

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan di Ganesha Operation, Bandung

Mahir Pradana

Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom, Bandung

E-mail:

mahir.pradana@gmail.com

ABSTRAK

Gaya kepemimpinan merupakan hal krusial karena keberhasilan suatu tim dalam perusahaan juga didukung dengan gaya kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Jika karyawan termotivasi dengan baik maka kinerjanya dapat meningkat. Rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Ganesha Operation Bandung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan ada tidaknya pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan Ganesha Operation yang berjumlah 34 orang dan menggunakan kuesioner, wawancara dan dokumentasi untuk tujuan deskriptif – verifikatif, yaitu pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Kesimpulan yang didapat: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan kantor pusat Ganesha Operation. Sehingga, bisa dikatakan jika gaya kepemimpinan diterapkan dengan baik, maka motivasi kerja karyawan pun akan baik. Gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh di lingkungan kerja kantor pusat Ganesha Operation adalah gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, motivasi kerja, manajemen sumber daya manusia, organisasi

ABSTRACT

One of the most crucial aspects in determining the success of a company is leadership style. Good leadership will increase the motivation of employees in the working environment. If employees are motivated, the performance can be increased. The formulation of the problem to be studied in this research is: Are there any influence of leadership on employee performance in the company Ganesha Operation, Bandung? The purpose of this study is to describe the presence or absence of leadership's influence on employee motivation. This study was conducted on 34 employees of Ganesha Operation by using the spread of questionnaires, interviews and documentation for descriptive purposes. The conclusions are leadership styles have a significant effect on employee motivation at Ganesha Operation headquarters. Thus, it can be said if the leadership style applied properly, then the employee motivation would be maintained. The most influential leadership style at Ganesha Operation headquarters is participative leadership style, which is a type of leadership that involves the subordinates or employees in the decision-making process.

Keywords: leadership style, work motivation, human resource management, organization

PENDAHULUAN

Sebuah lembaga, apapun bentuknya, di dalamnya tentu terdapat unsur manusia sebagai salah satu unsur yang wajib ada dalam sebuah organisasi. Dalam mengelola unsur manusia ini, sebuah lembaga tidak akan lepas dari fungsi kepemimpinan. Yang sering menjadi hambatan adalah bagaimana pemimpin mengarahkan karyawan menuju arah yang lebih baik, dengan memperhatikan faktor motivasi mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara gaya kepemimpinan atasan terhadap motivasi kerja karyawan. Objek dari penelitian berupa perusahaan Ganesha Operation yang terletak di Jalan Sumatra, Kota Bandung. Perusahaan ini telah bergerak di bidang pendidikan sejak tahun 1990-an dan sekarang telah memiliki cabang di berbagai daerah di Indonesia.

KAJIAN PUSTAKA

Menurut John Kotter seperti dikutip dalam Robbins (2009), pemimpin adalah pihak yang menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu pandangan ke depan, setelah itu mengarahkan bawahan dengan cara mengkomunikasikan pandangan tersebut serta menginspirasi mereka untuk melewati tantangan. Maka, organisasi yang berhasil memiliki sebuah ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif, yang bisa mengkomunikasikan visi yang dimilikinya serta menginspirasi bawahan untuk mengatasi segala hambatan.

Salah satu hambatan yang dimaksud sebagai ganjalan yang sering dihadapi oleh sebuah perusahaan atau organisasi, adalah susahnya menjaga motivasi karyawan. Padahal motivasi itu sendiri sangatlah penting untuk menjaga kinerja seseorang, yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Tanpa adanya motivasi untuk bekerja, maka hasil kerja tidak akan maksimal. Motivasi itu sendiri mengandung pengertian sebagai hasil dari interaksi individu dengan situasi. Setiap individu memiliki pembangkit motivasi dasar dan tingkat motivasi yang berbeda-beda di dalam waktu yang berbeda pula.

Menurut Robbins (2009), motivasi adalah *“the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal”*. Yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Ketika seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan, maka usaha ini digambarkan sebagai kepemimpinan yang baik. Menurut Gibson, *et al.* (2009), *“leadership is an attempt to use influence to motivate individuals to accomplish some goal”*. Jika diterjemahkan lebih jauh lagi, pemimpin merupakan agen perubahan yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah atau membangkitkan motivasi anggota lainnya di dalam kelompok. Pemimpin sebagai sebuah agen

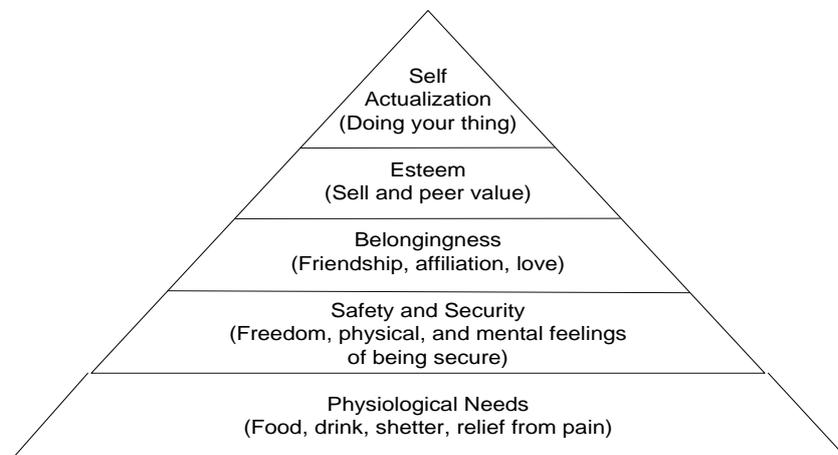
perubahan, harus dapat memotivasi anggotanya untuk dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Empat perilaku kepemimpinan menurut Robbins (2009) adalah direktif/instrumental, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi. Adapun definisi dari masing-masing perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut (Chan, *et al.*, 2001):

- a. Kepemimpinan direktif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari memberikan petunjuk apa yang harus dilakukan, dan menunjukkan kepada bawahan bagaimana melakukan tugas dengan baik. Dengan kata lain kepemimpinan seperti ini memberikan pengarahan spesifik mengenai cara-cara penyelesaian tugas, penetapan jadwal, peraturan, dan standar definitif yang harus dipenuhi karyawan.
- b. Kepemimpinan suportif yaitu suatu perilaku kepemimpinan yang ramah, bersahabat, dan peduli terhadap status serta kebutuhan pekerja.
- c. Kepemimpinan partisipatif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, meminta saran dari bawahan, mempertimbangkan saran-saran tersebut sebelum mengambil keputusan, dan bahkan terkadang membiarkan bawahan mengambil keputusan sendiri.
- d. Kepemimpinan berorientasi prestasi yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin membantu bawahan menerapkan tujuan yang mendorong bawahan untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai tujuan tersebut, dan memberikan reward bagi pencapaian tujuan.

Sedangkan macam-macam motivasi bisa terlihat dari konsep yang dikemukakan oleh Maslow, seperti gambar di bawah ini:

Gambar 1
Piramida Motivasi menurut Maslow (Robbins, 2009)



METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai gaya kepemimpinan dengan motivasi pegawai di kantor pusat Ganesha Operation Bandung. Maka dari itu metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif – verifikatif dan metode survei, yaitu pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Santamaria (2011) telah membuktikan bahwa kepemimpinan pun berpengaruh pada motivasi karyawan di sektor edukasi. Dalam hal ini, perusahaan Ganesha Operation termasuk perusahaan yang bergerak di bidang edukasi.

Menurut Sugiyono (2005), “Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain”. Dari konsep yang diajukan dalam skripsi ini terdiri dari dua variabel, yaitu terdiri atas variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat/tidak bebas (*dependent*). Berdasarkan kajian logis, maka konsep yang diukur dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut :

- a) Variabel bebas (*independent*) adalah gaya kepemimpinan (X)
- b) Variabel tidak bebas (*dependent*) adalah motivasi (Y)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Mengenai pembahasan hasil penelitian, di bawah ini disajikan tabel operasionalisasi variabel sebagai berikut:

Tabel 1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
gaya kepemimpinan (X) <i>'leadership is an attempt to use influence to motivate individuals to accomplish some goal'</i> Gibson, et al., (2009)	1. Direktif	a. Pemimpin menjaga standar penampilan kerja bawahan	Ordinal
		b. Pemimpin memberitahukan cara penyelesaian tugas dan penetapan tenggat waktu	Ordinal
		c. Pemimpin menetapkan standar penyelesaian tugas	Ordinal
	2. Suportif	a. Pemimpin bersikap ramah dan mudah didekati	Ordinal
		b. Pemimpin memberi dukungan kepada bawahan	Ordinal
		c. Memberi pujian apabila bawahan bekerja dengan baik	Ordinal
	3. Partisipatif	a. Pemimpin menampung saran para bawahan sebelum mengambil suatu keputusan	Ordinal

		b. Pemimpin turut serta terlibat apabila bawahan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas	Ordinal
		c. Pemimpin sering mengadakan diskusi sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama	Ordinal
	4. Orientasi Berprestasi	a. Pemimpin menetapkan tantangan dan tujuan	Ordinal
		b. Pemimpin memiliki ekspektasi akan kinerja berkualitas tinggi	Ordinal
		c. Pemimpin memberikan <i>reward</i> (penghargaan) apabila bawahan mencapai suatu prestasi yang memuaskan	Ordinal
	Motivasi (Y) <i>Forces acting on an employee that initiate and direct behavior.” (Gibson, et al., 2009)</i>	1. Motivasi berprestasi	a. Selalu berusaha memenuhi hasil yang dianggap lebih baik daripada hasil yang dicapai di waktu yang lalu
b. Menyukai tantangan/ tugas yang memiliki tantangan tersendiri			Ordinal
c. Senang memiliki tanggung jawab pribadi atas pemecahan masalah			Ordinal
d. Realistis dalam menentukan tujuan			Ordinal
2. Motivasi berafiliasi		a. Keinginan untuk membina persahabatan dengan orang lain, memperbaikinya atau memeliharanya.	Ordinal
		b. Memilih untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dibanding bekerja sendiri	Ordinal
		c. Bersosialisasi dengan siapa saja di lingkungan kerja	Ordinal
		d. Memiliki hasrat untuk selalu disukai	Ordinal
3. Motivasi akan kekuasaan		a. Terpenuhinya keinginan bagaimana agar orang lain menjadi kagum pada dirinya	Ordinal
		b. Terpenuhinya keinginan untuk menjalankan politik berorganisasi dan penggunaan kekuasaan.	Ordinal
		c. Menyukai situasi yang kompetitif	Ordinal
		d. Keinginan untuk memegang kendali penuh atas situasi	Ordinal

Responden yang diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan Ganesha Operation sebanyak 34 orang. Hasil penelitian yang dilakukan kepada 34 responden tersebut memperlihatkan adanya karakteristik responden yang bervariasi, yaitu dari segi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Untuk profil responden

berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 2
Profil Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin:		
Pria	24	71
Wanita	10	29
Usia :		
15 – 25	16	48
26 – 35	10	29
36 – 45	8	23
Pendidikan Terakhir :		
SLTP	6	18
SLTA	9	27
Diploma	5	14
S1	14	41
S2	0	0
Lama Bekerja		
0-5	28	82
6-10	6	18
Jenis Pekerjaan :		
Office Boy	8	24
Customer Service	8	24
Cleaner	8	24
Team Leader	2	4
Staff	8	24

Sumber: Data yang diperoleh dari hasil survey

Sedangkan tanggapan para karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan yang diterapkan di Ganesha Operation terdiri atas *gaya kepemimpinan direktif*, *gaya kepemimpinan suportif*, *gaya kepemimpinan partisipatif*, dan *gaya kepemimpinan berorientasi*.

Berikut ini adalah tafsiran dari total skor yang akan diperoleh dari tiap-tiap indikator :

$$\begin{aligned}
 \text{Skor terendah} &= \text{skor minimal} \times \text{banyak responden} = 1 \times 34 = 34 \\
 \text{Skor tertinggi} &= \text{skor maksimal} \times \text{banyak responden} = 5 \times 34 = 170 \\
 \text{Interval} &= 170 - 34 = 136 \\
 \text{Jarak} &= 136 : 5 = 27,2 \approx 27
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka dapat disimpulkan formulasi skor untuk tiap indikator adalah sebagai berikut :

Tabel 3
Skor Tiap Indikator Variabel X (Gaya Kepemimpinan)

Skor untuk tiap variabel dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Skala	Tafsiran
34 – 61	Sangat rendah
62 – 88	Rendah
89 – 115	Sedang
Skala	Tafsiran
116 – 142	Tinggi
143 – 170	Sangat tinggi

Tabel 4
Rekapitulasi Penilaian Masing-masing Indikator pada Variabel Gaya Kepemimpinan

No. Item	Indikator	Skor Jawaban					Skor
		1	2	3	4	5	
Gaya Kepemimpinan Direktif							
1	a. Pemimpin menjaga standar penampilan kerja bawahan	1	2	27	72	25	126
2	b. Pemimpin memberitahukan cara penyelesaian tugas dan penetapan tenggat waktu	0	8	27	64	25	124
3	c. Pemimpin selalu memberi arahan dan pengawasan	0	2	12	92	30	136
Total Skor Gaya Kepemimpinan Direktif						386	
Gaya Kepemimpinan Suportif							
4	d. Pemimpin bersikap ramah dan mudah didekati	0	0	36	88	0	124
5	e. Pemimpin memberi dukungan kepada bawahan	0	0	12	104	20	136
6	f. Memberi pujian apabila bawahan bekerja dengan baik	2	2	36	64	15	119
Total Skor Gaya Kepemimpinan Suportif						379	
Gaya Kepemimpinan Partisipatif							
7	d. Pemimpin menampung saran para bawahan sebelum mengambil suatu keputusan	0	4	9	96	25	134
8	e. Pemimpin turut serta terlibat apabila bawahan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas	0	0	15	84	40	139
9	f. Pemimpin sering mengadakan diskusi sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama	0	0	27	64	45	136
Total Skor Gaya Kepemimpinan Partisipatif						409	
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi							
10	a. Pemimpin menetapkan tantangan dan tujuan	0	6	21	64	40	131
11	b. Pemimpin memiliki ekspektasi akan kinerja bawahan berkualitas tinggi	2	0	24	80	20	126
12	c. Pemimpin memberikan <i>reward</i> (penghargaan) apabila bawahan mencapai suatu prestasi yang memuaskan	0	4	24	88	10	126

Total Skor Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	383
Total Skor Variabel Gaya Kepemimpinan	1557

Sumber: Data primer yang telah diolah

Rekapitulasi skor penilaian indikator-indikator gaya kepemimpinan

Nilai indeks minimum = skor minimal x jumlah pertanyaan x banyak responden
 = 1 x 12 x 34 = 408

Nilai indeks maksimum = skor maksimal x jumlah pertanyaan x banyak responden
 = 5 x 12 x 34 = 2.040

Interval = indeks maksimum – indeks minimum = 2.040 – 408 = 1.632

Jarak interval = interval : jenjang = 1.632 : 5 = 326,4 ≈ 326

Adapun skala penilaian dan penafsiran terhadap Gaya Kepemimpinan di Ganesha Operation dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 5
Skala Penilaian Terhadap Variabel X (Gaya Kepemimpinan)

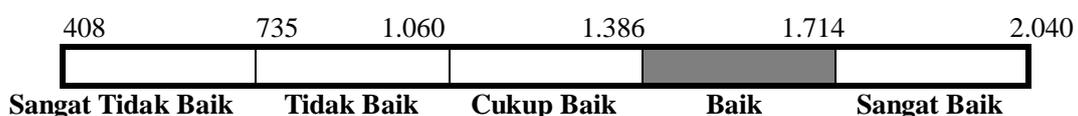
Variabel	Skala	Tafsiran
Gaya Kepemimpinan (skor total = 1.557)	408 – 734	Sangat kurang
	735 – 1.060	Kurang
	1.061 – 1.386	Cukup
	1.387 – 1.713	Baik
	1.714 – 2.040	Sangat baik

Sumber: Data primer yang telah diolah

Berdasarkan data pada Tabel di atas, maka dapat dikemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan di Ganesha Operation secara keseluruhan **termasuk baik**. Berdasarkan tabel juga diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan di lingkungan kerja Ganesha Operation adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Hal ini terlihat dari total skor dimensi gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu **409**, lebih banyak daripada skor gaya kepemimpinan direktif (**386**), suportif (**379**), dan berorientasi prestasi (**383**).

Total bobot skor yang diperoleh dari tanggapan responden adalah sebesar 1.557. Berdasarkan garis kontinum di bawah, dapat terlihat bahwa menurut para karyawan sebagai responden, gaya kepemimpinan menurut teori jalur-tujuan yang dikemukakan Robert House dan Martin Evans sudah diterapkan dengan baik.

Gambar 2
Garis Kontinum Gaya Kepemimpinan



Tanggapan karyawan terhadap motivasi karyawan di Ganesha Operation terdiri atas *kebutuhan berprestasi*, *kebutuhan berafiliasi*, serta *kebutuhan akan kekuasaan*. Berikut ini adalah tafsiran dari total skor yang akan diperoleh dari tiap-tiap indikator :

$$\text{Skor terendah} = \text{skor minimal} \times \text{banyak responden} = 1 \times 34 = 34$$

$$\text{Skor tertinggi} = \text{skor maksimal} \times \text{banyak responden} = 5 \times 34 = 170$$

$$\text{Interval} = 170 - 34 = 136$$

$$\text{Jarak} = 136 : 5 = 27,2 \approx 27$$

Tabel 6
Skor Tiap – Tiap Indikator Pada Variabel Motivasi

Skor untuk tiap variabel dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Skala	Tafsiran
34 – 61	Sangat rendah
62 – 88	Rendah
Skala	Tafsiran
89 – 115	Sedang
116 – 142	Tinggi
143 – 170	Sangat tinggi

Sumber: Data primer yang telah diolah

Tabel 7
Rekapitulasi Penilaian Masing-masing Indikator pada Variabel Motivasi

No. Item	Indikator	Skor Jawaban					Skor
		1	2	3	4	5	
1. Kebutuhan Berprestasi							
13	a.Selalu berusaha memenuhi hasil yang dianggap lebih baik daripada hasil yang dicapai di waktu yang lalu	0	4	9	92	30	135
14	b.Menyukai tantangan/ tugas yang memiliki tantangan tersendiri	0	4	18	76	35	133
15	c. Senang memiliki tanggung jawab pribadi atas pemecahan masalah	1	2	30	84	5	122
16	d.Realistis dalam menentukan tujuan	0	2	24	84	0	110
Total Skor Kebutuhan Berprestasi						500	
2. Kebutuhan Berafiliasi							
17	a. Keinginan untuk membina persahabatan dengan orang lain, memperbaikinya atau memeliharanya.	1	0	24	92	10	127
18	b. Memilih untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dibanding bekerja sendiri	0	0	33	80	15	128

19	c. Bersosialisasi dengan siapa saja di lingkungan kerja	1	2	24	84	15	126
20	d. Memiliki hasrat untuk selalu disukai	0	4	36	68	15	123
Total Skor Kebutuhan Berafiliasi						504	
3. Kebutuhan Akan Kekuasaan							
21	a. Terpuhinya keinginan bagaimana agar orang lain menjadi kagum pada dirinya	0	2	24	76	30	132
22	b. Terpuhinya keinginan untuk menjalankan politik berorganisasi dan penggunaan kekuasaan.	0	0	30	84	15	129
23	c. Menyukai situasi yang kompetitif	1	2	33	80	5	121
24	d. Keinginan untuk memegang kendali penuh atas situasi	0	6	18	64	45	133
Total Skor Kebutuhan Akan Kekuasaan						515	
Total Skor Variabel Motivasi							1.519

Sumber: Data primer yang telah diolah

Setelah menjabarkan secara deskriptif penilaian responden mengenai indikator-indikator variabel motivasi, selanjutnya analisis deskriptif variabel motivasi di Ganesha Operation dapat diketahui dengan menggunakan skala penilaian.

Nilai indeks minimum = skor minimal x jumlah pertanyaan x banyak responden = $1 \times 12 \times 34 = 408$

Nilai indeks maksimum = skor maksimal x jumlah pertanyaan x banyak responden = $5 \times 12 \times 34 = 2.040$

Interval = indeks maksimum – indeks minimum = $2.040 - 408 = 1.632$

Jarak interval = interval : jenjang = $1.632 : 5 = 326,4 \approx 32$

Adapun skala penilaian dan penafsiran terhadap Motivasi di Ganesha Operation dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

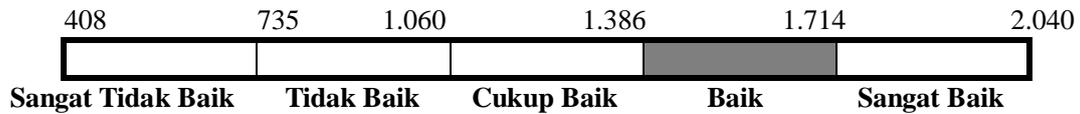
Tabel 8
Skala Penilaian Terhadap Variabel Y (Motivasi)

Variabel	Skala	Tafsiran
Motivasi (skor total = 1.519)	408 – 734	Sangat kurang
	735 – 1.060	Kurang
	1.061 – 1.386	Cukup
	1.387 – 1.713	Baik
	1.714 – 2.040	Sangat baik

Sumber: Data primer yang telah diolah

Jadi, jika dilihat melalui garis kontinum, maka posisi skor variabel motivasi dapat dilihat seperti di bawah ini.

Gambar 3
Garis Kontinum Motivasi



Berdasarkan data di atas, maka dapat dikemukakan bahwa motivasi di Ganesha Operation secara keseluruhan termasuk baik. Hal ini terlihat dari nilai rekapitulasi yaitu **1.519**, yang masuk ke kategori ‘baik’. Ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai tetap terjaga dan pelaksanaan kerja juga dapat berjalan dengan baik.

Sebelum menganalisis bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan Ganesha Operation, terlebih dahulu dilakukan pengujian data kuesioner yang telah diperoleh. Pengujian meliputi uji validitas dan reliabilitas, yang dilakukan dengan menggunakan *SPSS (Statistical Product and Success Solutions) 12.0 for Windows*.

Setiap item kuesioner pada variabel dinyatakan valid apabila koefisien korelasinya lebih dari 0,3 (Sugiyono, 2005). Analisis hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel :

Tabel 9
Koefisien Korelasi Item Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

No.Item	Koefisien Korelasi	Validitas
1.	0.723	Valid
2.	0.469	Valid
3.	0.391	Valid
4.	0.497	Valid
5.	0.479	Valid
6.	0.598	Valid
7.	0.595	Valid
8.	0.547	Valid
9.	0.565	Valid
10.	0.728	Valid
11.	0.537	Valid
12.	0.325	Valid

Sumber: Data primer yang telah diolah

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan pada tabel, maka seluruh item kuesioner pada variabel gaya kepemimpinan (X) dinyatakan valid, karena koefisien korelasinya lebih dari 0,3.

Tabel 10
Koefisien Korelasi Item Kuesioner Motivasi (Y)

No.Item	Koefisien Korelasi	Validitas
1.	0.523	Valid
2.	0.621	Valid
3.	0.480	Valid
4.	0.573	Valid
5.	0.386	Valid
6.	0.556	Valid
7.	0.595	Valid
8.	0.671	Valid
9.	0.608	Valid
10.	0.631	Valid
11.	0.434	Valid
12.	0.460	Valid

Sumber: Data primer yang telah diolah

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan pada tabel, maka seluruh item kuesioner pada variabel motivasi (Y) dinyatakan valid, karena koefisien korelasinya lebih dari 0,3.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mendapatkan derajat kekonsistenan instrumen penelitian (kuesioner). Uji reliabilitas dilakukan terhadap variabel gaya kepemimpinan (X) dan motivasi karyawan (Y).

Setiap variabel dinyatakan reliabel apabila koefisien Alpha Cronbach (α) yang dimilikinya lebih besar dari 0,6. Setelah melalui uji reliabilitas dengan menggunakan bantuan *software SPSS for Windows*, koefisien Alpha Cronbach (α) setiap variabel penelitian disajikan di bawah ini:

Tabel 11
Koefisien Alpha Cronbach (α) Variabel X

Cronbach's Alpha	N of Items
.777	12

Tabel 12
Koefisien Alpha Cronbach (α) Variabel Y

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	12

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan dalam tabel, maka seluruh item kuesioner pada variabel gaya kepemimpinan (X) dan variabel motivasi karyawan (Y)

dinyatakan reliabel karena koefisien Alpha Cronbach-nya (α) lebih dari 0,6.

Karena metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis korelasi *Pearson*, dimana dalam analisis tersebut skala pengukuran variabel tersebut paling sedikit interval, maka data hasil pengamatan yang berskala ordinal terlebih dahulu dikonversikan ke dalam skala interval melalui metode *successive interval* dengan menggunakan *Microsoft Excel XP*.

Uji hipotesis penelitian ini adalah “pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi”. Untuk menguji hipotesis penelitian tersebut sebagaimana dijelaskan pada Bab III penelitian ini, digunakan analisis korelasi *Pearson*. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan alat bantu *software SPSS 12 for windows*, dapat diketahui korelasi (r) antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi adalah sebesar 0,388.

Dengan rumusan hipotesis statistik :

H_0 : $\beta = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi

H_1 : $\beta \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi

Kriteria pengujian apakah hipotesis itu ditolak atau tidak ditolak adalah:

Tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$.

Terima H_0 jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$

Selanjutnya, diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi (H_1) diterima. Sebaliknya, hipotesis yang menyatakan tidak adanya pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (H_0) ditolak. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t dan *software SPSS 12 for windows* sebagai alat bantu diperoleh hasil perhitungan sebesar 2,385.

Dari hasil tersebut diatas diketahui bahwa pada tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) = 33, t_{hitung} sebesar 2,385 > dari t_{tabel} sebesar 1,697. Hal ini berarti bahwa H_0 yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi adalah ditolak. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan di Ganesha Operation Bandung.

Hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai $r^2 = 0,151$, dimana nilai tersebut menunjukkan nilai koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *software SPSS 12 for windows* diketahui bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi dengan nilai korelasi sebesar 0,151 atau 15,1 %, sedangkan sisanya 84,9 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak diteliti. Hal ini berarti, besarnya kontribusi yang diberikan oleh variabel pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap

perubahan motivasi karyawan adalah sebesar 15,1 %, sedangkan sisanya dipengaruhi dan ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi terbukti.

KESIMPULAN

Berdasarkan perhitungan secara kualitatif dan kuantitatif atas penelitian yang dilakukan di Ganesha Operation dengan mengambil jumlah responden sebanyak 34 orang karyawan, maka dapat diuraikan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

Hasil perhitungan secara statistik dengan alat bantu *software* SPSS 12 *for windows* menyatakan bahwa *gaya kepemimpinan* memiliki pengaruh sebesar 38,8 % terhadap motivasi kerja karyawan kantor pusat Ganesha Operation. Sehingga, bisa dikatakan jika *gaya kepemimpinan* diterapkan dengan baik, maka motivasi kerja karyawan pun akan baik.

Gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh di lingkungan kerja kantor pusat Ganesha Operation adalah *gaya kepemimpinan partisipatif*, yaitu pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. *Gaya kepemimpinan partisipatif* menghasilkan skor terbesar yaitu 409, sedangkan *gaya kepemimpinan direktif* memperoleh skor 386, *gaya kepemimpinan suportif* 379, dan *gaya kepemimpinan berorientasi prestasi* sebesar 383.

Motivasi terbesar yang dimiliki oleh karyawan kantor pusat Ganesha Operation adalah motivasi akan kekuasaan, yang memperoleh skor 515. Sedangkan motivasi berprestasi sebesar 500 dan motivasi berafiliasi sebesar 504.

Gaya kepemimpinan di kantor pusat Ganesha Operation termasuk dalam kategori baik, terlihat dari total skor sebesar 1557. Motivasi juga tergolong baik, dengan total skor 1519.

Dalam mengarahkan karyawan agar meminimalisir terjadinya kesalahan dan memastikan kinerja mereka tetap terjaga, *gaya kepemimpinan direktif* hendaknya lebih diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Chan, Kim-Yin dan Fritz Drasgow. (2001). *Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead*. Journal of Applied Psychology. Vol. 86 No. 3, pp. 481.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske. (2009). *Organizational Behavior Thirteenth Edition*. New York : McGraw Hill

Robbins, Stephen P. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River

Santamaría, Lorri J. (2014). *Critical Change for the Greater Good Multicultural Perceptions in Educational Leadership Toward Social Justice and Equity*. Educational Administration Quarterly. Vol. 50 No. 3, pp. 347-391.

Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta

Lampiran: Kuesioner

Petunjuk pengisian:

Anda diminta untuk memilih di antara pernyataan di bawah ini dengan yang Anda anggap paling sesuai dengan kondisi/pilihan Anda. Berilah tanda cek list (v) pada kolom yang tersedia. Bagi pertanyaan yang tidak ada pilihan, mohon diisi pada titik-titik yang telah disediakan.

- 1 Jenis Kelamin :
 - Pria
 - Wanita
- 2 Usia :
 - 15-25 tahun
 - 26-35 tahun
 - 36-45 tahun
 - >45 tahun
- 3 Tingkat pendidikan :
 - S3 D3
 - S2 SMU
 - S1 SMP
4. Telah bekerja di Ganesha Operation selama:
 - <1 tahun
 - 1 – 3 tahun
 - 3 – 5 tahun
 - 5-10 tahun

5. Bekerja pada Divisi/Bagian ...

Anda diminta untuk memilih di antara pernyataan di bawah ini dengan yang Anda anggap paling sesuai dengan kondisi/pilihan Anda. Berilah tanda cek list (v) pada kolom yang tersedia : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, R = Ragu-ragu, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju.

II.1. Gaya Kepemimpinan

Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1. Atasan selalu menjelaskan tentang kriteria kinerja yang dianggapnya baik maupun buruk.					
2. Atasan membimbing saudara dengan cara memberitahukan cara-cara kerja yang benar agar tugas selesai tepat waktu.					
3. Atasan memberi petunjuk dan selalu mengingatkan tentang peraturan-peraturan perusahaan.					
4. Saudara merasa hubungan saudara dengan atasan tergolong dekat					
5. Atasan saudara selalu memberikan dukungan agar saudara mencapai tujuan yang lebih baik lagi.					

6. Atasan saudara tidak pernah ragu untuk memuji saudara apabila saudara bekerja dengan baik atau mendapatkan penghargaan.					
7. Atasan saudara selalu melibatkan saudara dalam pengambilan keputusan.					
8. Pada saat saudara mengalami kesulitan, atasan saudara membantu untuk mencari jalan keluar bagi kesulitan saudara.					
9. Atasan saudara selalu menggunakan diskusi sebagai sarana untuk mengambil suatu keputusan.					
10. Atasan selalu menetapkan tujuan yang menantang dari suatu pekerjaan.					
11. Atasan selalu mengharapkan agar anda bekerja dengan kesalahan sekecil mungkin.					
12. Apabila prestasi saudara dianggap memuaskan, pemimpin memberikan <i>reward</i> (penghargaan) terhadap saudara.					

II.2. Motivasi

Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
15. Apabila ada kesalahan di masa lalu, saya akan berusaha untuk tidak mengulanginya.					
16. Saya menyukai adanya suatu tantangan dalam pekerjaan.					
17. Saya menyukai apabila diberi tanggung jawab pribadi atas pemecahan masalah					
18. Saya selalu realistis dalam menentukan tujuan					
19. Saya cenderung membina hubungan baik dengan rekan-rekan kerja					
20. Saya lebih memilih untuk bekerja sama dengan orang lain dibanding bekerja sendirian.					
21. Saya senang bersosialisasi dengan rekan-rekan kerja saya					
22. Saya akan memperoleh kepuasan jika orang lain senang terhadap saya					
23. Saya menjadi semakin termotivasi apabila orang lain kagum kepada saya.					
24. Saya senang mempengaruhi orang lain untuk memperoleh jalan saya					
25. Saya bangga apabila menang dalam suatu persaingan					
26. Saya bekerja untuk memperoleh kendali atas peristiwa-peristiwa yang terjadi di sekitar saya.					