

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT PLN (PERSERO) WILAYAH IX MALUKU DAN MALUKU UTARA)

Wylda Olivia Kowey  
olivia\_nikijuluw@yahoo.co.id  
Dosen Politeknik Negeri Ambon

**Abstract** *This study aims to analyze the style of leadership that consists of instruction style, style consultation, participation style, and the style of the delegation and its influence on employee motivation of PT PLN (Persero) Region IX Maluku and North Maluku. Data were collected using a questionnaire distributed to 52 employees were taken randomly as respondents. The data collected were analyzed using multiple regression Analysis with SPSS19. The results showed that the leadership style of managers consisting leadership style instruction, consultation, participation, and delegates significant effect in increasing employee motivation PT. PLN (Persero) Maluku and North Maluku Region. While the participation of leadership style is the most dominant style of leadership in improving employee motivation PT. PLN (Persero) Region Maluku and North Maluku.*

**Keywords** : *leadership style, the style of instruction, style consultation, participation style, the style of delegation, motivation*

**Abstrak** *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang terdiri dari instruksi gaya, konsultasi gaya, gaya partisipasi, dan gaya delegasi dan pengaruhnya terhadap motivasi karyawan PT PLN (Persero) Wilayah IX Maluku dan Maluku Utara. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 52 karyawan diambil secara acak sebagai responden. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan regresi Analisis dengan SPSS19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajer yang terdiri instruksi gaya kepemimpinan, konsultasi, partisipasi, dan delegasi pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan motivasi karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku Utara Maluku dan. Sementara partisipasi kepemimpinan style is gaya yang paling dominan dari kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara.*

**Kata kunci:** *gaya kepemimpinan, gaya pengajaran, konsultasi gaya, gaya partisipasi, gaya delegasi, motivasi*

Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan seorang dari antara kelompok organisasi itu untuk dapat menjadi pemimpin di antara mereka. Seorang pemimpin organisasi harus dapat bersikap banyak mengetahui sifat-sifat dan tingkah laku orang yang dipimpinya dan kemudian menyesuaikan diri untuk menghadapi mereka dan memperlakukan mereka dengan sebaik-baiknya. Disamping faktor-faktor seperti modal, material, mesin dan lainnya yang menjadi sumber daya pencapaian tujuan maka

manusia merupakan faktor utama yang menggerakkan seluruh faktor lainnya untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat menunjukkan pada posisi atau jabatan yang berarti kemampuan seseorang untuk memimpin, atau berkenaan dengan tindakan memimpin orang lain. Pengertian yang lebih luas adalah bahwa kepemimpinan bukannya jabatan semata yang memberikan kualifikasi kepada seseorang supaya memimpin tetapi lebih daripada itu kepemimpinan adalah

kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi opini, sikap dan tingkah laku orang-orang lain. Nilai kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer bukanlah ditentukan oleh hasil yang dicapai secara pribadi, melainkan kemampuannya untuk mencapai hasil dari pihak yang berada dibawah pengawasannya serta pengaruh dipancarkan kepada orang-orang atau pihak-pihak yang berhubungan dengannya.

Berkaitan dengan dimensi tingkah laku di atas maka muncul berbagai gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya kepemimpinan menunjuk pada suatu bagaimana seorang pemimpin bertindak, dan bukan pada menunjuk pada pribadi yang dimiliki pemimpin itu. Jadi gaya kepemimpinan menunjuk pada cara pemimpin menjalankan kepemimpinannya dan bagaimana pula menurut pandangan orang yang dipimpinya. Gaya-gaya kepemimpinan yang dikenal dalam teori kontingensi adalah gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi sesuai Mulyasa (2004) dan Wahjusumidjo, (2003). Penggunaan yang tepat atas keempat pilihan gaya kepemimpinan ini pada situasi yang tepat dapat menghasilkan motivasi yang bermuara kepada produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, manajer dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan. Seorang manajer dapat memilih bentuk atau gaya kepemimpinan pada situasi tertentu dengan maksud penggunaannya agar menghasilkan efektivitas seorang pemimpin. Pilihan atas gaya kepemimpinan yang tepat dapat menghubungkan secara tepat pula dengan motivasi eksternal dan sekaligus membimbing kearah pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi (Hicks dan Gullet, 1996).

Tugas manajer sebagai pimpinan adalah mengarahkan dan memotivasi karyawan kearah yang sejalan dengan tujuan organisasi perusahaan. Dengan adanya upaya dan berbagai cara tertentu manajer harus sanggup memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik, lebih giat, dan lebih bertanggung jawab terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Faktor utama sebagai penguat motivasi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (manajer) yaitu berasal dari dalam diri sendiri, antara lain : harus memiliki prinsip bahwa kerja adalah ibadah, pandai bersyukur nikmat yang diterima, menyikapi apa yang terjadi saat ini adalah yang terbaik, melaksanakan tugas dengan hati yang ikhlas, menyikapi perubahan yang terjadi secara positif, memiliki prinsip bahwa harta dan pangkat tidak selamanya memberikan kebahagiaan, pandai mengelola perasaan kecewa, menikmati kepuasan dari hasil kerja, berusaha untuk menjadi contoh orang lain, berusaha menyeimbangkan antara hak dan kewajiban.

Gaya kepemimpinan dari seorang pimpinan dapat memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Gaya kepemimpinan seseorang manajer dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang dipimpinya (Rosyada,2004).

Fenomena yang muncul di PT.PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara bahwa dalam memotivasi kerja para karyawan yang sangat mempengaruhi adalah gaya kepemimpinan dari para pimpinan (manager), dimana para pimpinan harus memberikan instruksi yang jelas untuk para karyawan, saling bertukar pikiran dengan karyawan tentang tugas yang yang dikerjakan, mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambil keputusan, dan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugasnya sendiri, tapi apabila mengalami kesulitan atau masalah tak ada salahnya pemimpin memberikan bantuan atau solusi yang terbaik.

Berdasarkan uraian sebagaimana di atas, dengan memperhatikan fenomena yang terjadi maka peneliti ingin melakukan pengukuran terhadap Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara. Adapun masalah penelitian adalah :

- Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT PLN (persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara.

- Manakah gaya kepemimpinan yang paling dominan memotivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara, serta mengetahui gaya kepemimpinan yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara.

### Hipotesis

- Terdapat pengaruh positif pada gaya kepemimpinan (gaya instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi) terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Maluku & Maluku Utara.
- Gaya kepemimpinan partisipasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara.

### Metode Penelitian

Penelitian ini berlokasi pada PT PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara di Kota Ambon. Adapun waktu penelitian adalah selama 2 bulan.

Variabel independen yang digunakan terdiri dari gaya kepemimpinan yang meliputi gaya instruksi ( $X_1$ ), gaya konsultasi ( $X_2$ ), gaya partisipasi ( $X_3$ ), dan gaya delegasi ( $X_4$ ). Sedangkan variabel dependen adalah motivasi kerja ( $Y$ ).

Defenisi Operasional masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut :

- Gaya instruksi ( $X_1$ ), dimana pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan serta lebih menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedaranya saja. Gaya kepemimpinan ini diwakili dengan indikator mengenai gaya pemimpin yang memberikan instruksi/perintah, struktur hubungan atasan dan bawahan, dan adanya hukuman dan hadiah.
- Gaya konsultasi ( $X_2$ ), dimana pemimpin dituntut untuk selalu memberikan petunjuk yang cukup dan menciptakan hubungan

yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah memiliki. Gaya kepemimpinan ini diwakili dengan indikator : adanya perhatian penuh kepada karyawan, rasa persahabatan, dan hubungan pribadi.

- Gaya partisipasi ( $X_3$ ), dimana pemimpin secara bersama-sama melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini diwakili dengan indikator : adanya rasa kebersamaan kelompok, penglibatan anggota kelompok, dan perhatian terhadap kelompok.
- Gaya delegasi ( $X_4$ ), dimana pemimpin memberikan kepercayaan yang besar kepada bawahannya untuk mengerjakan tugas. Gaya kepemimpinan ini diwakili dengan indikator adanya kepercayaan terhadap bawahan, pemberian perhatian seadanya, dan tidak mementingkan perubahan.
- Motivasi kerja ( $Y$ ) adalah suatu kondisi yang berpengaruh dan membangkitkan dorongan dari dalam diri karyawan PT.PLN (Persero) Wilayah Maluku & Maluku Utara, dan dari luar yang berhubungan dengan lingkungan kerja, yang tercermin dalam perilaku dan kemauannya untuk bekerja atau berbuat sesuatu. Variabel motivasi kerja menggunakan 21 butir pertanyaan yang terdiri dari indikator yang mewakili persepsi karyawan tentang lima kebutuhan dasar (teori Maslow) yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Dalam penelitian ini seluruh karyawan yang berstatus organik (karyawan tetap) pada Kantor Pusat PT. PLN (Persero) Maluku & Maluku Utara yang berjumlah 111 orang, yang terdiri dari 1 orang General Manajer, 6 orang Manajer Bagian dan 107 orang staf. Yang menjadi populasi adalah para staf tidak termasuk para manajer. Jadi total populasi adalah 107 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi dalam penelitian ini sudah diketahui, maka penentuan ukuran besarnya sampel dilakukan dengan menggunakan formula yang

dikembangkan oleh Yamane dan Slovin (1982) dalam Umar (2000) :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah Populasi
- e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, dalam hal ini diambil 10 %

$$n = \frac{107}{1 + 107 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{107}{2,07} = 51.69 \text{ diambil } 52$$

sampel

Selanjutnya dari total sampel yang diambil diklasifikasikan menggunakan teknik sampling *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan berstrata

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Di mana :

- Y = motivasi kerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Wilayah M2U
- X<sub>1</sub> = gaya kepemimpinan instruksi
- X<sub>2</sub> = gaya kepemimpinan konsultasi
- X<sub>3</sub> = gaya kepemimpinan partisipasi
- X<sub>4</sub> = gaya kepemimpinan delegasi
- b<sub>0</sub> = konstanta
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, dan b<sub>4</sub> = koefisien regresi
- e = standard error

Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan atau korelasi antara variabel bebas dengan variabel tak bebas secara simultan, dapat dipilih dari hasil uji koefisien multiple R, sedangkan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen yang dimasukkan sebagai model mampu menjelaskan variabel dependen (proposal variabel terikat X yang dipengaruhi oleh variabel bebas Y secara keseluruhan) dapat dilihat uji koefisien determinasi R<sup>2</sup>. Signifikan tidaknya pengaruh tersebut dapat dilihat dari Uji - F serta tingkat probabilitas dengan tingkat kepercayaan 95 % atau α = 0,05. Jika Uji - F > F - tabel dan probabilitas < α 0,05 maka ada pengaruh, sehingga hipotesis nol (H<sub>0</sub>) ditolak dan hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>) diterima, selanjutnya,

secara proporsional. Teknik ini digunakan apabila anggota populasi tidak homogen berkaitan dengan karakteristik yang diteliti yaitu menurut bidang penempatan. Pada setiap bidang diambil sampel dengan cara acak sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan masing-masing bidang.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan metode analisis uji regresi berganda, presentase semua pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap nilai variabel terikat. Untuk menentukan ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji *statistic koefisien regresi*. Model regresi liniernya adalah :

jika Uji - F < F - tabel dan probabilitas > α 0,05 maka tidak ada pengaruh maka hipotesis nol (H<sub>0</sub>) diterima dan hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>) ditolak.

Disamping itu juga dapat dilakukan uji - t (uji - student ) yaitu untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel tidak bebasnya dengan tingkat kepercayaan 95 % atau α = 0,05.

Jika Uji - t > t - tabel probabilitas < α 0,05 maka ada pengaruh sehingga hipotesis nol (H<sub>0</sub>) ditolak dan hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>) diterima. Selanjutnya jika uji = t < t = tabel probabilitas > α 0,05 maka tidak ada pengaruh, sehingga hipotesis nol (H<sub>0</sub>) diterima dan hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>) ditolak.

## Hasil dan Pembahasan Karakteristik Responden

Berdasarkan kelompok umur, responden penelitian ini merupakan karyawan yang berusia 30 sampai dengan 39 tahun yaitu sebanyak 24 orang atau sebesar 46,15 persen sedangkan yang terkecil adalah karyawan yang berusia diatas 50 tahun yaitu sebanyak 7 orang atau sebesar 7,7 persen. Secara mayoritas (kumulatif) terlihat bahwa

responden berada pada usia yang relatif muda (antara 20 tahun sampai 49 tahun) yaitu sebesar 92,3 persen atau sebanyak 48 orang dimana pada usia seperti itu, secara fisik dan mental masih sangat produktif dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya.

Hal tersebut di atas sejalan dengan pendapat Dessler (2005) yang menyatakan bahwa usia produktif seorang individu berkisar antara 25 tahun sampai 45 tahun, dimana pada usia tersebut karyawan masih memiliki fisik yang kuat sehingga dapat memberikan kinerja terbaik, begitu pula dengan motivasi kerja masih besar. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PT.PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara masih berada usia produktif. Terbukti dari pengakuan beberapa responden yang telah berusia di atas 50 tahun yang menyatakan “untuk beberapa pekerjaan biarlah yang muda-muda saja yang mengerjakan”, hal ini berarti bahwa karyawan yang telah berusia tua sudah tidak terlalu termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan jenis kelamin, responden penelitian ini mayoritas terdiri dari laki-laki yang memiliki persentase sebesar 71,15 persen sebanyak 37 orang, sedangkan perempuan persentase sebesar 28,85 persen sebanyak 15 orang.

Tingkat pendidikan lazimnya menjadi salah satu syarat formal dalam mendapatkan pekerjaan. Tetapi dalam kenyataannya belum tentu seseorang dengan tingkat pendidikan yang tinggi memiliki motivasi kerja yang tinggi pula dan dapat memberikan kinerja tinggi sebab motivasi seseorang lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang berasal dari luar diri individu seperti kompensasi, pelatihan, dan gaya kepemimpinan. Berdasarkan tingkatan pendidikan responden mayoritas adalah karyawan dengan tingkat pendidikan sarjana (S1) yaitu sebesar 46,15 persen atau sebanyak 24 orang, sedangkan porsi terkecil adalah karyawan yang bertingkat pendidikan master (S2) yaitu sebesar 9,62 persen atau sebanyak 5 orang. Hal tersebut dapat dimaklumi sebab dari pengakuan Manajer Bidang SDM yang menyatakan bahwa sejak beberapa tahun terakhir dilakukan seleksi dan penerimaan karyawan hanya yang memiliki tingkat pendidikan sederajat sarjana (S1).

Dari aspek masa kerja, tampak bahwa sebagian besar responden telah bekerja dalam kurun waktu antara 6 tahun sampai 10 tahun yaitu sebesar 50 persen atau sebanyak 26 orang, yang diikuti oleh yang telah bekerja di atas 10 tahun yaitu sebesar 36,54 persen atau sebanyak 19 orang, sedangkan porsi terendah adalah responden yang baru bekerja antara 1 sampai 5 tahun yaitu sebesar 13,46 persen atau sebanyak 7 orang. Salah seorang responden yang telah bekerja di atas 10 tahun ketika diwawancarai menyatakan bahwa mereka lebih termotivasi untuk bekerja ketika mereka diberi kepercayaan oleh manajer atau adanya pendelegasian tugas dan tanggung jawab. Hal ini berarti bahwa karyawan yang telah lama bekerja akan lebih bergairah untuk bekerja ketika diberi kebebasan untuk melaksanakan tugas daripada mendapat perintah atau instruksi yang kaku dari atasan. Kurang lebih sama dengan pendapat di atas seorang responden lainnya menyatakan bahwa mereka bukan lagi orang yang baru bekerja yang harus didikte.

Berdasarkan status perkawinan, sebagian besar responden telah menikah yaitu sebesar 75 persen atau sebanyak 39 orang sedangkan yang belum menikah sebesar 19,23 persen atau sebanyak 10 orang dan yang berstatus duda/janda sebanyak 3 orang atau sebesar 5,77 persen dari total responden.

### **Analisis Deskriptif**

Gaya kepemimpinan instruksi pada PT.PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara dalam kategori lemah dialami lebih dari setengah responden yaitu 61,54 persen, sedangkan hanya 7,69 persen yang merasa mengalami gaya kepemimpinan instruksi dengan kategori lemah. Gaya kepemimpinan instruksi yang lemah yang dialami responden dikarenakan cara pemberian instruksi atau perintah yang kurang jelas, struktur hubungan atasan dan bawahan yang sepertinya ada batasan, dan dalam teguran maupun hukuman yang diberikan dirasa kurang bijaksana.

Gaya kepemimpinan konsultasi pada PT.PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara dalam kategori sedang dialami lebih dari setengah responden yaitu 71,15 persen, sedangkan hanya 13,46 persen yang

merasa mengalami gaya kepemimpinan konsultasi dengan kategori lemah dan 15,38 persen yang merasa mengalami gaya kepemimpinan konsultasi dengan kategori kuat. Gaya kepemimpinan konsultasi yang dirasakan kategori sedang yang dialami responden dikarenakan perhatian yang diberikan manajer dirasakan belum terlalu kuat dan juga tidak terlalu lemah, manajer dalam menjalin hubungan pribadi dan persahabatan dengan karyawan juga dirasakan sangat biasa tidak terlalu kuat dan tidak terlalu lemah.

Gaya kepemimpinan partisipasi pada PT.PLN (Persero) Wlayah Maluku dan Maluku Utara dalam kategori kuat dialami lebih dari setengah responden yaitu 65,38 persen, sedangkan hanya 3,85 persen yang merasa mengalami gaya kepemimpinan partisipasi dengan kategori lemah dan 30,77 persen yang merasa mengalami gaya kepemimpinan partisipasi dengan kategori sedang. Gaya kepemimpinan partisipasi yang dirasakan kategori kuat yang dialami responden dikarenakan kebersamaan dalam kelompok dalam mengerjakan tugas atau perintah yang diberikan sangat sering terjadi,perhatian dalam kelompok juga tidak kalah kuatnya, dan perlibatan bersama karyawan dan manajer dalam mengambil sebuah keputusan juga sangat dirasakan oleh para karyawan.

Gaya kepemimpinan delegasi pada kategori lemah, 30 orang atau 57,69 persen pada kategori sedang, dan 19 orang atau 36,54 persen pada kategori kuat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan delegasi pada PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara dalam kategori sedang dialami lebih dari setengah responden yaitu 57,69 persen, sedangkan hanya 5,77 persen yang mengalami gaya kepemimpinan delegasi dengan kategori lemah dan 36,54 persen yang merasa mengalami gaya kepemimpinan delegasi dengan kategori

sedang. Gaya kepemimpinan delegasi yang dirasakan kategori sedang yang dialami responden dikarenakan kepercayaan kepada karyawan, perhatian belum terlalu kuat dan juga tidak terlalu lemah, kemudian bila terjadi perubahan kurang diperhatikan.

Motivasi kerja pada kategori lemah, 36 orang atau 69,23 persen pada kategori sedang, dan 10 orang atau 19,23 persen pada kategori kuat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara dalam kategori sedang dialami lebih dari setengah responden yaitu 69,23 persen sedangkan hanya 11,54 persen yang mengalami motivasi kerja dengan kategori lemah dan 19,23 persen yang merasa mengalami motivasi kerja dengan kategori sedang.Motivasi kerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara masih dirasakan belum terlalu terlihat dari segi kebutuhan ekonomis, rasa aman dalam bekerja, kepuasan dalam pekerjaan, pengembangan diri, rasa ingin tahu,kretif dan inovatif, suka bekerja sama, adanya kebijakan pimpinan, adil dalam segala hal, jaminan dalam pekerjaan, penghargaan atas prestasi kerja karyawan, gaji yang sepadan, jaminan kesehatan, pemberian bonus, serta jaminan hari tua.

### Analisis Regresi Berganda

Penggunaan analisis regresi berganda dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara simultan dan parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.Untuk mengetahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara memerlukan analisis lebih lanjut. Analisis regresi linier berganda dipergunakan untuk menjawab persoalan tersebut sebagaimana dilihat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1.  
Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	T <sub>HITUNG</sub>	T <sub>TABEL</sub>	Sig.	Pengaruh	Korelasi Ganda	Interpretasi Korelasi
----------	-------------------	---------------------	--------------------	------	----------	----------------	-----------------------

Instruksi	0,138	3,871	1,960	0,000	Signifikan	0,624	Sedang
Konsultasi	0,200	4,604	1,960	0,000	Signifikan	0,748	Kuat
Partisipasi	0,458	13,916	1,960	0,000	Signifikan	0,890	Sangat Kuat
Delegasi	0,192	4,513	1,960	0,000	Signifikan	0,853	Sangat Kuat
FHITUNG/Sig.		290,952		0,000	Signifikan		
FTABEL		2,43					
Mean	4,5763						
Std. Err. Of Est.	0,07162						
Std. Deviation	0,25897						
Konstanta	0,028						
R Square	0,932						
Adj. R Square	0,929						
N	52						

Sumber : Hasil pengolahan, 2014

Berdasarkan data pada Tabel 1 di atas, terlihat korelasi yang sangat kuat terdapat pada gaya kepemimpinan partisipasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,890 dan gaya kepemimpinan delegasi dengan koefisien korelasi 0,853. Pada gaya kepemimpinan konsultasi terdapat hubungan korelasi kuat dengan angka koefisien korelasi sebesar 0,748, sedangkan pada gaya kepemimpinan instruksi korelasinya adalah sedang dengan koefisien sebesar 0,624. Besarnya pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) atau R square sebesar 0,932 ( 93,2 persen ). Dalam hal ini nilai *Adjusted R square* ( $R^2$ ) yang digunakan, karena variabel independen dalam penelitian lebih dari dua. Berdasarkan nilai koefisien *Adjusted R square* ( $R^2$ ) = 0,929 berarti 92,9

persen variasi motivasi kerja karyawan PT.PLN (persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan manajer sedangkan sisanya sebesar 7,1 persen merupakan pengaruh dari faktor lain di luar faktor yang diteliti seperti pelatihan (diklat) dan kompensasi. Dengan demikian dikatakan bahwa seluruh variabel bebas faktor gaya kepemimpinan instruksi, partisipasi, konsultasi, delegasi secara simultan mempunyai pengaruh sangat kuat terhadap motivasi kerja karyawan, sedangkan sisanya 7,1 persen merupakan pengaruh dari faktor lain di luar faktor yang diteliti.

Berdasarkan hasil olahan data tersebut diperoleh hasil persamaan regresi linier berganda sebagai berikut

$$Y = 0,028 + 0,138 X_1 + 0,200 X_2 + 0,458 X_3 + 0,192 X_4 + 0,071$$

Berdasarkan persamaan regresi linier di atas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- Nilai koefisien  $X_1$  yang positif menunjukkan bahwa semakin besar intensitas gaya kepemimpinan instruksi yang digunakan dalam memotivasi karyawan semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan dengan anggapan gaya kepemimpinan konsultasi, partisipasi, dan delegasi dalam keadaan konstan.
- Nilai koefisien  $X_2$  yang positif menunjukkan bahwa semakin besar intensitas gaya kepemimpinan konsultasi

yang digunakan dalam memotivasi karyawan semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan dengan anggapan gaya kepemimpinan instruksi, partisipasi, dan delegasi dalam keadaan konstan. Nilai koefisien  $X_2$  yang lebih besar dari koefisien  $X_1$ , dapat diinterpretasikan bahwa gaya kepemimpinan konsultasi mempunyai daya motivasi yang lebih besar daripada gaya kepemimpinan instruksi.

- Nilai koefisien  $X_3$  yang positif menunjukkan adanya pengaruh yang searah dengan motivasi kerja karyawan.

Jika gaya kepemimpinan partisipasi semakin ditingkatkan maka motivasi kerja karyawan akan meningkat pula dengan anggapan bahwa gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, dan delegasi dalam keadaan konstan. Angka koefisien  $X_3$  yang lebih besar dari koefisien  $X_1$  maupun koefisien  $X_2$ , ini menunjukkan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan partisipasi mempunyai daya pembangkit motivasi yang lebih besar jika dibandingkan dengan kedua gaya kepemimpinan yang sebelumnya.

- Nilai koefisien  $X_4$  yang positif menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan delegasi dengan motivasi kerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan delegasi ditingkatkan dapat membangkitkan motivasi kerja karyawan dengan anggapan bahwa gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, dan partisipasi dalam keadaan konstan. Jika dilihat dari nilai koefisien dari gaya kepemimpinan delegasi dibandingkan dengan nilai koefisien lainnya dalam persamaan diatas, dapat diinterprestasikan bahwa

gaya kepemimpinan delegasi berada dibawah peringkat gaya kepemimpinan konsultasi dan partisipasi dalam memberikan pengaruh motivasi kerja. Namun lebih kuat pengaruhnya dibandingkan gaya kepemimpinan instruksi.

Dari persamaan regresi linier di atas, menggambarkan bahwa koefisien regresi pada variabel bebas yang menunjukkan angka positif, yang berarti bahwa seluruh variabel bebas gaya kepemimpinan manajer, yakni gaya kepemimpinan instruksi ( $X_1$ ), konsultasi ( $X_2$ ), partisipasi ( $X_3$ ), dan delegasi ( $X_4$ ) berpengaruh secara positif atau searah terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara (Y).

Signifikan tidaknya pengaruh tersebut dapat dilihat dari hasil Uji - F ( $F_{HITUNG}$ ) serta tingkat probabilitas dengan tingkat kepercayaan 95 persen atau  $\alpha = 0,05$ . Jika  $F_{Hitung} > F_{Tabel}$  dan probabilitas  $< \alpha 0,05$  maka ada pengaruh, sehingga hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternative ( $H_a$ ) ditolak.

Uji signifikansi koefisien korelasi ganda tersebut diperjelas dalam Tabel 2 berikut :

Tabel 2.

Ringkasan Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji – F) dan Koefisien Korelasi						
Sampel Observasi (N)	Koefisien Korelasi (R)	Koefisien Determinasi ( $R^2$ )	Adjusted R Square	$F_{HITUNG}$	$F_{tabel}$ (5 %)	Sig.
52	0,965	0,932	0,929	290,952	2,43	0,000

Sumber : Hasil pengolahan, 2014

Berdasarkan hasil uji signifikan koefisien korelasi ganda seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 2 di atas, dapat dikatakan bahwa  $H_0$  ditolak karena  $F_{hitung} = 290,952 > F_{tabel} = 2.43$  pada taraf kepercayaan 95 persen atau  $\alpha = 0,05$  atau dengan melihat nilai signifikansi (Sig.) = 0,000 (perhitungan komputer memperlihatkan angka 1,0182249205E-048). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan manajer secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara.

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel tidak bebas dilakukan uji – t (t – student), dengan tingkat kepercayaan 95 persen atau  $\alpha = 0,05$ . Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan probabilitas  $< \alpha 0,05$  maka ada pengaruh sehingga hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternative ( $H_a$ ) diterima. Selanjutnya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  probabilitas  $> \alpha 0,05$  maka tidak ada pengaruh, sehingga hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternative ( $H_a$ ) ditolak.

Ringkasan hasil analisis signifikansi parsial atau uji – t diperlihatkan dalam tabel 3 berikut.

Tabel 3.

### Ringkasan Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji - t)

Variabel	Beta	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Keterangan
Instruksi	0,138	3,871	1,96	Signifikan
Konsultasi	0,200	4,604	1,96	Signifikan
Partisipasi	0,458	13,916	1,96	Signifikan
Delegasi	0,192	4,513	1,96	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan, 2014

Berdasarkan analisis dengan uji - t diatas, diperoleh nilai t<sub>HITUNG</sub> untuk variabel gaya kepemimpinan instruksi sebesar 3,871 lebih besar dari nilai t<sub>TABEL</sub> pada taraf signifikansi 0,05 dengan dK 89 sebesar 1,96. Oleh karena t<sub>HITUNG</sub> > t<sub>TABEL</sub>, maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan instruksi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,138. Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan instruksi manajer meningkat memberikan pengaruh peningkatan motivasi karyawan sebesar 0,138 satuan.

Nilai t<sub>hitung</sub> untuk variabel gaya kepemimpinan konsultasi sebesar 4,604 lebih besar dari nilai t<sub>tabel</sub> pada taraf signifikansi 0,05 dengan dK 89 sebesar 1,96. Oleh karena t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub>, maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan konsultasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,200. Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan konsultasi manajer meningkat memberikan pengaruh peningkatan motivasi karyawan sebesar 0,200 satuan.

Nilai t<sub>hitung</sub> untuk variabel gaya kepemimpinan partisipasi sebesar 13,916 lebih besar dari nilai t<sub>tabel</sub> = 1,96 pada taraf signifikansi 0,05 dengan dK 89. Oleh karena t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub>, maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,458. Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan partisipasi manajer meningkat memberikan pengaruh peningkatan motivasi karyawan sebesar 0,458 satuan.

Nilai t<sub>hitung</sub> untuk variabel gaya kepemimpinan delegasi sebesar 4,513 lebih besar dari nilai t<sub>tabel</sub> = 1,96 pada taraf

signifikansi 0,05 dengan dK 89. Oleh karena t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub>, maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan delegasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,192. Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan delegasi manajer meningkat memberikan pengaruh peningkatan motivasi karyawan sebesar 0,192 satuan.

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat dapat dilihat pada uji parsial atau uji - t, yaitu dengan membandingkan nilai t<sub>HITUNG</sub> dengan t<sub>TABEL</sub> atau melihat nilai signifikansi (Sig.). kriteria yang digunakan ialah apabila nilai signifikansi pada variabel bebas tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Semua variabel independen yang dimasukkan sebagai prediktor untuk menjelaskan hasil motivasi kerja karyawan menghasilkan nilai significance (Sig.) yang jauh lebih kecil dari level  $\alpha = 0,05$  atau 5 persen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara parsial faktor gaya kepemimpinan manajer yang terdiri dari gaya kepemimpinan instruksi (X<sub>1</sub>), konsultasi (X<sub>2</sub>), partisipasi (X<sub>3</sub>), dan delegasi (X<sub>4</sub>) berpengaruh secara positif atau searah terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil diatas, dapat disimpulkan bahwa dari keempat variabel bebas gaya kepemimpinan manajer yang diteliti pengaruhnya terhadap variabel terikat motivasi kerja karyawan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipasi mempunyai pengaruh yang paling dominan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, maupun delegasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara.

Keempat gaya kepemimpinan manajer sebagai variabel prediktor (independen) yang

diidentifikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara, yaitu gaya kepemimpinan instruksi ( $X_1$ ), konsultasi ( $X_2$ ), partisipasi ( $X_3$ ), dan delegasi ( $X_4$ ) berpengaruh secara positif atau searah terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja karyawan ( $Y$ ), baik secara simultan maupun parsial terhadap motivasi kerja karyawan. Dari temuan tersebut, menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Temuan tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja karyawan ditentukan oleh adanya pimpinan yang mengkoordinasikan tugas-tugas dan pekerjaan maka karyawan akan menurun motivasinya dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan Susilowati (1995) tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja bawahan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat dengan prestasi kerja bawahan dengan korelasi sebesar 0,888 pada taraf signifikansi 1 persen. Temuan penelitian ini juga mendukung teori yang diungkapkan oleh Keith Davis seperti yang dikutip dalam Reksohadiprodo dan Handoko (1996) yang mengatakan bahwa suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur (kacau balau). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan mengubah sesuatu potensial menjadi kenyataan. Ini adalah kegiatan pokok yang memberikan sukses bagi semua hal yang potensial, yaitu suatu organisasi dan anggota-anggotanya. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat diperlukan untuk bertindak sebagai motivator, seperti yang diungkapkan oleh Mulyasa (2004) yang menyatakan bahwa manajer merupakan motivator yang menumbuhkan motivator melalui pengaturan, lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan dan penyediaan berbagai sumber fasilitas.

Implikasi praktis dari hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan manajer yang bersifat instruksi diterapkan untuk mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan, maka akan mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Namun jika dilihat dari hasil peringkat kekuatan hubungan daya kepemimpinan instruksi tersebut dengan peningkatan motivasi kerja karyawan, maka gaya ini berada pada peringkat keempat diantara gaya-gaya kepemimpinan lainnya. Hasil tersebut didukung oleh kenyataan dari pengamatan dan hasil wawancara langsung dengan beberapa orang karyawan. Salah seorang mengemukakan bahwa bagaimanapun bagi karyawan, instruksi dari seorang manajer masih dibutuhkan untuk menggerakkan dan mengarahkan karyawan dalam menjalankan tugas yang dipercayakan kepadanya, sebab kalau tidak, ada kecenderungan bagi kami para karyawan untuk bekerja sesuka hati dan cenderung untuk menghindari tugas, apabila tugas itu terasa berat. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja. Namun demikian seiring dengan tingkat kematangan para bawahan, maka hubungan antara pemimpin secara ketat sebagaimana yang dituntut dalam gaya ini nampaknya memerlukan penyesuaian sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

## **Kesimpulan dan Saran**

### **Kesimpulan**

Dari hasil pengujian dan analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

- Gaya kepemimpinan manajer yang terdiri gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara.
- Gaya kepemimpinan partisipasi merupakan gaya kepemimpinan paling dominan berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara. Hal ini terjadi karena karakteristik responden yang

sebagian besar berada pada umur 30 sampai 49 tahun dan menurut tingkat pendidikan mayoritas berstatus sarjana (S1) sehingga memiliki kematangan dalam bekerja maka para karyawan lebih cenderung bekerja mandiri dan ingin terlibat dalam pengambilan keputusan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data serta kesimpulan di atas maka penulis mencoba memberikan saran sebagai berikut :

- Bagi Manajer disarankan agar di masa mendatang lebih menekankan penggunaan gaya kepemimpinan Partisipasi, dengan tetap memperhatikan situasi dan kondisi karyawan, dan membutuhkan gaya kepemimpinan yang lebih cocok untuk diterapkan selain gaya kepemimpinan partisipasi yaitu gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, dan delegasi. Di mana dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan diperlukan penerapan gaya kepemimpinan yang cocok dengan situasi dan keadaan karyawan saat ini.
- Bagi PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara agar setiap pengambilan keputusan di tingkat organisasi, terutama yang menyangkut dan melibatkan kepentingan karyawan, hendaknya melibatkan dan mempertimbangkan usulan karyawan dengan cara meningkatkan kemauan karyawan untuk bekerja keras dengan memberikan tanggung jawab yang lebih besar.

### **Daftar Pustaka**

- Ali, Muhammad. 1997. Kamus Bahasa Indonesia Modern. Pustaka Amani. Pearson Education, Inc., Jakarta
- Arep, Ishak dan Hendri, Tanjung. 2004. Manajemen Motivasi. Grasindo, Jakarta
- Dessler, Gary, 2005. Human Resource Management. International Edition. New Jersey
- Effendy, Bambang. 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta
- Gomes, Faustino C. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi Offset. Jakarta
- Hicks, Robert G. dan G. Ray Gullet. 1996. Organisasi, Teori dan Tingkah Laku. Edisi Indonesia. Bumi Aksara. Jakarta
- Lussier, Robert N. 1990. Human Relations in Organizations : A Skill Building Approach. Homewood, Richard D. Irwin, Inc. Illinois
- Manullang, M. 1992. Manajemen Personalialia. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Mulyasa, E. 2004. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Cetakan Keempat. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Nicholls, Margaret. 1993. Managing Staff Development. dalam Howard Green, The School Management Handbook. Kogan Page. London
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan T. Hani Handoko. 1986. Organisasi Perusahaan : Teori dan Perilaku. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta
- Rosyada, Dede. 2004. Paradigma Pendidikan Demokratis : Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan. Kencana. Jakarta
- Tambunan, Emil H. 1991. Kunci Sukses dalam Manajemen dan Kepemimpinan. Indonesia Publishing House. Bandung
- Thoha, Miftah. 1995. Kepemimpinan dalam Manajemen. Rajawali. Jakarta
- Umar, Husein. 2000. Metode Penelitian. Edisi Pertama. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wahjosumidjo. 2003. Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan

Permasalahannya. PT Raja Grafindo  
Persada. Jakarta

Yukl, Garry. 1994. *Kepemimpinan dalam  
organisasi*. Terjemahan Jusuf Udaya.  
Prehalindo. Jakarta