarenakan karyawan pada PT.Indolakto *Factory* Pandaan adalah karyawan yang berpengalaman dan kompeten dapat dilihat dari masa kerja 80% karyawan  $\geq$ 5-10 tahun, 20% karyawan memiliki tingkat pendidikan Sarjana, dan usia karyawan yang masih sangat produktif untuk dapat mempelajari hal-hal baru yaitu 65% karyawan berusia 20-40 tahun merupakan bukti bahwa tingkat kematangan bawahan tinggi dan tidak memerlukan arahan dari pemimpin dan dapat menyelesaikan tugas dengan caranya sendiri. Jika arahan pemimpin semakin menurun, maka motivasi kerja karyawan semakin meningkat, dan sebaliknya jika arahan pemimpin semakin meningkat maka motivasi kerja karyawan akan semakin menurun.

Gaya Kepemimpinan *Delegating* cocok diterapkan pada karyawan tingkat kematangan tinggi, sesuai dengan teori Daur Hidup (life cycle) Hersey dan Blanchard dalam bukunya Mohyi (1999) yang menyatakan bahwa Gaya *Delegating* bisa diterapkan apabila kondisi kematangan karyawan tinggi, kematangan ini diidentifikasi karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan tugasnya, serta yakin dalam mengemban tugas yang diberikan oleh pemimpin.

Penelitian ini menghasilkan hasil yang sama dengan penelitian Andi Prasityo yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan" studi pada karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar. Berdasarkan hasil analisis variabel Gaya Kepemimpinan *Delegating* menunjukkan nilai sebesar 3,117 dengan signifikansi 0,00. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan *Delegating* memiliki pengaruh positif yang

signifikan dikarenakan responden dalam penelitian ini adalah setiap kepala bagian atau coordinator yang sudah berkompoten dalam bidangnya. Jika arahan pemimpin semakin menurun, maka motivasi kerja karyawan semakin meningkat, dan sebaliknya jika arahan pemimpin semakin meningkat maka motivasi kerja karyawan akan semakin menurun sehingga gaya *Delegating* berpengaruh dalam memotivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel-variabel yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah variabel Gaya Kepemimpinan *Telling*, Gaya Kepemimpinan *Selling*, Gaya Kepemimpinan *Partisipating*, dan Gaya Kepemimpinan *Delegating* sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah Motivasi Kerja Karyawan.

Berdasarkan penelitian dan perhitungan analisis regresi linier berganda, dapat diketahui :

1. Berdasarkan pengujian yang dilakukan, Gaya Kepemimpinan *Telling* memiliki nilai grand mean 3,98, Gaya Kepemimpinan *Selling* memiliki nilai grand mean 4,16, Gaya kepemimpinan *Partisipating* memiliki nilai grand mean 4,06, Gaya Kepemimpinan *Delegating* memiliki nilai grand mean 3,66. Gaya kepemimpinan yang cenderung dilakukan pada PT. Indolakto *Factory* Pandaan adalah gaya kepemimpinan *selling* yang memiliki grand mean terbesar yang menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan PT.Indolakto *Factory* Pandaan berada pada level tinggi/kuat.
2. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas terhadap variabel Motivasi kerja karyawan dapat diterima.
3. Hasil Pengujian pengaruh secara parsial (individu) variabel bebas Gaya Kepemimpinan *Telling*, Gaya

Kepemimpinan *Selling*, Gaya Kepemimpinan *Partisipating*, dan Gaya Kepemimpinan *Delegating* terhadap Motivasi Kerja Karyawan membuktikan bahwa terdapat dua variabel bebas yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan yaitu Gaya Kepemimpinan *Telling* dan Gaya Kepemimpinan *Delegating*.

4. Berdasarkan pada uji t didapatkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan *Telling* dan Gaya Kepemimpinan *Partisipating* mempunyai  $t_{hitung}$  yang bernilai negatif. Sehingga variabel Gaya Kepemimpinan *Selling* dan Gaya Kepemimpinan *Delegating* mempunyai pengaruh yang positif terhadap Motivasi kerja karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat dikemukakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan. Adapun saran yang diberikan :

1. kepada pihak manajemen perusahaan yaitu untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dapat dilakukan dengan cara menurunkan arahan pemimpin kepada karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini, gaya kepemimpinan *delegating* merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh paling kuat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sehingga melalui penelitian ini PT.Indolakto *Factory* Pandaan dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya mampu mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti selanjutnya dengan konsep ataupun tema yang sejenis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Firdaus, Muhammad. 2011. *Ekonometrika Suatu Pendekatan Aplikatif*. Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harbani, Pasolong. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: CV Alfabeta.

Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Mohyi, Ach. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*, Malang, UMM Press

Prasityo, Andi. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar Pasuruan*. Jurnal, Universitas Islam Negeri: Malang.

Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2005. *Manajemen*. Gramedia. Jakarta.

Silalahi, Ulber. (2006). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Unpar Press.

Sugiyono. (2013), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Tjiptono. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Thoha, Miftah. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi 12, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada