

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN
PT. CIPAGANTI CITRA GRAHA DIVISI OTOJASA
CABANG YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Oleh

**Nama : Vita Vici Nugraeni
Nomor Mahasiswa : 08311046
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2012

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN
PT. CIPAGANTI CITRA GRAHA DIVISI OTOJASA
CABANG YOGYAKARTA**

SKRIPSI

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata - 1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Indonesia**



Oleh

**Nama : Vita Vici Nugraeni
Nomor Mahasiswa : 08311046
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2012

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 14 Maret 2012

Penulis,



Vita Vici Nugraeni

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN
PT. CIPAGANTI CITRA GRAHA DIVISI OTOJASA
CABANG YOGYAKARTA

Nama : Vita Vici Nugraeni
Nomor Mahasiswa : 08311046
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 14 Maret 2012

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Arif Hartono, SE, MHRM, Ph.D

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT.
Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta**

**Disusun Oleh: VITA VICI NUGRAENI
Nomor Mahasiswa: 08311046**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 18 April 2012

Penguji/Pemb. Skripsi : Dra. Arif Hartono, MHRM, Ph.D

Penguji : Drs. Muslich, MM



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

MOTTO

..... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

“.....Sesungguhnya Allah tidak mengubah nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri yang mengubah apa yang ada pada diri mereka.....” (QS. Ar-Ra’d, 13:11)

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan” (QS. Al-Insyirah, 94:6)

وَلَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ وَلَدَيْنَا كِتَابٌ يَنْطِقُ بِالْحَقِّ ۗ وَهُمْ لَا يُظَاهَمُونَ ۗ

“Kami tiada membebani seseorang melainkan menurut kesanggupannya, dan pada sisi Kami ada suatu kitab yang membicarakan kebenaran, dan mereka tidak dianiaya” (QS. Al-Mu’minun, 23:62)

PERSEMBAHAN



Skripsi ini kupersembahkan kepada :

- ❖ *Almamater ku, Universitas Islam Indonesia*
- ❖ *Ayahanda & Ibunda Tercinta*
(Joko Nugroho & Alm. Endang Sri Hartati)
- ❖ *Dosen pembimbing skripsi*

Bapak Arif Hartono, SE, MHRM, Ph.D

- ❖ *Om Fachrurazi Benyamin Saib &*
Tante Rahayu Handayani

- ❖ *Kakak & Adikku : Dita Vidi Nugroho &*
Gita Vini Nugroho

- ❖ *Aa Asep Saefurokhman yang selalu*
mendamping di setiap langkahku

- ❖ *“Sahabat” yang selalu memberikan keceriaan*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif, dan berorientasi prestasi) terhadap motivasi kerja (faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik) karyawan dan untuk mengetahui gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif, dan berorientasi prestasi) manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja (faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik) karyawan.

Penelitian dilakukan di PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta dengan jumlah sampel 40 orang karyawan. Adapun metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah sensus karena penelitian yang dilakukan atas seluruh responden. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, maka digunakan analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan pengarah dan partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan terbukti. Sedangkan gaya kepemimpinan mendukung dan berorientasi prestasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan tidak terbukti. Gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan terbukti. Sedangkan gaya kepemimpinan pengarah, mendukung, dan berorientasi prestasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan tidak terbukti. Gaya kepemimpinan pengarah dan partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan terbukti. Sedangkan gaya kepemimpinan mendukung dan berorientasi prestasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan tidak terbukti. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan terbukti. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja karyawan terbukti. Sedangkan gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan tidak terbukti.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Mendukung, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Motivasi Kerja faktor-faktor Intrinsik, Motivasi Kerja faktor-faktor Ekstrinsik, Motivasi Kerja

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Pertama-tama marilah kita panjatkan segala puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan semesta alam yang telah memberikan kita nikmat, sehingga dengan nikmat-nikmatnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta.”** Adapun penyusunan skripsi ini sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Tak lupa pula salam dan shalawat kita sampaikan kepada Nabi Pilihan-Nya Nabi Muhammad SAW, nabi sejati pembawa kebenaran, pecinta dan pencari ridho di langit, yang terpilih di antara makhluk-Nya, yang dengan kedatangannya kebenaran terwujud dan segala kepalsuan sina dengan sinarnya bumi tercerahkan.

Skripsi ini merupakan hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan pengaruhnya pada motivasi kerja karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta, diharapkan dengan penelitian ini akan bermanfaat bagi semua pihak sehingga bisa memberikan sedikit pencerahan untuk mengetahui dan melakukan perubahan sehingga menjadi lebih baik lagi.

Dalam penyusunan skripsi ini berbagai fasilitas, bimbingan dan bantuan telah penulis terima dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. D. Praptono Agus Hardjito, M.si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Arif Hartono, SE, MHRM, Ph.D, selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Muslich, MM, selaku Dosen Penguji Skripsi yang telah memberikan kemudahan dalam menguji skripsi ini.
5. Bapak Dr. Zainal Mustofa EQ, MM, Bapak Arif Hartono, SE, MHRM, Ph.D, Bapak Dr. D. Praptono Agus Hardjito, M.si, dan Bapak Drs. Muchsin Muthohar, MBA, selaku Dosen Penguji Komprehensif untuk semua kepercayaan yang diberikan.
6. Keluargaku tercinta, Ibu (Alm), Bapak, masku Dita dan adikku Gita terimakasih atas perjuangan dan pengorbanannya serta doa yang tak putus selalu terucap untuk ku.
7. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta atas segala bantuannya dalam mempermudah proses penulis menuntut ilmu.
8. Bapak Ariyo Mei Prasetyo, selaku Supervisor PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta yang telah memberikan izin dilakukannya penelitian ini.

9. Mba Ade Puteri Maullidia, selaku Karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta yang telah memberikan bantuan dalam pengumpulan data untuk penyelesaian penulisan skripsi ini.
10. Seluruh karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta atas segala partisipasi mengisi kuesioner sehingga penelitian bisa berjalan lancar.
11. Aa Asep Saefurokhman, terima kasih atas doa dan dukungan yang tak henti-hentinya diberikan dan masukan yang membangun dalam proses menyelesaikan skripsi.
12. Om beny dan tante yayuk yang juga memberikan dorongan dan dukungannya yang tidak kecil bagi penulis.
13. Keluarga Jakarta, Cimahi, Cirebon, Semarang dan Surabaya atas doa dan perhatian yang sangat berarti.
14. Yong-yongku tersayang (Mailani, Flaury dan Dian) yang selalu mendukung sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
15. Teman-teman seperjuangan (Dony dan Atieq) yang selalu mendukung dan memberikan masukan-masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
16. Kepompongku (Aya, Estu, Ririn dan Chandra) yang selalu memberikan dukungan yang tak pernah putus.
17. Amburadoel (Bapak, Kucing, Muklis, Ponari, Nyai, Kopet, Frant, Wisnu, dan Nova) yang selalu memberikan hari-hari yang bermakna.
18. Asrama Putri Ayu (Ieka dan Feny) yang selalu memberikan keceriaan di kostan tercinta.

19. Temen-temen konsentrasi Sumber Daya Manusia 08 yang telah menginspirasi penulis untuk berusaha lebih baik.
20. Temen-temen Manajemen 08, terima kasih atas semua kerjasamanya selama ini.
21. Yogyakarta dan semua keajaibannya yang mengajarkan pada penulis tentang kehidupan.
22. Dan Rekan yang lain yang tidak tertulis..... kalian adalah kenangan yang terindah dan pasti tersimpan.

Penulis sadar penulisan skripsi ini tak luput dari kekurangan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Dan penulis mohonkan sang Khaliq senantiasa memberikan taufiq, hidayah dan ridho-Nya. Amien . . .

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 14 Maret 2012
Penulis

Vita Vici Nugraeni

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1. Penelitian Terdahulu	6
2.2. Landasan Teori	8
2.2.1. Kepemimpinan	8
2.2.1.1. Pengertian Kepemimpinan	8
2.2.1.2. Syarat – Syarat Kepemimpinan	9

2.2.1.3. Pengertian Gaya Kepemimpinan	10
2.2.1.4. Teori – Teori Kepemimpinan	11
2.2.2. Motivasi Kerja	20
2.2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja	20
2.2.2.2. Teori – Teori Motivasi	21
2.2.2.3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	28
2.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan	32
2.3. Kerangka Pemikiran	34
2.4. Hipotesis	34
BAB III METODE PENELITIAN	36
3.1. Lokasi Penelitian	36
3.1.1. Gambaran Umum Perusahaan	36
3.2. Demografi Karyawan.....	40
3.3. Variabel Penelitian	41
3.4. Definisi Operasional	42
3.4.1. Gaya Kepemimpinan	42
3.4.2. Motivasi Kerja	44
3.5. Instrumen Pengukuran Data	45
3.5.1. Uji Validitas	46
3.5.2. Uji Reliabilitas	47
3.6. Teknik Pengumpulan Data	48
3.7. Metode Pengambilan Data	48
3.7.1. Metode Pengambilan Angket (Kuesioner)	48
3.7.2. Metode Studi Pustaka	49
3.8. Populasi	49
3.9. Metode Analisis Data	50
3.9.1. Metode Kuantitatif.....	50

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Rangkuman Hasil Uji Validitas Pertanyaan Tentang Gaya Kepemimpinan	56
4.2 Rangkuman Hasil Uji Validitas Pertanyaan Tentang Motivasi Kerja	57
4.3 Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas	59
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	60
4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	61
4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
4.8 Rekapitulasi Karakteristik Responden Yang Paling Dominan	63
4.9 Variabel Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1)	65
4.10 Variabel Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)	66
4.11 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	68
4.12 Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)	69
4.13 Variabel Motivasi Kerja Faktor-faktor Intrinsik (Y_1)	71
4.14 Variabel Motivasi Kerja Faktor-faktor Ekstrinsik (Y_2)	73
4.15 Rekapitulasi Kategori Nilai Mean Tiap-tiap Variabel	75
4.16 Rangkuman Hasil Analisis Statistik	76
4.17 Nilai Dari Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi	80
4.18 Koefisien Determinasi Parsial	88
4.19 Rangkuman Hasil Analisis Statistik	92
4.20 Nilai Dari Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi	96
4.21 Koefisien Determinasi Parsial	104

4.22 Rangkuman Hasil Analisis Statistik	108
4.23 Nilai Dari Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi	112
4.24 Koefisien Determinasi Parsial	120
4.25 Hasil Pengujian Hipotesis	125



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran	34
4.1 Interpretasi skor rata-rata Gaya Kepemimpinan Pengarah	66
4.2 Interpretasi skor rata-rata Gaya Kepemimpinan Mendukung.....	67
4.3 Interpretasi skor rata-rata Gaya Kepemimpinan Partisipatif	69
4.4 Interpretasi skor rata-rata Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	70
4.5 Interpretasi skor rata-rata Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik	72
4.6 Interpretasi skor rata-rata Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik.	74
4.7 Uji Distribusi F Variabel X_1 X_2 X_3 X_4	83
4.8 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1)	84
4.9 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)	85
4.10 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	86
4.11 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)	87
4.12 Uji Distribusi F Variabel X_1 X_2 X_3 X_4	99
4.13 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1).....	100
4.14 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)	101
4.15 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	102
4.16 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)	103
4.17 Uji Distribusi F Variabel X_1 X_2 X_3 X_4	114
4.18 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1).....	116
4.19 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)	117
4.20 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	118
4.21 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)	119

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
A KUESIONER.....	137
B DATA MENTAH	145
C UJI INSTRUMEN PENELITIAN	162
D UJI STATISTIKA	173
E SURAT KETERANGAN	180



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi baik perusahaan maupun instansi melakukan aktivitasnya akan memerlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin merupakan salah satu unsur yang menentukan dalam mengembangkan perusahaan. Maju mundurnya perusahaan akan ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam perusahaannya.

Menurut Stoner (1996:161) kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompoknya. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Rivai (2004:64) adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Seorang pemimpin harus mempunyai keluwesan dan mengerti kebutuhan akan karyawannya. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan organisasi untuk menghadapi kebutuhan yang berubah-ubah tanpa terlalu banyak meresahkan karyawannya. Dengan kebutuhan-kebutuhan yang diperoleh oleh para karyawan maka mereka akan termotivasi untuk bekerja dan para karyawan akan memberikan kontribusi positif kepada perusahaannya di dalam rangka proses pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi menurut Hasibuan (2001:219) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja

seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan integrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi karyawan agar mau bekerja secara produktif 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 karyawan.

Menurut Wahjosumidjo (1984:173) untuk memberikan motivasi yang tepat, pimpinan hendaknya secara terus menerus mengamati dan memahami tingkah laku bawahan, mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan, dan memperhitungkan, mengawasi dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan. Apabila motivasi bekerja karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menyusut seakan-akan kemampuan yang mereka miliki rendah. Motivasi juga menggambarkan hubungan antara harapan dan tujuan dengan hal yang dilakukan untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu dengan motivasi yang bersifat positif dan negatif yang dapat digunakan seorang pemimpin agar karyawan mau bekerja giat dan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta merupakan salah satu perusahaan jasa yang berhubungan dengan masyarakat. Tawaran jasanya berupa *shuttle, travel, car rent, tours and airlines ticketing, corrier and cargo, dan tourism bus*. Banyaknya tawaran jasa yang diberikan Cipaganti Group ini membuat persaingan ketat dibidang jasa transportasi saat ini dengan perusahaan jasa yang sejenis lainnya. Untuk

meraih pangsa pasar mengharuskan suatu pelayanan terbaik yang diberikan karyawan kepada pelanggan dan motivasi terhadap karyawan adalah hal penting yang mendukung pencapaian target perusahaan dan tentunya didukung kepemimpinan yang efektif sesuai dengan gaya yang dijalankan oleh pimpinan perusahaan.

Dari keterangan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa banyaknya jasa yang ditawarkan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta membuat karyawan harus memberikan yang terbaik kepada pelanggan dan perusahaan. Loyalitas yang tinggi, rasa memiliki, dan bekerja secara efektif dan efisien tidak akan tercapai tanpa adanya motivasi yang kuat dan positif dari pimpinan. Melihat hal diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta”**.

1.2. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif, dan berorientasi prestasi) terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif, dan berorientasi prestasi) terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan?

3. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif, dan berorientasi prestasi) terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif dan berorientasi prestasi) manakah yang lebih dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja (faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik) karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dari penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif dan berorientasi prestasi) terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif dan berorientasi prestasi) terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif dan berorientasi prestasi) terhadap motivasi kerja karyawan.
4. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif dan berorientasi prestasi) manakah yang lebih dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja (faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik) karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan dalam menerapkan ilmu kepemimpinan dan motivasi yang didapat dari bangku kuliah dan mencoba menghubungkan antara teori dengan kenyataan yang ada pada perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan evaluasi bagi manajemen untuk mengetahui apakah dengan adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini sudah tepat untuk menambah motivasi kerja karyawan.

3. Bagi Lembaga Pendidikan

Sebagai referensi tambahan bagi mereka yang ingin mengetahui atau meneliti lebih lanjut mengenai pengembangan sumber daya manusia terkait dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan dalam penelitian ini, dapat dikemukakan hasil penelitian sebelumnya. Hal-hal yang akan dibicarakan dalam bagian ini terdiri dari berbagai hasil penelitian yang terdahulu tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.

Putra (2009) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan (gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratik, gaya kepemimpinan *laissez faire*, gaya kepemimpinan paternalistik dan gaya kepemimpinan kharismatik) secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Gaya kepemimpinan demokratik mempunyai pengaruh paling besar terhadap motivasi kerja pegawai yang ditunjukkan dengan hasil uji korelasi parsial bahwa gaya kepemimpinan demokratik memiliki pengaruh positif, kuat dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai kantor PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Secang. Persamaan penulis dengan peneliti terdahulu adalah memiliki kesamaan dalam hal variabel independen maupun dependen yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak dalam hal teori gaya kepemimpinan dan teori motivasi kerja yang digunakan maupun tempat penelitian.

Diah (2004) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan (gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan hotel Quality. Dan gaya kepemimpinan partisipatif merupakan

faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi semangat kerja karyawan hotel Quality Yogyakarta. Persamaan penulis dengan peneliti terdahulu adalah memiliki kesamaan dalam hal teori gaya kepemimpinan yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak dalam hal variabel dependen yang digunakan dan tempat penelitian yang digunakan.

Hartati dan Gunarsih (2008) menyatakan bahwa faktor konflik dalam organisasi menduduki posisi paling kuat sedangkan pendidikan menduduki urutan ke dua dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai maka penurunan motivasi yang bersumber dari konflik dalam organisasi harus dihindarkan. Persamaan penulis dengan peneliti terdahulu adalah memiliki kesamaan dalam hal variabel dependen yang digunakan yaitu motivasi kerja. Sedangkan perbedaannya terletak dalam hal variabel independen yang digunakan dan tempat penelitian yang digunakan.

Suryana (2004) menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan pengembangan karir mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi karyawan PT. Indorama Synthetics, Tbk. Kepemimpinan mempunyai pengaruh paling dominan terhadap motivasi karyawan dibanding dengan pengembangan karir. Persamaan penulis dengan peneliti terdahulu adalah memiliki kesamaan dalam hal teori kepemimpinan dan teori motivasi kerja yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak dalam hal variabel pengembangan karir yang digunakan penulis terdahulu dan tempat penelitian yang digunakan.

Setiawan (2010) mengatakan dari hasil uji F dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otoriter, dan gaya kepemimpinan *laissez faire* secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara. Pada uji t, variabel gaya kepemimpinan

demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Persamaan penulis dengan peneliti terdahulu adalah memiliki kesamaan dalam hal teori motivasi kerja yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak dalam hal teori gaya kepemimpinan yang digunakan dan tempat penelitian yang digunakan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kepemimpinan

2.2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Para ahli manajemen berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen didalam organisasi yang mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok.

Menurut Handoko (1993:294) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dengan sasaran. Stoner dan Freeman (1996:161) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Kartono (2004:57) berpendapat kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang. Sedangkan menurut As'ad (1990:2) kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

2.2.1.2. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Kartono (2004:37) mengungkapkan bahwa seorang pemimpin tidak hanya dapat memimpin bawahannya saja tetapi seseorang dipilih untuk menjadi seorang pemimpin, karena memiliki kelebihan dan memiliki syarat-syarat untuk menjadi seorang pemimpin.

Kelebihan tersebut, seperti :

- Kapasitas, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, kemampuan menilai.
- Prestasi; gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan.
- Tanggung jawab; mandiri, tekun, ulet, percaya diri, agresif, punya hasrat untuk unggul.
- Partisipasi; aktif, mobilitas tinggi, bergaul, kooperatif.
- Status; meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi.

Sedangkan seorang pemimpin juga harus memiliki syarat-syarat untuk menjadi seorang pemimpin yang memiliki kemampuan lebih untuk dipatuhi oleh bawahannya, seperti yang dikemukakan oleh Kartono (2004:37) yaitu :

1. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (*individualism*)
2. Besar rasa ingin tahu dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda (*curious*)
3. Multiterampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. *Perfeksionis*, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi.
7. Sabar namun ulet, serta tidak “mandek”.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet realistik.

9. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya, tajam dan adil pertimbangannya.
13. Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuan.
14. Memiliki motivasi tinggi dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme tinggi.
15. Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi dan daya inovasi.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki kelebihan dan syarat-syarat pemimpin dibanding dengan anggota-anggota lainnya. Sebab karena kelebihan dan syarat-syarat tersebut seorang pemimpin dapat berwibawa dan dipatuhi oleh bawahannya.

2.2.1.3. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Sarwono (1999:40) gaya kepemimpinan dijelaskan sebagai suatu proses perilaku atau hubungan yang membentuk pola tertentu yang menyebabkan suatu kelompok untuk bertindak secara bersama-sama atau bekerja sama sesuai dengan aturan dan atau tujuan bersama.

Stoner dan Freeman (1996:165) mengemukakan pengertian mengenai gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Pendapat serupa dikemukakan oleh Robbins (2004:3) yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

2.2.1.4. Teori-Teori Kepemimpinan

Dalam teori kepemimpinan merupakan penggeneralisasian perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya. Kismono (2001:221) mengemukakan teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan. Di bawah ini dikemukakan mengenai teori kepemimpinan :

1. Teori Karakter Kepemimpinan

Menurut Robbins (2004:42) mengemukakan bahwa teori karakter kepemimpinan merupakan teori-teori yang mencari karakter kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Dengan demikian untuk menjadi pemimpin yang berhasil harus memiliki kemampuan memimpin dalam hal ini yaitu karakter seorang pemimpin. Karakter-karakter kepemimpinan yang membedakan seorang pemimpin dan bukan pemimpin adalah ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Di samping itu, bahwa orang-orang yang mempunyai sifat pemantauan-diri yang tinggi artinya, sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku mereka dalam situasi

yang berlainan jauh lebih besar kemungkinannya untuk muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok daripada yang pemantauan dirinya rendah.

Tetapi dapat disimpulkan bahwa beberapa karakter meningkatkan kemungkinan sukses sebagai pemimpin, tetapi tidak satu pun karakter itu menjamin sukses. Namun pendekatan karakter memiliki empat batasan; Pertama, tidak ada karakter universal yang meramal kepemimpinan dalam semua situasi selektif. Kedua, karakter meramalkan perilaku lebih dalam situasi yang “lemah” daripada dalam situasi yang “kuat”. Situasi kuat adalah situasi dimana ada norma-norma perilaku yang kuat, rangsangan yang kuat untuk jenis-jenis perilaku yang spesifik dan harapan yang jelas, seperti terhadap perilaku mana yang diberikan imbalan dan perilaku mana yang dihukum. Ketiga, bukti tidak jelas dalam memisahkan sebab dan efek. Keempat, karakter melakukan suatu pekerjaan yang lebih baik dalam meramal penampilan kepemimpinan ketimbang dalam membedakan secara aktual antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif.

2. Teori Perilaku Kepemimpinan

Menurut Robbins (2004:43) teori perilaku kepemimpinan menitikberatkan pada apa yang dikerjakan oleh seorang pemimpin atau mempelajari tingkah lakunya dalam berbagai situasi. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dengan dua dasar tingkah laku yaitu tingkah laku yang mengacu pada tugas dan tingkah laku yang mengacu pada hubungan antar manusia. Dengan adanya dua tingkah laku tersebut banyak para ahli mengadakan penelitian mengenai teori perilaku kepemimpinan tersebut, diantaranya adalah:

a. Teori Kepemimpinan Universitas Ohio (*Ohio State University*)

Menurut Robbins (2003:43) bahwa teori perilaku yang dihasilkan di Universitas Negeri Ohio, berusaha untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin.

Teori perilaku kepemimpinan tersebut dikelompokkan ke dalam dua dimensi, yaitu:

1. Struktur prakarsa (*initiating structure*), mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan tujuan.
2. Pertimbangan (*consideration*), mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang ditandai saling percaya menghargai gagasan bawahan dan memperhatikan perasaan mereka. Seorang pemimpin yang tinggi dalam pertimbangan dapat digambarkan sebagai seorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, ramah dan dapat dihampiri, dan memperlakukan semua bawahan dengan adil.

Kedua dimensi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar

Dimensi Initiating Structure dan Consideration

(Low) ——— Consideration	Low initiating Structure High consideration (K3)	Low initiating Structure High consideration (K2)
	Low initiating Structure High consideration (K4)	Low initiating Structure High consideration (K1)
	(Low) ——— Initiating Structure	——— High

Sumber : Robbins (2004:44)

Kedua dimensi ini terpisah dan berbeda satu dengan yang lainnya. Seorang yang mendapat nilai tinggi pada suatu dimensi tidak berarti bahwa dimensi yang lainnya juga tinggi. Pendekatan terhadap salah satu dimensi tidak harus berarti melemahkan dimensi yang lain. Dengan demikian, tingkah laku pemimpin dapat dikatakan sebagai kombinasi dari kedua dimensi tersebut dan membentuk empat tingkah laku kepemimpinan yaitu :

1. *Initiating Structure* tinggi dan *Consideration* rendah (K 1)
2. *Initiating Structure* tinggi dan *Consideration* tinggi (K 2)
3. *Initiating Structure* rendah dan *Consideration* tinggi (K 3)
4. *Initiating Structure* rendah dan *Consideration* rendah (K 4)

b. Teori Kepemimpinan Universitas Michigan

Robbins (2004:45) penelitian kepemimpinan yang dilakukan pada pusat riset dan survey Universitas Michigan pada waktu yang kira-kira bersamaan dengan yang dilakukan di Ohio, mempunyai sasaran penelitian yang serupa yaitu, mencari karakter perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja.

Pada Universitas Michigan juga membagi dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu :

1. Pemimpin yang berorientasi-karyawan, yaitu pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi. Dideskripsikan sebagai menekankan hubungan antar pribadi mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima perbedaan individual diantara anggota-anggota.
2. Pemimpin yang berorientasi-produksi, yaitu pemimpin yang menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Mengutamakan perhatian pada penyelesaian tugas kelompok dan anggota-anggota kelompok adalah alat untuk tujuan akhir itu.

Kesimpulan yang didapat oleh para peneliti Michigan sangat disukai pemimpin yang perilakunya berorientasi pada karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan dikaitkan pada produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang berorientasi pada produksi cenderung dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih rendah.

c. Teori gaya kepemimpinan menurut Kartono (2004:71) yaitu :

1. Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan dan tindakan-tindakan yang abitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas.

2. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisasi maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi.

3. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisasi antara para pengikutnya, agar tercapai kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan para pengikutnya dalam pengambilan keputusan terakhir

4. Teori Suportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu.

5. Teori Laissez Faire

Persepsi pimpinan yang Laissez Faire tentang pentingnya pemeliharaan keseimbangan antara orientasi pemeliharaan hubungan sering terlihat bahwa aksentuasi diberikan kepada hubungan ketimbang pada penyelesaian tugas.

6. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi.

7. Teori Sifat Orang-Orang Besar (*Traits of Great Man*)

Ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai *predisposisi* yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi.

8. Teori Humanistik/Populastik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani, yaitu dicapai melalui interaksi pemimpin dan rakyat.

3. Teori Situasional Kepemimpinan

Kepemimpinan situasional menurut Robbins (2004:51) merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, dan bersifat tergantung pada tingkatan kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

Ada dua hal yang ditekankan pada teori situasional ini yaitu :

1. Memusatkan perhatian pada pengikut, tekanan pada pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa para pengikutlah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan si pemimpin itu, keefektifan bergantung pada tindakan dari pengikutnya. Inilah suatu dimensi penting yang telah dilewatkan atau kurang ditekankan dalam kebanyakan teori kepemimpinan.
2. Kesiapan, merujuk ke sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.

4. Teori Jalur Tujuan

Salah satu pendekatan yang paling dihormati terhadap kepemimpinan adalah teori jalur-tujuan. Dikembangkan oleh Robert House, teori jalur tujuan merupakan suatu model kemungkinan dari kepemimpinan yang menyuling unsur-unsur utama dari penelitian kepemimpinan Ohio mengenai struktur awal dan pertimbangan serta teori pengharapan dari motivasi.

Menurut Robbins (2004:54) hakikat teori jalur-tujuan adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk

memberikan pengarahan yang perlu atau dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

Robbins (2004:54) mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu :

1. Pemimpin direktif, pemimpin yang mengarahkan atau membiarkan pengikutnya tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan untuk dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik seperti terhadap bagaimana menyelesaikan tugas.
2. Pemimpin suportif, ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikut.
3. Pemimpin partisipatif, berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
4. Pemimpin berorientasi prestasi, menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Seperti pada gambaran di atas teori jalur tujuan mengemukakan dua kelas variabel situasional atau kemungkinan yang melunakkan hubungan perilaku kepemimpinan-hasil: variabel-variabel dalam lingkungan yang berada diluar kendali bawahan (struktur tugas, sistem wewenang formal dan kelompok kerja) dan variabel yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi bawahan (tempat pengendalian, pengalaman dan kemampuan pemahaman). Faktor-faktor lingkungan menentukan tipe perilaku pemimpin yang disyaratkan sebagai suatu pelengkap jika keluaran bawahan harus dimaksimalkan, sementara karakteristik pribadi dari bawahan menentukan bagaimana lingkungan dan perilaku pemimpin itu ditafsirkan. Jadi teori ini mengemukakan bahwa perilaku pemimpin akan tidak efektif bila berlebih karena sama dengan sumber-sumber struktur lingkungan atau tidak sebangun dengan karakteristik bawahan.

2.2.2. Motivasi Kerja

Kata motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, atau yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula berarti sebagai faktor yang mendorong orang untuk berindak dengan cara tertentu. Menurut Hasibuan (2006:72), motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

2.2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja

Winardi (2002:1) menjelaskan istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Diserap dalam bahasa Inggris menjadi *motivation* berarti pemberian motif, penimbunan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Selanjutnya Winardi (2002:33) mengemukakan, motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya. Berdasarkan hal tersebut diskusi mengenai motivasi tidak bisa lepas dari konsep motif. Pada intinya dapat dikatakan bahwa motif merupakan penyebab terjadinya tindakan.

Robbins (2004:198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.

2.2.2.2. Teori-Teori Motivasi

Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antar perilaku dan hasilnya. Dari banyaknya teori motivasi dapat di kelompokkan menjadi dua yaitu teori kepuasan dimana pengikutnya diantaranya adalah : Abraham Maslow, Herzberg, dan Mc. Clelland. Sedangkan kelompok teori motivasi yang satu adalah teori proses pengikutnya diantaranya adalah Victor Vroom. Berikut adalah penjelasannya:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori kepuasan ini mendasarkan pada pendekatan-pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan orang berperilaku dan bertindak dengan cara tertentu. Penganut teori ini adalah :

a. Teori Hierarki Kebutuhan

Mangkunegara (2002:94) mengemukakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri).

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

Teori kebutuhan Maslow telah menerima pengakuan luas di antara manajer pelaksana karena teori ini logis secara intuitif. Namun, penelitian tidak memperkuat teori ini dan Maslow tidak memberikan bukti empiris dan beberapa penelitian yang berusaha mengesahkan teori ini tidak menemukan pendukung yang kuat.

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Hasibuan (2007:157) mengemukakan teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang intinya terletak pada pemahaman dua sumber motivasi yaitu yang bersumber dari dalam diri pekerja yang bersangkutan yang mendatangkan kepuasan baginya dan yang bersumber dari organisasi yang berperan sebagai “katup pengaman” agar para pekerja mentaati ketentuan yang berlaku dalam organisasi.

Sedangkan kebutuhan menurut model Herzberg disebut dengan istilah *Two-Factors View*. Menurut teori ini kita harus menciptakan dan meningkatkan faktor motivator (faktor-faktor intrinsik) dan mengurangi faktor hygiene (faktor-faktor ekstrinsik). Dalam teori ini terdapat beberapa faktor-faktor, yaitu :

1) Faktor-Faktor Intrinsik (Faktor Motivation)

Faktor-faktor yang termasuk mempengaruhi kategori faktor-faktor intrinsik meliputi :

- a) Pengakuan, yaitu adanya pengakuan oleh pimpinan atas prestasi ataupun pengakuan terhadap potensi para karyawan dengan memberikan tugas yang lebih besar wewenang dan tanggung jawabnya.
- b) Peningkatan tanggung jawab, yaitu suatu kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar daripada sebelumnya karena ia telah berhasil melaksanakan tugasnya dengan baik.
- c) Perasaan berprestasi, yaitu suatu kepuasan karyawan karena mendapatkan kesempatan menunjukkan prestasinya dan mendapatkan kemudahan untuk berprestasi.
- d) Pertumbuhan dan perkembangan, yaitu kesempatan yang diperoleh untuk tumbuh dan berkembang, misalnya karyawan yang telah menunjukkan prestasinya ditingkatkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilannya, baik dengan jalan memperoleh pendidikan, latihan ataupun mutasi dan rotasi.
- e) Pekerjaan itu sendiri, artinya memang pekerjaan yang dilakukan itu sesuai dan menyenangkan bagi karyawan.

Herzberg menggunakan istilah faktor-faktor intrinsik atau faktor-faktor motivator alasannya karena faktor-faktor tersebut dapat memberikan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan meningkatkan motivasi.

2) Faktor-Faktor Ekstrinsik (Faktor Hygiene)

Faktor-faktor yang termasuk kategori faktor-faktor ekstrinsik atau maintenance meliputi :

- a) Penghasilan artinya semua pendapatan baik gaji dan penghasilan lainnya yang dapat mencukupi kehidupan karyawannya.
- b) Status, kedudukan dalam organisasi yang sesuai dengan potensi yang dimiliki karyawan yang bersangkutan.
- c) Hubungan antar pribadi, yaitu hubungan antar karyawan yang tidak diwarnai oleh konflik-konflik individu, tidak ada individu yang merasa dikucilkan dan juga hubungan antara pimpinan dan staf yang memuaskan karyawan.
- d) Supervisi yang memuaskan, artinya pimpinan tidak perlu selalu mencurigai bawahannya, harus dapat memberikan kepercayaan sehingga karyawan merasa dihargai dan dibimbing dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- e) Kondisi kerja termasuk kondisi ruangan, misalnya luas ruangan yang memadai dengan jumlah perabotan dan jumlah personil, kondisi peralatan, suhu dalam ruangan, udara, kondisi cahaya dan lain-lain.
- f) Sekuriti atau jaminan rasa aman yang diberikan kepada karyawan sehingga dapat memberikan ketenangan seperti jaminan hari tua, jaminan kesehatan dan lain-lain.
- g) Kebijakan atau *Policy* dari manajemen atau organisasi yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan, misalnya keseimbangan antara penghargaan dan hukuman.

Herzberg menemukan bahwa faktor-faktor ekstrinsik tersebut di atas tidak mempunyai pengaruh terhadap pertumbuhan kapasitas karyawan dalam berprestasi, tetapi hanya mencengah menurunnya prestasi karena karyawan mengalami keterbatasan-keterbatasan dalam melaksanakan tugas mereka. Faktor-faktor tersebut hendaknya dipertahankan agar tidak menurunkan prestasi karyawan, oleh karena itu oleh Herzberg dinamakan pula faktor-faktor pemeliharaan atau faktor-faktor *maintance*.

c. Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dalam Mangkunegara (2002:97) mengutarakan bahwa dalam hal memotivasi seseorang ada tiga macam motif yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

- 1) Kebutuhan akan prestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Seseorang menyadari bahwa untuk memenuhi kebutuhan harus memperoleh pendapat yang besar sehingga perlu motivasi yang besar untuk mencapai prestasi yang tinggi.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi merupakan daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang hal ini dilandasi oleh :
 - a) Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain dilingkungannya
 - b) Kebutuhan akan perasaan dihormati
 - c) Kebutuhan akan perasaan maju

- d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan, dalam hal ini gairah kerja yang timbul karena demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik, ego manusia ingin lebih baik berkuasa dari manusia lainnya sehingga akan menimbulkan persaingan.

2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Pada teori ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan individu agar individu tersebut dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh manajer. Penganut teori ini adalah :

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Pertama kali dikemukakan oleh Victor Vroom dalam Hasibuan (2007:165) yang menyatakan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor atau situasi :

- 1) Harapan (*Expectancy*) adalah hubungan tingkat usaha dengan tingkat tampilan kerja (*performance*) dalam arti keyakinan seseorang untuk memenuhi tingkat *performance* dalam menghadapi tuntutan suatu pekerjaan. Victor H Vroom menyatakan keyakinan ini antara nol sampai dengan satu, angka satu menunjukkan keyakinan yang penuh, sementara angka nol menunjukkan tidak adanya keyakinan.

- 2) Pertautan (*Instrumentality*) adalah hubungan antara tampilan kerja dari suatu outcome atau reward yang artinya kemungkinan atau kenyakinan seseorang untuk mendapatkan ganjaran bilamana memenuhi tingkat performance tertentu.
- 3) Nilai (*Value*) adalah nilai yang diberikan seseorang terhadap reward yang akan didapat oleh seseorang dari pekerjaannya. Artinya satu reward dapat diberi nilai beda oleh seseorang, nilai yang diberikan pada aspek ini karena menyangkut ketertarikan terhadap suatu reward maka skornya berada antara minus satu dan satu. Minus satu sangat tidak tertarik sedangkan positif satu sangat tertarik.

Berdasarkan uraian diatas seorang manajer atau pimpinan dapat dengan jelas melihat bahwa tingkat motivasi seseorang dapat dilakukan dengan program-program pelatihan dan pengembangan pegawai. Hal ini terjadi karena semakin tinggi kemampuan, semakin besar kemungkinan seseorang dapat memenuhi tingkat performance yang disyaratkan, yaitu meningkatkan *expectancy*. Aspek lain adalah kebijakan yang berkaitan dengan sistem ganjaran, sistem promosi, serta kondisi dan fasilitas kerja harus jelas dan diperhatikan sehingga dapat meningkatkan unjuk kerja yang diinginkan organisasi.

b. Teori Keadilan

Hasibuan (2007:167) dalam bukunya mengutarakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara:

- 1) Masukan-masukan yang mereka berikan kepada pekerja dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha.

- 2) Hasil-hasil (pengalaman-pengalaman) yang mereka terima seperti juga membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama.

Keyakinan atas dasar pertimbangan tentang adanya ketidakadilan dirasakan dan bukan apakah ketidakadilan secara nyata ada. Ketidakadilan ini akan ditanggapi dengan bermacam-macam perilaku yang berbeda, misalkan menurunnya prestasi, mogok, minta berhenti dan sebagainya.

2.2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Devung (1989:108) motivasi timbul karena dua faktor, yaitu dorongan yang berasal dari dalam manusia (faktor individual atau internal) dan dorongan yang berasal dari luar individu (faktor eksternal). Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah :

1. Minat

Seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.

2. Sikap Positif

Seseorang yang mempunyai sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut, dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.

3. Kebutuhan

Setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya.

Menurut Devung (1989:106) ada dua faktor utama di dalam organisasi (faktor eksternal) yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, kedua faktor tersebut antar lain:

1. Motivator

Motivator adalah prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya itu sendiri.

2. Faktor Kesehatan Kerja

Faktor kesehatan kerja merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, supervise teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

Menurut Wursanto (1990:149) dalam teori pengharapan Vroom, motivasi kerja seseorang sangat ditentukan tujuan khusus yang akan dicapai orang yang bersangkutan.

Harapan yang ingin dicapai karyawan antar lain :

1. Upah atau gaji yang sesuai

Upah atau gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada seseorang setelah melakukan suatu pekerjaan. Upah umumnya berupa uang atau materi lainnya.

Karyawan yang diberi upah atau gaji sesuai kerja yang dilakukan atau sesuai harapan,

membuat karyawan bekerja secara baik dan bersungguh-sungguh. Dengan demikian hasil produksi sesuai target yang ditentukan perusahaan.

2. Keamanan Kerja yang Terjamin

Karyawan dalam bekerja membutuhkan konsentrasi dan ketenangan jiwa dan dapat diwujudkan dalam bentuk keamanan kerja. Jaminan keselamatan kerja dan asuransi apabila terjadi kecelakaan yang membuat karyawan bekerja dengan sepenuh hati.

3. Kehormatan dan pengakuan

Kehormatan dan pengakuan terhadap karyawan dapat diberikan dengan penghargaan atas jasa dan pengabdian karyawan. Kehormatan dapat berupa bonus atau cinderamata bagi karyawan yang berprestasi. Sedangkan pengakuan dapat diberikan dengan melakukan promosi jabatan.

4. Perlakuan yang adil

Adil bukan berarti diberikan dengan jumlah yang sama bagi seluruh karyawan. Perlakuan adil diwujudkan dengan pemberian gaji, penghargaan, dan promosi jabatan sesuai prestasi karyawan. Bagi karyawan yang berprestasi dipromosikan jabatan yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang kurang berprestasi diberi motivasi untuk lebih berprestasi sehingga suatu saat memperoleh promosi jabatan. Uraian tersebut merupakan salah satu perlakuan adil sesuai jabatan karyawan, sehingga karyawan berlomba berprestasi dengan baik.

5. Pimpinan yang cakap, jujur, dan berwibawa

Pimpinan perusahaan merupakan orang yang menjadi motor penggerak bagi perjalanan roda perusahaan. Pimpinan yang memiliki kemampuan memimpin membuat karyawan

segaran dan hormat. Pimpinan juga dituntut jujur sehingga pimpinan sebagai contoh yang baik bagi karyawan yang dipimpin.

6. Suasana kerja yang menarik

Hubungan harmonis antara pimpinan dan karyawan atau hubungan vertical membuat suasana kerja baik. Selain itu hubungan harmonis diharapkan juga tercipta antar sesama karyawan (hubungan horizontal). Kedua hubungan baik tersebut menciptakan kondisi kerja harmonis antar pimpinan dengan karyawan dan antara sesama karyawan, sehingga suasana kerja tidak membosankan.

7. Jabatan yang menarik

Jabatan merupakan salah satu kedudukan yang diharapkan karyawan. Promosi jabatan yang berjenjang secara baik dengan berpedoman pada prestasi kerja dan masa kerja membuat karyawan menduduki jabatan dengan jenjang teratur. Perjenjangan menciptakan keadaan kondusif bagi perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat diambil simpulan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh :

1. Minat

Seseorang karyawan yang mempunyai minat yang tinggi ditandai dengan :

- a. Perasaan senang bekerja
- b. Kesesuaian bekerja dengan keinginan
- c. Merasa sesuai dengan kebijakan pimpinan

2. Sikap positif

Seorang karyawan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya ditandai dengan:

- a. Merasa senang apabila target yang diinginkan perusahaan terpenuhi
 - b. Mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan
 - c. Mempunyai disiplin kerja yang sama
3. Rangsangan berupa bonus, gaji, intensif dan penghargaan

Rangsangan berupa gaji atau upah, bonus, intensif banyak menarik orang karena memberikan pengaruh terhadap kepuasan seseorang di luar pekerjaan. Kepuasan-kepuasan yang ditimbulkan oleh penerima gaji itu antara lain :

- a. Gaji memungkinkan seseorang memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik diri serta keluarganya
- b. Gaji jika cukup besarnya mungkin dapat pula dipakai untuk membeli kebutuhan lain yang bersifat sekunder
- c. Gaji sering pula dipandang sebagai simbol kekayaan
- d. Gaji juga menempatkan seseorang pada kedudukan yang tinggi dalam status dan gengsi sosial

2.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Menurut Hersey dan Blanchard (1998) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang dalam suatu jabatan akan mempengaruhi aktifitas-aktifitas individu bawahan atau kelompok yang dipimpin untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu. Pemimpin berusaha mempengaruhi atau memotivasi bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan pemimpin. Motivasi yang tinggi dapat didukung oleh gaya

kepemimpinan yang tepat sebaliknya gaya kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan kurang memotivasi bawahan dalam melakukan aktifitas-aktifitasnya.

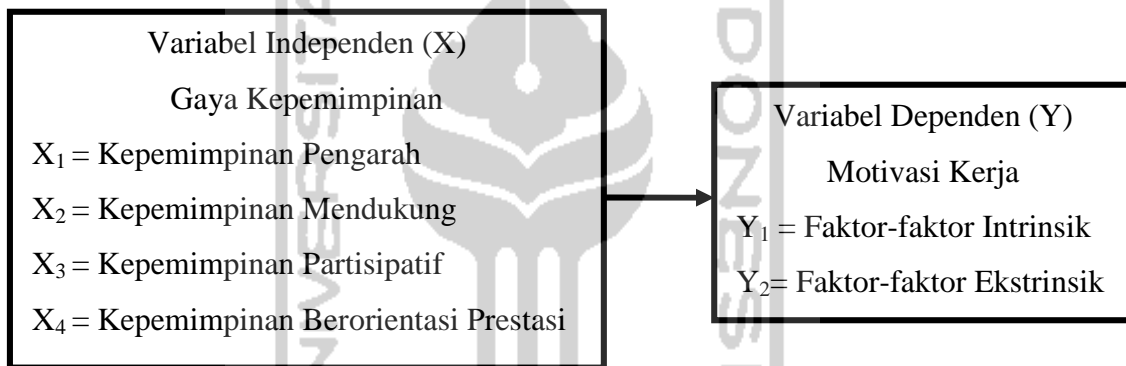
Berdasarkan hasil penelitian Gunadi (2005) dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, artinya kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi kerja sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada gaya kepemimpinan dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap bawahan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Keswara (2005) yaitu berdasarkan perhitungan koefisien determinasi (Kd) maka dapat diketahui bahwa motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan sebesar 28,09% kemudian sisanya 71,91% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Berbeda dengan hasil penelitian Andayani (1998) yang menunjukkan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Pengaruh perubahan gaya kepemimpinan terhadap motivasi itu sendiri meningkat untuk masa yang mendatang, sedangkan gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan dan sekaligus dapat meningkatkan motivasi kerja di masa mendatang adalah gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, gaya kepemimpinan mendukung dan gaya kepemimpinan partisipatif.

2.3. Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini variabel dibagi menjadi dua, yaitu variabel independen (bebas) meliputi variabel gaya kepemimpinan pengarah (X_1), gaya kepemimpinan mendukung (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) sedangkan variabel dependen (terikat) dalam hal ini adalah motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y_1) dan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y_2).

Penjelasan mengenai variabel penelitian ini adalah :



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

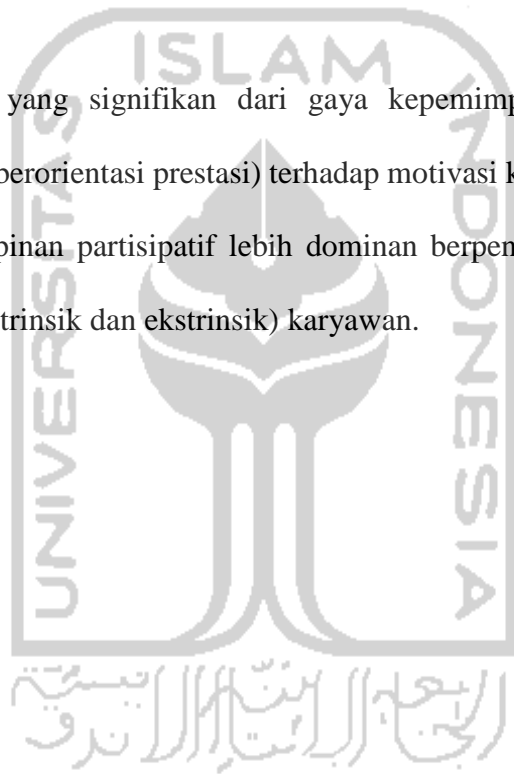
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan
PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta

2.4. Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai pernyataan dan jawaban yang bersifat sementara, diharapkan teruji kebenarannya dan dapat memberikan pola terbaik dalam menyelesaikan pokok masalah seperti yang telah dirumuskan sebelumnya.

Dengan memperhatikan teori yang ada sebagai hasil penelitian maka didalam penelitian ini dirumuskan hipotesis yang menyatakan bahwa :

1. Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif dan berorientasi prestasi) terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan.
2. Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif dan berorientasi prestasi) terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan.
3. Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan (pengarah, mendukung, partisipatif dan berorientasi prestasi) terhadap motivasi kerja karyawan.
4. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja (faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik) karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan seluruh rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam rangka memperoleh fakta lapangan terkait dengan penelitian.

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Yang beralamat di Jl. Magelang Km 5,6 Yogyakarta – Jawa Tengah Telepon : 0274 – 9194777 / 9124 888

3.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

Salah satu unit bisnis di PT. Cipaganti Citra Graha adalah unit bisnis Otojasa yang bertugas dibidang pelayanan transportasi Rental yang menyewakan segala jenis dan merk kendaraan, mulai dari kendaraan angkutan barang, penumpang, pernikahan serta paket wisata. Hal ini dikuatkan dengan adanya keterbukaan komunikasi secara global yang mendorong adanya peningkatan pada sektor transportasi, perkembangan perekonomian nasional dan banyaknya perusahaan besar yang melakukan *out source* untuk kebutuhan kendaraan sebagai sarana transportasi dan operasional perusahaan. Dengan pasar yang sedemikian luas dan pertumbuhan kebutuhan kendaraan sebagai pendukung usaha, maka Cipaganti Motor dikembangkan menjadi Cipaganti Rental yang menyewakan segala jenis dan merk kendaraan.

Pada tahun 2002 dilakukan diversifikasi usaha sejenis dengan target market retail, yaitu Travel & Paket layanan *Door to Door* dengan jurusan perdana Bandung-Bogor, kemudian Bandung-Jakarta, Bandung-Bandara Soekarno Hatta, Bandung-Tasikmalaya dan Bandung-Cirebon.

Tahun 2006 dengan adanya akses jalan tol Cipularang, terbuka peluang usaha baru dan Cipaganti Otojasa mengembangkan layanan *Shuttle Service Point to Point* Bandung - Jabodetabek yang terus dikembangkan. Peluang usaha ini sangat besar dan luas sesuai dengan permintaan pasar maka karena itu akan terus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang memerlukan sarana transportasi antar kota yang aman.

Tahun 2007 adalah pencetusan konsep transportasi terpadu dengan adanya penambahan jasa layanan bus pariwisata, tours & airlines ticketing ditambah layanan dokumen, paket dan kargo memberikan solusi menyeluruh kebutuhan transportasi.

Visi PT. Cipaganti Citra Graha adalah menjadi perusahaan tingkat dunia yang menyediakan jasa penyewaan peralatan pembangunan dan transportasi, juga menjadi kontraktor di bidang konstruksi dan pengolahan lahan, serta membangun industri terkait. Sehingga dapat menjadi aset nasional yang memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi Bangsa dan Negara Indonesia.

Misi yang dicanangkan oleh PT. Cipaganti Citra Graha adalah Menyediakan jasa dan kualitas produk terbaik untuk penyewaan peralatan pembangunan dan jasa kontraktor serta transportasi angkutan darat yang aman, efisien dan menguntungkan yang dijalankan oleh profesional yang kompeten dan bermotivasi tinggi.

Peran dan fungsi PT. Cipaganti Citra Graha bergerak di sektor riil dengan mengelola beberapa produk jasa yang sangat dibutuhkan demi perkembangan pembangunan di Indonesia. Cipaganti Group telah menjadi inspirasi dan contoh riil dunia kewirausahaan hingga saat ini berkembang menjadi Korporasi Nasional.

Ruang Lingkup Usaha Pokok yang ditangani PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sebagai pelaksana transportasi:

1. Rental Mobil

Menyediakan kendaraan untuk disewakan (rental) dengan berbagai jenis jasa pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan klien/pelanggan, yaitu Jasa rental Cipaganti dapat digunakan untuk short term (jam/harian/bulanan) maupun long term (tahunan), dengan perjanjian sewa-menyewa yang fleksibel yang berfokus kepada kepuasan pelanggan dan juga menyediakan rental mobil untuk jasa pengantaran dan layanan ritasi berdasarkan kontrak tujuan ataupun layanan sewa logistik untuk distribusi produk. Mobil rental Cipaganti terdiri atas mobil penumpang dan mobil barang dengan berbagai jenis dari Sedan Mewah, Sedan, Minibus, Pick Up, Box, Truck, dll dengan berbagai merk/tipe seperti : Jaguar S Type, Mercedes Benz S320, Toyota Alphard, Nissan Serena, Toyota Vios, Toyota Kijang Innova, Toyota Avanza, Isuzu Elf, Mitsubishi Kuda Grandia, Mitsubishi Colt Diesel Double/Engkel Full Box, Mitsubishi L300 Full Box, dll dengan keluaran produk diatas tahun 2005.

2. Travel & Shuttle

Dengan 200 armada yang dipergunakan untuk Travel & Shuttle memberikan berbagai jenis pelayanan antar-jemput penumpang dari dan ke tempat tujuan (door to door), dari terminal/pool ke tempat tujuan (pool to door) dan Shuttle Service dari pool ke pool (pool to pool). Pada saat ini Travel, Paket dan Shuttle Service Cipaganti didalam satu hari (24 jam) melakukan 231 kali pemberangkatan (PP) atau rata-rata 6 menit sekali atau sebanyak 462 trip perjalanan dengan kapasitas tempat duduk 3900 seat/hari, yang dilayani oleh 24 kantor cabang/outlet di wilayah Bandung Priangan (Bandung, Cirebon, Tasikmalaya) dan Jabodetabek serta bandara Soekarno-Hatta.

3. Jasa Layanan Dokumen, Paket & Kargo

Sarana transportasi untuk pengiriman barang sangat dibutuhkan baik untuk antar kota di Pulau Jawa maupun antar pulau. Melihat peluang usaha yang sangat baik dan dapat dikembangkan tanpa batas waktu, kami memulai usaha ini untuk kota Bandung ke Jabodetabek, Bandara, Priangan dengan memakai jaringan cabang dan outlet rental, travel & shuttle yang sudah tersebar. Konsep pengiriman barang yang menjadi andalan kami adalah point to point 2,5 jam sampai ke kota tujuan (Bandung-Jakarta via Cipularang). Selanjutnya barang dapat diambil sendiri ke kantor cabang dan outlet cipaganti terdekat atau diantar langsung sampai ke tempat tujuan dengan tambahan biaya dan waktu pengiriman.

4. Bus Pariwisata, Tours & Airlines Ticketing

Keberadaan sub divisi tours & airlines ticketing akan menunjang sub divisi lainnya khususnya rental, travel, shuttle, paket & kargo. Sub divisi ini akan

dikembangkan dengan dua sistem yaitu under manage dan franchise, ke depannya diharapkan usaha ini dengan dua sistem tersebut dapat menjangkau seluruh provinsi potensial di Indonesia (Nasional) dan meluas hingga ke wilayah Regional. Untuk saat ini Cipaganti Tours & Airlines Ticketing melayani jasa :

- a. Penjualan tiket penerbangan domestik & internasional
- b. Voucher hotel domestik & internasional
- c. Paket tour domestik & internasional
- d. Paket meeting
- e. Insentif/group tour

Bus Pariwisata adalah jasa layanan yang dikembangkan untuk mendukung dunia pariwisata Indonesia, dan demi suksesnya visit Indonesia year 2008 yang telah ditetapkan oleh departemen kebudayaan dan pariwisata.

3.2 Demografi Karyawan

Faktor demografis dalam penelitian ini adalah :

1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin merupakan pertanda gender seseorang yaitu pria dan wanita diukur secara nominal.

2. Umur

Umur adalah usia responden yang mengikuti penelitian dikelompokkan menjadi < 20 tahun, 20-25 tahun, 26-30 tahun, 31-35 tahun, 36-40 tahun, dan > 40 tahun. Skala umur responden diukur secara ordinal.

3. Pendidikan

Tingkat pendidikan diambil dari tingkat pendidikan terakhir responden dan diukur secara nominal.

4. Masa Kerja

Masa kerja adalah lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi dikelompokkan menjadi < 1 tahun, 1-2 tahun, > 2 tahun. Skala masa kerja responden diukur secara ordinal.

3.3. Variabel Penelitian

Arikunto (2002:96) mengatakan variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel independen, yaitu variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen atau terikat. Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan menurut *Path-Goal Theory* yang terdiri dari :

X_1 = Gaya Kepemimpinan Pengarah

X_2 = Gaya Kepemimpinan Mendukung

X_3 = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

X_4 = Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

2. Variabel dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah motivasi kerja menurut teori dua faktor Herzberg yang terdiri dari :

Y_1 = Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik

Y_2 = Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik

Y_3 = Motivasi Kerja

3.4. Definisi Operasional

3.4.1. Gaya Kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan menurut Robbins (2004:3) adalah perilaku kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan *Path-Goal Theory* dikembangkan oleh Robert House dalam Robbins (2004:54) yang terdiri dari gaya kepemimpinan pengarah, gaya kepemimpinan mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi.

1. Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1)

Yaitu dimana bawahan tahu secara jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus diberikan oleh pemimpin.

Indikator-indikatornya antara lain :

- Memberitahukan perintah yang harus dipatuhi bawahan
- Memberi pedoman yang spesifik kepada bawahan
- Menuntut standar kerja yang tinggi kepada bawahan
- Mengkoordinasikan pekerjaan bawahan

2. Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)

Yaitu dimana pemimpin yang selalu bersedia menjelaskan, sebagai teman, mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai orang sejati bagi bawahan.

Indikator-indikatornya antara lain :

- Menciptakan suasana yang bersahabat dengan bawahan
- Memberikan bimbingan pekerjaan kepada bawahan
- Memberikan pujian kepada bawahan
- Meningkatkan rasa optimisme kepada bawahan

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Yaitu pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi masih membuat keputusan.

Indikator-indikatornya antara lain :

- Bawahan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan
- Menggunakan ide atau saran yang baik dari bawahan
- Bawahan mendapatkan hak berpendapat dalam rapat
- Bawahan mendapatkan hak berpendapat menyangkut kesejahteraan

4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)

Yaitu pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakan dengan baik.

Indikator-indikatornya antara lain :

- Menekankan kesempurnaan kerja bawahan
- Menetapkan tugas yang menantang kepada bawahan
- Mendorong bawahan mencapai ketrampilan/keahlian
- Memberikan peluang karir kepada bawahan

3.4.2. Motivasi Kerja (Y)

Motivasi kerja menurut Hasibuan (2007:72) adalah suatu dorongan kebutuhan dan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkannya. Motivasi dalam penelitian ini menggunakan teori dua faktor Herzberg dalam Hasibuan (2007:157) yang terdiri dari motivasi kerja faktor-faktor intrinsik dan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik.

1. Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik (Y_1)

Yaitu faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja dan akan meningkatkan motivasi.

Indikator-indikatornya antara lain :

- Motivasi untuk mendapatkan pengakuan
- Motivasi untuk bertanggung jawab
- Motivasi untuk berprestasi
- Motivasi yang ditimbulkan dari pekerjaan itu sendiri

2. Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik (Y_2)

Yaitu faktor-faktor yang tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi karyawan tetapi hanya mencegah menurunnya prestasi karyawan.

Indikator-indikatornya antara lain :

- Motivasi yang ditimbulkan dari kondisi tempat kerja
- Motivasi yang ditimbulkan dari kebijakan dari perusahaan
- Motivasi yang ditimbulkan dari hubungan antar pribadi
- Motivasi yang ditimbulkan dari jaminan rasa aman

3. Motivasi Kerja (Y₃)

Yaitu faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja dan faktor-faktor yang tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi karyawan.

Indikator-indikatornya antara lain :

- Motivasi untuk mendapatkan pengakuan
- Motivasi untuk bertanggung jawab
- Motivasi untuk berprestasi
- Motivasi yang ditimbulkan dari pekerjaan itu sendiri
- Motivasi yang ditimbulkan dari kondisi tempat kerja
- Motivasi yang ditimbulkan dari kebijakan dari perusahaan
- Motivasi yang ditimbulkan dari hubungan antar pribadi
- Motivasi yang ditimbulkan dari jaminan rasa aman

3.5. Instrumen Pengukuran Data

Untuk mendapatkan kualitas hasil penelitian yang bermutu dan baik, sudah semestinya jika rangkaian penelitian yang dilakukan harus baik juga. Perencanaan yang matang dan mutlak dilakukan, lalu alat-alat yang digunakan juga harus dalam kondisi baik. Oleh karena itulah sebelum penelitian dilakukan pengujian terhadap alat-alat yang digunakan dalam penelitian, supaya data-data yang diperoleh valid dan reliabel.

3.5.1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2006:168-170) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan-tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, apabila dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat. Dalam penelitian ini validitas yang digunakan adalah validitas internal, yakni validitas yang dicapai apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian instrumen secara keseluruhan (Arikunto 2006:147). Dalam penelitian validitas internal dapat digunakan dua cara yakni analisa faktor dan analisa butir. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisa butir, dimana untuk menguji validitas setiap butir maka skor-skor yang ada pada tiap butir dikorelasikan dengan skor total.

Rumus yang digunakan adalah korelasi *Product Moment* (Arikunto 2006:170) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi

X = Skor butir

Y = Skor total yang diperoleh

N = Jumlah responden

3.5.2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2006:178) Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dipergunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen sudah baik. Pada penelitian ini untuk mencari reliabilitas instrumen menggunakan rumus alpha, karena instrumen dalam penelitian ini berbentuk angket yang skornya merupakan rentangan antara 1-4 dan uji validitas menggunakan item total. Rumus alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian.

Untuk mencari reliabilitas digunakan rumus sebagai berikut (Arikunto 2006:196):

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right\}$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir

σ^2 = Varians total

Untuk memperoleh jumlah varians butir dicari terlebih dahulu setiap butir, kemudian dijumlahkan. Adapun rumus untuk mencari varians (Arikunto 2006:197) adalah:

$$\sigma^2 = \frac{(X^2) - \frac{(X)^2}{N}}{n}$$

Keterangan:

= Varians tiap butir

X = Jumlah skor

N = Jumlah responden

3.6. Teknik Pengumpulan Data

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli yaitu dari jawaban para karyawan atas kuesioner yang dibagikan oleh peneliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

3.7. Metode Pengambilan Data

Dalam penelitian yang akan dilakukan, peneliti menggunakan beberapa metode dalam pengambilan data, yaitu :

3.7.1. Metode Angket (Kuesioner)

Menurut Arikunto (2006:225) kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui. Kuesioner yang digunakan dalam hal ini adalah kuesioner tertutup, yakni kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih dan dijawab secara langsung oleh responden. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data dari responden mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja di PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Penilaian diukur dengan skoring berdasarkan skala *likert*.

Skala *likert* adalah skala yang didasarkan atas penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan berkaitan dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur dalam hal ini responden diminta untuk menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap setiap pertanyaan (Sugiyono, 2004) penilaian diukur dengan skoring, dimana ada penilaian tersendiri dari 4 tipe jawaban yang diberikan.

Klasifikasi nilai untuk setiap jawaban pertanyaan:

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.7.2. Metode Studi Pustaka

Metode ini dilakukan dengan mempelajari buku-buku, literatur-literatur, dan penelitian-penelitian sebelumnya dengan tujuan untuk memperoleh data sekunder yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.8. Populasi

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan dari PT. Cipaganti PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Penelitian yang dilakukan adalah penelitian populasi karena objek yang akan diteliti berjumlah kurang dari 100 yaitu 40 orang karyawan tetap. Pendapat Arikunto (2006:112) bahwa jika populasinya

kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi sensus.

3.9. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang akan peneliti gunakan adalah :

3.9.1. Metode Kuantitatif

Metode kuantitatif adalah suatu analisis yang bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dengan menggunakan angka-angka serta perhitungan dengan metode statistik. Menurut Mustafa (1995) apabila analisa data tersebut dilakukan dengan perhitungan manual maka rumus statistik yang dipergunakan adalah :

1. Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah yang mempengaruhi variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Y).

$$Y^{\wedge} = B_0 + B_1 X_1 \dots \dots \dots B_k X_k.$$

Keterangan :

Y^{\wedge} = taksiran harga Y, jika harga $X_1 \dots X_k$ diketahui

$B_0 \dots B_k$ = harga statistik sebagai penaksir

X = variabel independen

2. Uji Hipotesis Koefisien Regresi

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui keterhandalan masing-masing koefisien

$B_1 \dots B_k$

$$T_h = \frac{b}{S_{b1}}$$

Keterangan :

t_h = harga statistik t

B = koefisien regresi

S_b = standard deviasi penaksir koefisien regresi

Kriteria uji :

H_0 ditolak bila $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_0 diterima bila $F_{hitung} < F_{tabel}$

3. Pengujian Koefisien Regresi Secara Serentak

Pengujian dengan tujuan untuk mengetahui dimana semua variabel X secara bersama-sama mempengaruhi variabel Y.

$$F_h = \frac{(B1 \cdot \sum XY)(n-k-1)}{(Y^2 - B1 \cdot s_{xy})k}$$

$$F_t = \frac{k}{n-k-1}$$

keterangan :

F_h = Harga statistik F

F_t = Harga t tabel

Dengan demikian maka dapat dijelaskan bahwa diterima apabila harga $F_h > F_t$ dan ditolak apabila $F_h < F_t$ atau apabila mempergunakan rumusan hipotesis nihil H_0 , maka dapat dijelaskan bahwa H_0 ditolak apabila $F_h > F_t$ dan H_0 diterima apabila harga $F_h < F_t$.

4. Analisis Korelasi Berganda dan Korelasi Parsial

a. Analisis Korelasi Berganda

Korelasi berganda ini dimaksudkan untuk mengetahui tingginya derajat hubungan antara semua variabel X secara bersama-sama terhadap variabel Y. Sedangkan rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum YX_1 + b_2 \sum YX_2 + b_3 \sum YX_3 + \dots + b_k \sum YX_k}{\sum Y^2}$$

Dimana variabel X merupakan variabel Independen X_1 sampai dengan variabel X_k . Variabel Y merupakan variabel dependent dan b_1, b_2, \dots, b_k merupakan koefisien yang dapat dicari melalui persamaan regresi normal.

Uji Koefisien Korelasi Serentak

a) Membuat formulasi hipotesis

$H_0 : \rho = 0$ (hipotesis nihil)

$H_a : \rho \neq 0$ (hipotesis alternatif)

b) menentukan *level of significan* dengan menggunakan F-tabel

c) Menghitung nilai F- statistik dengan rumus

d) Keputusan

H_0 : diterima bila $F_{hitung} < F_{tabel}$

H_0 : ditolak bila $F_{hitung} > F_{tabel}$

b. Analisis Koefisien Korelasi Parsial

Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui tingginya derajat hubungan antara satu variabel X terhadap variabel Y jika variabel X yang lain dianggap konstan

(dikontrol). Hal ini dimaksudkan agar hubungan antara variabel X dan variabel Y tersebut merupakan hubungan yang murni (Mustafa, 1995).

Harga-harga untuk koefisien korelasi parsial dari masing-masing variabel X dan variabel Y untuk jenjang berapapun dapat dicari melalui rumus sebagai berikut :

$$r_{y123\dots k} = \frac{r_{123\dots(k-1)} - [(r_{yk-23\dots(k-1)})][r_{1k-23\dots(k-1)}]}{\sqrt{[1-r_{2yk-23\dots(k-1)}][1-r_{21k-23\dots(k-1)}]}}$$

dengan demikian rumus koefisien korelasi parsial untuk dua variabel X dapat ditulis menjadi :

$$r_{y1-2} = \frac{r_{y1} - (r_{y2})(r_{12})}{\sqrt{(1-r_{y1^2})(1-r_{12^2})}}$$

- Korelasi antara X2 dengan Y dan X1 dianggap konstan :

$$r_{y2-1} = \frac{r_{y2} - (r_{y1})(r_{12})}{\sqrt{(1-r_{y1^2})(1-r_{12^2})}}$$

Pengujian hipotesis

a) Membuat formulasi hipotesis

Ho : I = 0 (hipotesis nihil)

Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan (berarti) dari variabel independen (X_1) terhadap variabel dependen (Y)

Ha : 0 (hipotesis alternatif)

Artinya ada pengaruh yang signifikan (berarti) dari variabel independen (X_1) terhadap variabel dependen (Y).

b) Menentukan *level of signifikan* dengan menggunakan t- tabel

c) Menghitung nilai t-statistik dengan rumus :

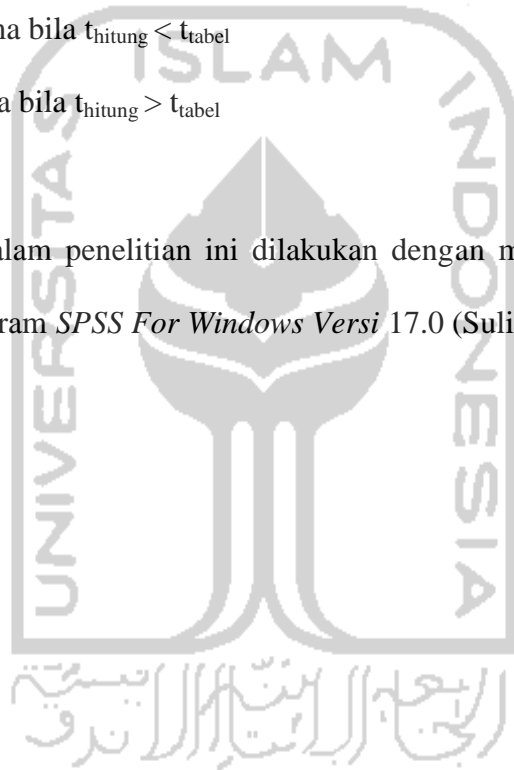
$$t_h = \frac{r_{y_{2-1}/y_{1-2}} \sqrt{n-k-1}}{\sqrt{1-r_{y_{2-1}/y_{1-2}}^2}}$$

d) Keputusan

Ho : diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$

Ha: diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$

Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer yaitu program *SPSS For Windows Versi 17.0* (Sulistyo, 2010).



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini merupakan bagian yang menganalisis dan membahas atas data yang diperoleh yang pengolahannya menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS. Dalam pengumpulan data peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada responden untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta.

4.1. Pengujian Instrumen Penelitian

4.1.1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana ketepatan suatu alat ukur melakukan fungsi ukurnya. Teknik yang digunakan untuk uji validitas adalah korelasi *Pearson Product Moment*. Instrumen pengukuran dikatakan memiliki validitas yang tinggi, apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukur yang sesuai dengan maksud dilakukan pengukuran tersebut. Secara statistik, angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi nilai r . Untuk taraf signifikansi 0,05 dengan jumlah responden sebanyak 40 orang sebagai data penelitian maka angka kritiknya (r tabel) adalah 0,312.

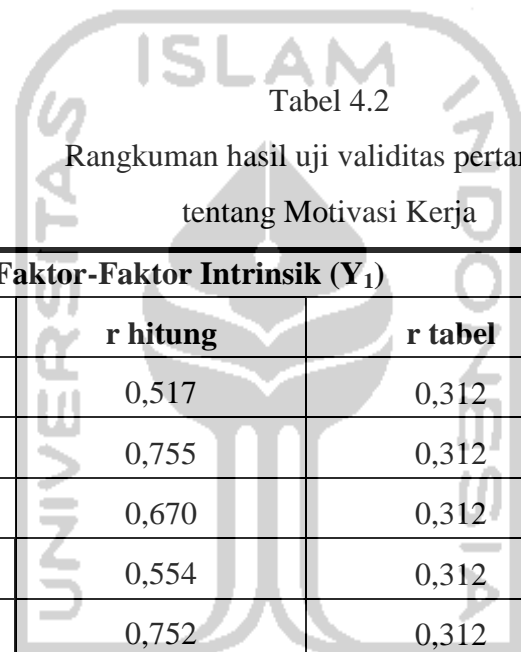
Hasil Uji Validitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Rangkuman hasil uji validitas pertanyaan
tentang Gaya Kepemimpinan

1. Gaya Kepemimpinan Pengarah (X₁)			
No. Butir	r hitung	r tabel	Status
1	0,521	0,312	valid
2	0,757	0,312	valid
3	0,571	0,312	valid
4	0,738	0,312	valid
2. Gaya Kepemimpinan Mendukung (X₂)			
No. Butir	r hitung	r tabel	Status
1	0,757	0,312	valid
2	0,668	0,312	valid
3	0,726	0,312	valid
4	0,822	0,312	valid
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₃)			
No. Butir	r hitung	r tabel	Status
1	0,684	0,312	valid
2	0,801	0,312	valid
3	0,774	0,312	valid
4	0,768	0,312	valid
4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X₄)			
No. Butir	r hitung	r tabel	Status
1	0,650	0,312	valid
2	0,670	0,312	valid
3	0,796	0,312	valid
4	0,680	0,312	valid

Sumber : Data primer diolah, 2012 (Lampiran C hal 163-166)

Seperti telah dikemukakan diatas bahwa, bila koefisien korelasi sama dengan koefisien korelasi kritis ($r \text{ tabel} = 0,312$) atau lebih, maka butir instrumen dinyatakan valid. Dari hasil uji validitas tersebut ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total diatas 0,312, sehingga semua butir instrumen pertanyaan tentang gaya kepemimpinan yang tertuang dalam angket penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.



Tabel 4.2

Rangkuman hasil uji validitas pertanyaan
tentang Motivasi Kerja

1. Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik (Y₁)			
No. Butir	r hitung	r tabel	Status
1	0,517	0,312	valid
2	0,755	0,312	valid
3	0,670	0,312	valid
4	0,554	0,312	valid
5	0,752	0,312	valid
6	0,700	0,312	valid
7	0,604	0,312	valid
8	0,619	0,312	valid
2. Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik (Y₂)			
No. Butir	r hitung	r tabel	Status
1	0,581	0,312	valid
2	0,563	0,312	valid
3	0,433	0,312	valid
4	0,803	0,312	valid
5	0,756	0,312	valid

(Lanjutan Tabel 4.2 rangkuman hasil uji validitas)

No. Butir	r hitung	r tabel	Status
6	0,423	0,312	valid
7	0,732	0,312	valid
8	0,739	0,312	valid

Sumber : Data primer diolah, 2012 (Lampiran C hal 167-170)

Dari hasil uji validitas tersebut dapat diketahui bahwa koefisien korelasi semua butir dengan skor total diatas 0,312, sehingga semua butir instrumen pertanyaan tentang motivasi kerja adalah valid.

4.1.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Untuk mencapai hal tersebut, dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan metode alpha Cronbach diukur berdasarkan skala alpha Cronbach 0 sampai 1. Jika skala itu itu dikelompok ke dalam lima kelas dengan reng yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai alpha Cronbach 0,00 s.d. 0,20, berarti kurang reliabel
2. Nilai alpha Cronbach 0,21 s.d. 0,40, berarti agak reliabel
3. Nilai alpha Cronbach 0,42 s.d. 0,60, berarti cukup reliabel
4. Nilai alpha Cronbach 0,61 s.d. 0,80, berarti reliabel
5. Nilai alpha Cronbach 0,81 s.d. 1,00, berarti sangat reliabel (Triton, 2005)

Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel-variabel penelitian, dapat diringkas sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.3

Rangkuman hasil pengujian reliabilitas

Variabel	Koef. Alpha	r-kritis	Status
Gaya Kepemimpinan Pengarah	0,553	0,6	Cukup Reliabel
Gaya Kepemimpinan Mendukung	0,730	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0,747	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	0,649	0,6	Reliabel
Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik	0,803	0,6	Reliabel
Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik	0,790	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2012 (Lampiran C hal 171-172)

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien Cronbach Alpha pada masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,60. Dengan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Triton semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah reliabel. Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Analisis Deskriptif

4.2.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden menjelaskan tentang profil karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta, yang terdiri dari jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja.

1. Jenis Kelamin

Dari hasil kuesioner yang telah disebarakan diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	25	62.5%
Wanita	15	37.5%
Jumlah	40	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran B hal 160-161)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa 62,5% responden berjenis kelamin pria dan 37,5% responden berjenis kelamin wanita. Ditinjau dari besarnya persentase menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta lebih banyak jenis kelamin laki-laki.

2. Umur

Dari hasil kuesioner yang telah disebarakan diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Persentase
Kurang dari 20 tahun	6	15%
20–25 tahun	9	22.5%
26–30 tahun	7	17.5%
31–35 tahun	8	20%

(Lanjutan Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur)

Umur	Jumlah	Persentase
36–40 tahun	4	10%
Lebih dari 40 tahun	6	15%
Jumlah	40	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran B hal 160-161)

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas berumur antara 20 – 25 tahun, yaitu sebesar 22,5%, kemudian sebesar 20% berumur 31–35 tahun, 17,5% berumur 26 –30 tahun, 15% berumur kurang dari 20 tahun dan lebih dari 40 tahun, selanjutnya untuk umur 36–40 tahun diketahui sebesar 10%. Kenyataan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta adalah berumur yaitu 20 hingga 25 tahun.

3. Pendidikan

Dari hasil kuesioner yang telah disebarkan diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD	0	0%
SMP	4	10%
SMA	7	17.5%
Diploma	6	15%
Sarjana	17	42.5%

(Lanjutan Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan)

Pendidikan	Jumlah	Persentase
Lain-lain	6	15%
Jumlah	40	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran B hal 160-161)

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas berpendidikan terakhir adalah sarjana, yaitu sebesar 42,5%, kemudian sebesar 17,5% lulusan SMA, diikuti diploma dan lain-lain 15%, serta 10% lulusan SMP dan tidak ada yang berpendidikan SD. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta mayoritas berpendidikan sarjana.

4. Masa Kerja

Dari hasil kuesioner yang telah disebarakan diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Kurang dari 1 tahun	6	15%
1–2 tahun	23	57.5%
Lebih dari 2 tahun	11	27.5%
Jumlah	40	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran B hal 160-161)

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas bekerja selama 1–2 tahun, yaitu sebesar 57,5%, kemudian sebesar 27,5% bekerja lebih dari 2 tahun dan terakhir bekerja kurang dari 1 tahun yaitu sebesar 15%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT.

Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta mayoritas masa kerjanya 1–2 tahun.

Untuk membantu dalam memahami hasil survei karakteristik karyawan maka berikut adalah tabel ringkasan dari masing-masing kelompok yang paling dominan.

Tabel 4.8
Rekapitulasi Karakteristik Responden yang Paling Dominan

Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	25	62.5%
Umur	20–25 tahun	9	22.5%
Pendidikan	Sarjana	17	42.5%
Masa Kerja	1–2 tahun	23	57.5%

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran B hal 160-161)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa jenis kelamin yang mayoritas yang ada di PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta adalah pria sebanyak 25 orang dan umur mayoritas yang ada di perusahaan adalah 20–25 tahun sebanyak 9 orang, untuk pendidikan yang paling dominan adalah sarjana sebanyak 17 orang dan masa kerja yang paling dominan adalah 1–2 tahun sebanyak 23 orang.

4.2.1.2. Deskripsi Data

Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut :

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 4

Sehingga diperoleh batasan persepsi adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,75 = Sangat Rendah

1,76 – 2,50 = Rendah

2,51 – 3,25 = Tinggi

3,26 – 4,00 = Sangat Tinggi

1. Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan pengarah (X_1), gaya kepemimpinan mendukung (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4). Setiap pertanyaan masing-masing terdiri dari empat alternatif jawaban yaitu jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju dan sangat setuju. Jawaban sangat tidak setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat rendah dan jawaban sangat setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat tinggi.

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel independen.

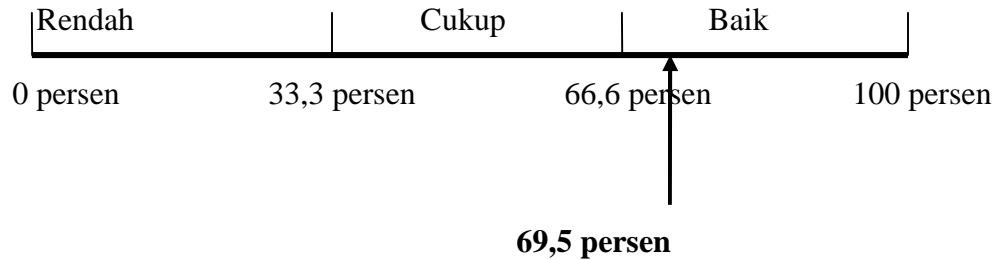
Tabel 4.9
Variabel Gaya Kepemimpinan Pengarah (X₁)

No. Item	Indikator Gaya Kepemimpinan Pengarah	Mean	%	Kriteria
P1	Memberitahukan perintah yang harus dipatuhi bawahan	2.9	72.5	Tinggi
P2	Memberi pedoman yang spesifik kepada bawahan	2.5	62.5	Rendah
P3	Menuntut standar kerja yang tinggi kepada bawahan	3.0	75.0	Tinggi
P4	Mengkoordinasikan pekerjaan bawahan	2.7	67.5	Tinggi
	Mean Total	2.78	69.5	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran B hal 145-147)

Berdasarkan tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa dari 40 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap gaya kepemimpinan pengarah dengan rata-rata sebesar 2,78 (69,5 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pemimpin cenderung menuntut standar kerja yang tinggi yaitu dengan rata-rata skor sebesar 3 dengan penilaian yang tinggi atau 75 persen skor berada pada interval 2,51–3,25 dan penilaian terendah terjadi pada indikator pemimpin memberi pedoman yang spesifik kepada bawahan dengan rata-rata sebesar 2,5 atau sebesar 62,5 persen skor berada pada interval 1,76–2,50.

Untuk mengetahui tingkat gaya kepemimpinan pengarah maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata-rata variabel gaya kepemimpinan pengarah. Skor rata-rata gaya kepemimpinan pengarah adalah sebesar 69,5 persen (tabel 4.9). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam interval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 4.1 Interpretasi skor rata-rata gaya kepemimpinan pengarah

Berdasarkan gambar 4.1 diketahui bahwa skor rata-rata gaya kepemimpinan pengarah berada pada kategori baik.

Hasil deskriptif terhadap variabel gaya kepemimpinan mendukung dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.10
Variabel Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)

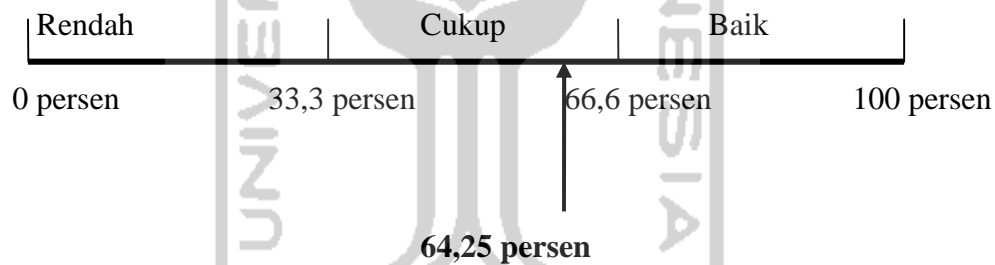
No. Item	Indikator Gaya Kepemimpinan Mendukung	Mean	%	Kriteria
P1	Menciptakan suasana yang bersahabat dengan bawahan	2.7	67.5	Tinggi
P2	Memberikan bimbingan pekerjaan kepada bawahan	2.43	60.75	Rendah
P3	Memberikan pujian kepada bawahan	2.6	65	Tinggi
P4	Meningkatkan rasa optimisme kepada bawahan	2.55	63.75	Tinggi
	Mean Total	2.57	64.25	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran B hal 148-149)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa dari 40 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap gaya kepemimpinan mendukung dengan rata-rata sebesar 2,57 (64,25 persen) yang berada pada kriteria tinggi.

Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pemimpin menciptakan suasana yang bersahabat dengan bawahan yaitu dengan rata-rata skor sebesar 2,7 dengan penilaian yang tinggi atau 67,5 persen skor berada pada interval 2,51–3,25 dan penilaian terendah terjadi pada indikator pemimpin memberikan bimbingan pekerjaan kepada bawahan dengan rata-rata sebesar 2,43 atau sebesar 60,75 persen skor berada pada interval 1,76–2,50.

Untuk mengetahui tingkat gaya kepemimpinan mendukung maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata-rata variabel gaya kepemimpinan mendukung. Skor rata-rata gaya kepemimpinan mendukung adalah sebesar 64,25 persen (tabel 4.10). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam interval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.2 Interpretasi skor rata-rata gaya kepemimpinan mendukung

Berdasarkan gambar 4.2 diketahui bahwa skor rata-rata gaya kepemimpinan mendukung berada pada kategori cukup.

Hasil deskriptif terhadap variabel gaya kepemimpinan partisipatif dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

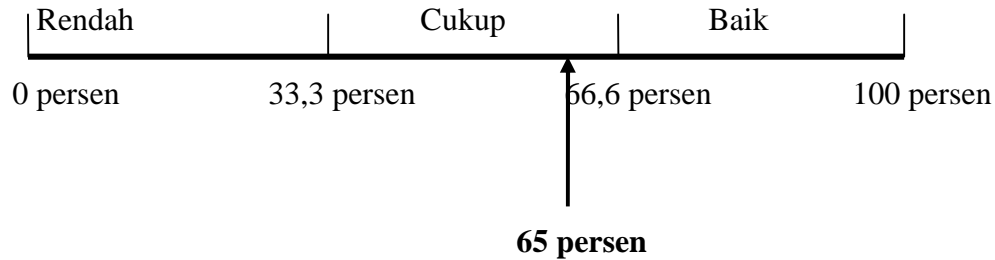
Tabel 4.11
Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

No. Item	Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Mean	%	Kriteria
P1	Bawahan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan	2.25	56.25	Rendah
P2	Menggunakan ide atau saran yang baik dari bawahan	2.68	67	Tinggi
P3	Bawahan mendapatkan hak berpendapat dalam rapat	2.93	73.25	Tinggi
P4	Bawahan mendapatkan hak berpendapat menyangkut kesejahteraan	2.53	63.25	Tinggi
	Mean Total	2.6	65	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran B hal 150-151)

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa dari 40 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dengan rata-rata sebesar 2,6 (65 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator bawahan mendapatkan hak berpendapat dalam rapat yaitu dengan rata-rata skor sebesar 2,93 dengan penilaian yang tinggi atau 73,25 persen skor berada pada interval 2,51–3,25 dan penilaian terendah terjadi pada indikator bawahan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dengan rata-rata sebesar 2,25 atau sebesar 56,25 persen skor berada pada interval 1,76–2,50.

Untuk mengetahui tingkat gaya kepemimpinan partisipatif maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata-rata variabel gaya kepemimpinan partisipatif. Skor rata-rata gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebesar 65 persen (tabel 4.11). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam interval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 4.3 Interpretasi skor rata-rata gaya kepemimpinan partisipatif

Berdasarkan gambar 4.3 diketahui bahwa skor rata-rata gaya kepemimpinan partisipatif berada pada kategori cukup.

Hasil deskriptif terhadap variabel gaya kepemimpinan partisipatif dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.12

Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)

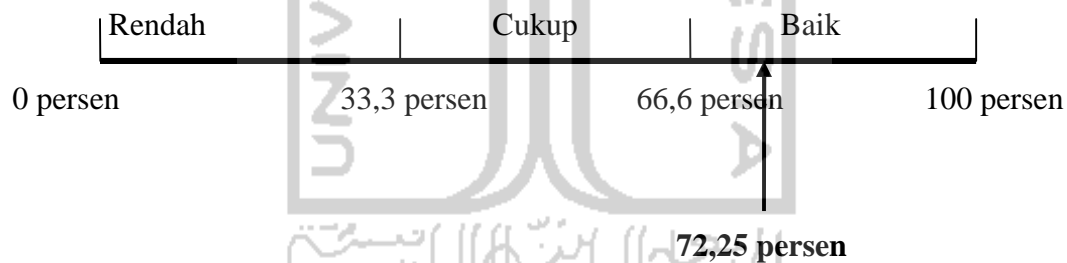
No. Item	Indikator Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	Mean	%	Kriteria
P1	Menekankan kesempurnaan kerja bawahan	3.1	77.5	Tinggi
P2	Menetapkan tugas yang menantang kepada bawahan	2.8	70.0	Tinggi
P3	Mendorong bawahan mencapai ketrampilan/keahlian	2.85	71.25	Tinggi
P4	Memberikan peluang karir kepada bawahan	2.8	70.0	Tinggi
	Mean Total	2.89	72.25	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran B hal 152-153)

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa dari 40 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dengan rata-rata sebesar 2,89 (72,25 persen) yang berada pada kriteria

tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pemimpin menekankan kesempurnaan kerja bawahan yaitu dengan rata-rata skor sebesar 3,1 dengan penilaian yang tinggi atau 77,5 persen skor berada pada interval 2,51–3,25 dan penilaian terendah terjadi pada indikator pemimpin menetapkan tugas yang menantang kepada bawahan dan indikator memberikan peluang karir kepada bawahan dengan rata-rata sebesar 2,8 atau sebesar 70 persen skor berada pada interval 2,51–3,25.

Untuk mengetahui tingkat gaya kepemimpinan berorientasi prestasi maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata-rata variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Skor rata-rata gaya kepemimpinan berorientasi prestasi adalah sebesar 72,25 persen (tabel 4.12). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam interval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 4.4 Interpretasi skor rata-rata gaya kepemimpinan berorientasi prestasi

Berdasarkan gambar 4.4 diketahui bahwa skor rata-rata gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berada pada kategori baik.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y_1) dan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y_2). Berikut ini jawaban dari responden atas pertanyaan-pertanyaan variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik.

Tabel 4.13
Variabel Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik (Y_1)

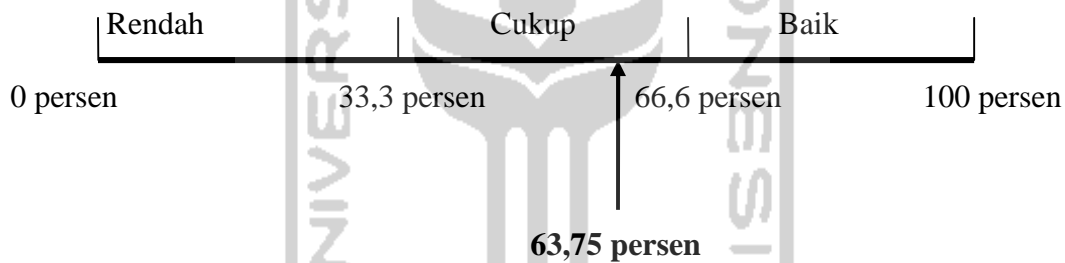
No. Item	Indikator Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik	Mean	%	Kriteria
P1	Motivasi untuk mendapatkan pengakuan	2.3	57.5	Rendah
P2	Motivasi untuk mendapatkan pengakuan	2.4	60.0	Rendah
P3	Motivasi untuk bertanggung jawab	2.4	60.0	Rendah
P4	Motivasi untuk bertanggung jawab	2.1	52.5	Rendah
P5	Motivasi untuk berprestasi	2.68	67.0	Tinggi
P6	Motivasi untuk berprestasi	2.75	68.75	Tinggi
P7	Motivasi yang ditimbulkan dari pekerjaan itu sendiri	2.9	72.5	Tinggi
P8	Motivasi yang ditimbulkan dari pekerjaan itu sendiri	2.9	72.5	Tinggi
	Mean Total	2.55	63.75	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran B hal 154-155)

Berdasarkan tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa dari 40 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik dengan rata-rata sebesar 2,55 (63,75 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator motivasi yang ditimbulkan dari pekerjaan

itu sendiri yaitu dengan rata-rata skor sebesar 2.9 dengan penilaian yang tinggi atau 72.5 persen skor berada pada interval 2,51–3,25 dan penilaian terendah terjadi pada indikator motivasi untuk bertanggung jawab dengan rata-rata sebesar 2,1 atau sebesar 52,2 persen skor berada pada interval 1,76–2,50.

Untuk mengetahui tingkat terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata-rata variabel terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik. Skor rata-rata terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik adalah sebesar 63,75 persen (tabel 4.13). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam interval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 4.5 Interpretasi skor rata-rata motivasi kerja faktor-faktor intrinsik

Berdasarkan gambar 4.5 diketahui bahwa skor rata-rata motivasi kerja faktor-faktor intrinsik berada pada kategori cukup.

Hasil deskriptif terhadap variabel motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.14

Variabel Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik (Y₂)

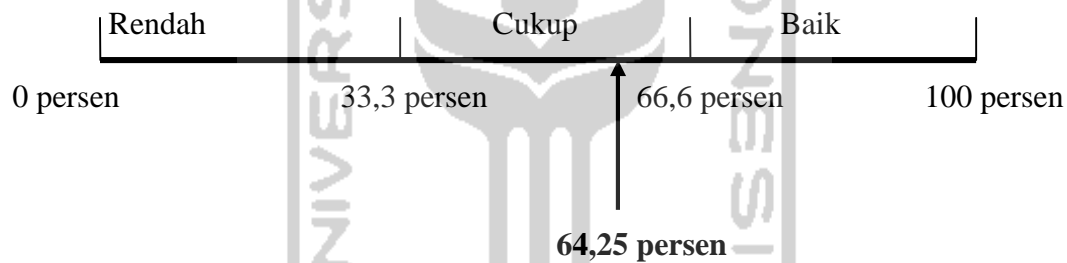
No. Item	Indikator Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik	Mean	%	Kriteria
P1	Motivasi yang ditimbulkan dari kondisi tempat kerja	2.6	65.0	Tinggi
P2	Motivasi yang ditimbulkan dari kondisi tempat kerja	2.98	74.5	Tinggi
P3	Motivasi yang ditimbulkan dari kebijakan dari perusahaan	2.53	63.25	Tinggi
P4	Motivasi yang ditimbulkan dari kebijakan dari perusahaan	2.28	57.0	Rendah
P5	Motivasi yang ditimbulkan dari hubungan antar pribadi	2.33	58.25	Rendah
P6	Motivasi yang ditimbulkan dari hubungan antar pribadi	3.13	78.25	Tinggi
P7	Motivasi yang ditimbulkan dari jaminan rasa aman	2.43	60.75	Rendah
P8	Motivasi yang ditimbulkan dari jaminan rasa aman	2.28	57.0	Rendah
	Mean Total	2.57	64.25	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran B hal 156-157)

Berdasarkan tabel 4.14 diatas dapat dilihat bahwa dari 40 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik dengan rata-rata sebesar 2,57 (64,25 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator motivasi yang ditimbulkan dari hubungan antar pribadi yaitu dengan rata-rata skor sebesar 3,13 dengan penilaian yang tinggi atau

78,25 persen skor berada pada interval 2,51–3,25 dan penilaian terendah terjadi pada indikator motivasi yang ditimbulkan dari kebijakan dari perusahaan dan indikator motivasi yang ditimbulkan dari jaminan rasa aman dengan rata-rata sebesar 2,28 atau sebesar 57 persen skor berada pada interval 1,76–2,50.

Untuk mengetahui tingkat terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata-rata variabel terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik. Skor rata-rata terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik adalah sebesar 64,25 persen (tabel 4.14). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam interval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 4.6 Interpretasi skor rata-rata motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik

Berdasarkan gambar 4.6 diketahui bahwa skor rata-rata motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik berada pada kategori cukup.

Adapun rekapitulasi dari data deskriptif tiap-tiap variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.15

Rekapitulasi Kategori Nilai Mean Tiap-Tiap Variabel

Variabel	Mean	Persentase Hasil Penilaian	Kategori
Gaya Kepemimpinan Pengarah	2.78	69.5	Baik
Gaya Kepemimpinan Mendukung	2.57	64.25	Cukup
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	2.6	65	Cukup
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	2.89	72.25	Baik
Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik	2.55	63.75	Cukup
Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik	2.57	64.25	Cukup

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran B hal 146-157)

Dari tabel 4.15 diketahui bahwa berdasarkan kategori skor total dan skor rata-rata tiap-tiap variabel bahwa persentase tertinggi adalah variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan persentase terendah adalah variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik.

4.2.2. Analisis Inferensial

Penjelasan berikut ini menguraikan hasil estimasi yang meliputi: penyajian hasil estimasi dan pengujian hasil pengaruh dan hubungan antara variabel terikat (*dependent variabel*) dengan variabel bebas atau penjelas (*explanatory variabel*) secara statistik. Prosedur analisis yang dilakukan meliputi pengujian variabel-variabel penjelas secara parsial atau individual dan pengujian secara serempak.

Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian dan setelah melalui tahapan proses pengolahan data (hasil selengkapnya bisa dilihat dalam lampiran) diperoleh hasil yang kemudian dilakukan tahapan analisis sebagai berikut:

4.2.2.1. Analisis Y_1 (Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik)

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.16

Rangkuman Hasil Analisis Statistik

Variabel Penjelasan	Nilai Koefisien	Standar Error	Partial Det. (r^2)	Partial Cor. (r)	t-Stat
(Constant)	3,546				
X_1	0,563	0,219	0,158	0,398	2,568
X_2	0,306	0,247	0,042	0,204	1,236
X_3	0,504	0,239	0,112	0,335	2,104
X_4	0,196	0,211	0,013	0,115	0,930
R^2	= 0,603				
R	= 0,802				
F-Statistik	= 15,797				
DW-Stat	= 1,711				

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran D hal 174-175)

Dari hasil analisis statistik tabel 4.16 di atas dapat dibuat rumusan fungsi regresi seperti terlihat berikut ini :

$$Y_1 = 3.546 + 0.563 X_1 + 0.306 X_2 + 0.504 X_3 + 0.196 X_4$$

Berdasarkan berbagai parameter dalam persamaan regresi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja faktor-faktor intrinsik, maka dapat diberikan interpretasi sebagai berikut :

1. Konstanta (Koefisien a)

Nilai konstanta sebesar 3.546 yang berarti bahwa jika gaya kepemimpinan bernilai nol, maka motivasi kerja faktor-faktor intrinsik akan sebesar 3.546.

2. Koefisien Gaya Kepemimpinan Pengarah (b_1)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan pengarah (X_1) adalah positif. Ini berarti bahwa arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan pengarah terhadap variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan pengarah, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan pengarah, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik.

Koefisien regresi sebesar 0,563 menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan pengarah sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik sebesar 0,563%. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan pengarah sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik sebesar 0,563%.

3. Koefisien Gaya Kepemimpinan Mendukung (b_2)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan mendukung (X_2) adalah positif. Ini berarti bahwa arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan mendukung terhadap variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan mendukung, maka akan diikuti pula dengan

peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan mendukung, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik.

Koefisien regresi sebesar 0,306 menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan mendukung sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik sebesar 0,306%. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan mendukung sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik sebesar 0,306%.

4. Koefisien Gaya Kepemimpinan Partisipatif (b_3)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) adalah positif. Ini berarti bahwa arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan partisipatif, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan partisipatif, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik.

Koefisien regresi sebesar 0,504 menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik sebesar 0,504%. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 1%, maka akan

diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik sebesar 0,504%.

5. Koefisien Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (b_4)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) adalah positif. Ini berarti bahwa arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik.

Koefisien regresi sebesar 0,196 menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik sebesar 0,196%. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor intrinsik sebesar 0,196%.

2. Analisis Korelasi Berganda

Untuk menunjukkan berapa persen variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik yang dapat dijelaskan oleh keempat variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 4.17

Nilai dari Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 ^a	.644	.603	1.849

- a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Mendukung, Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran D hal 174)

Dari tabel 4.17 diatas dapat diketahui koefisien korelasi berganda R sebesar 0,802. Nilai ini mendekati angka 1 artinya hubungan gaya kepemimpinan dengan variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan adalah kuat. Sedangkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,603. Dengan ini koefisien determinasi sebesar 0,603, maka dapat diartikan bahwa 60,3% motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan PT. Cipaganti Citra Graha dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan pengarah (X_1), gaya kepemimpinan mendukung (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4). Sedangkan sisanya sebesar 39,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

3. Analisis Korelasi Parsial

Analisis korelasi parsial digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat secara parsial. Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial digunakan koefisien determinasi parsial (r^2). Hasil koefisien korelasi parsial dapat dilihat tabel 4.16 dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. $r_{y1,234} = 0,398$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 39,8% antara gaya kepemimpinan pengarah dan motivasi kerja faktor-faktor intrinsik. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan pengarah yang semakin meningkat maka motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,158 artinya 15,8% variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pengarah.
2. $r_{y2,134} = 0,204$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 39,8% antara gaya kepemimpinan mendukung dan motivasi kerja faktor-faktor intrinsik. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan mendukung yang semakin meningkat maka motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,042 artinya 4,2% variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan mendukung.
3. $r_{y3,124} = 0,335$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 33,5% antara gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja faktor-faktor intrinsik. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang semakin meningkat maka motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,112 artinya 11,2% variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif.

4. $r_y 4,123 = 0,115$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 11,5% antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan motivasi kerja faktor-faktor intrinsik. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yang semakin meningkat maka motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,013 artinya 1,3% variabel motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan berorientasi prestasi.

4. Uji Hipotesis

1. Uji Hipotesis Untuk Korelasi Berganda (Uji F)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.16 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan:

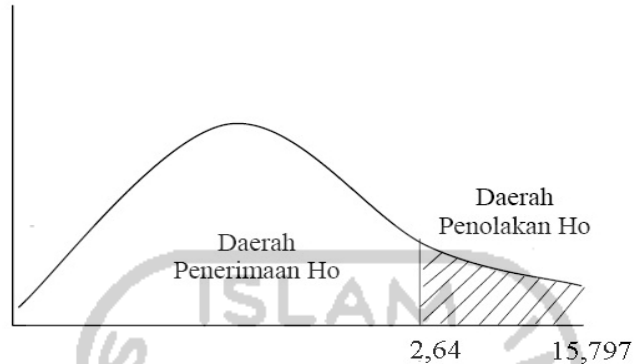
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 4.7 Uji Distribusi F Variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4

Dari tabel di atas di dapat F_{hitung} sebesar 15,797 dengan taraf signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa F_{hitung} jauh lebih besar dari F_{tabel} yang nilainya 2,64. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($15,797 > 2,64$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan pengarah (X_1), gaya kepemimpinan mendukung (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta.

2. Uji Hipotesis untuk Koefisien Regresi secara Parsial (Uji t)

Seperti telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, hasil dari perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan. Tabel 4.16 yang berisi hasil persamaan regresi pada variabel-variabel penelitian akan memperlihatkan hasil dari t_{hitung} yang dikeluarkan oleh output olah data dengan menggunakan perhitungan seperti pada rumus di bab sebelumnya. Dari tabel tersebut terlihat nilai t_{hitung}

untuk masing-masing variabel bebasnya telah diketahui dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan dengan cara membandingkannya dengan t_{tabel} .

a. Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan pengarah (X_1)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.16 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

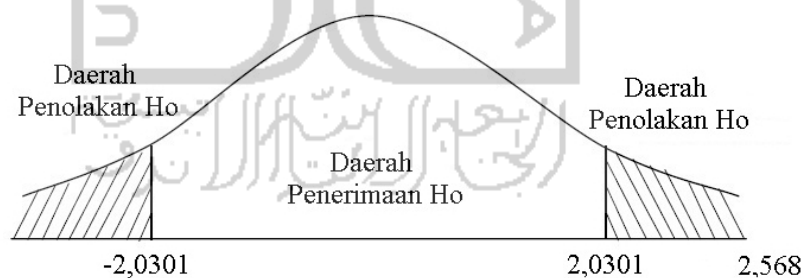
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan pengarah (X_1) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y)

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan pengarah (X_1) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.8 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi
Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 2,0301$. Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,568. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,568 > 2,0301$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya gaya

kepemimpinan pengarah secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik.

b. Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan mendukung (X_2)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.16 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

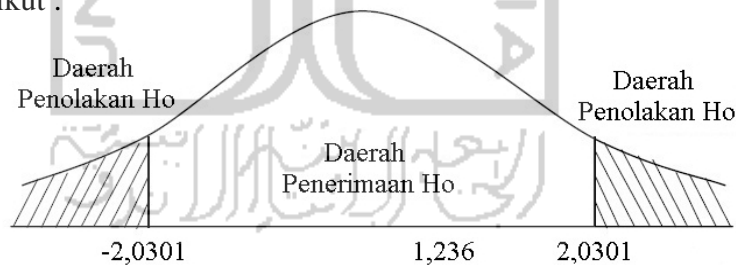
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan mendukung (X_2) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y)

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan mendukung (X_2) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.9 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi
Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 2,0301$. Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1,236. Dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($1,236 < 2,0301$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya gaya

kepemimpinan mendukung secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik.

c. Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan partisipatif (X_3)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.16 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

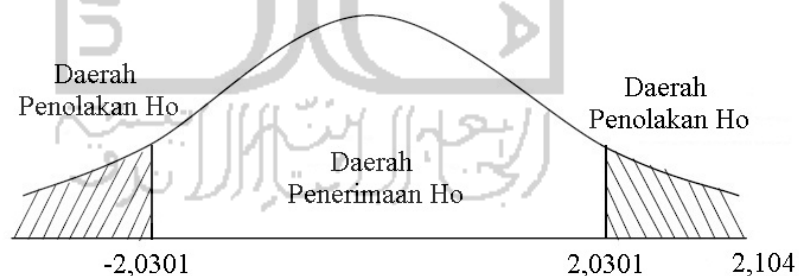
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y)

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.10 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 2,0301$. Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,104. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,104 > 2,0301$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya gaya

kepemimpinan partisipatif secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik.

d. Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.16 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

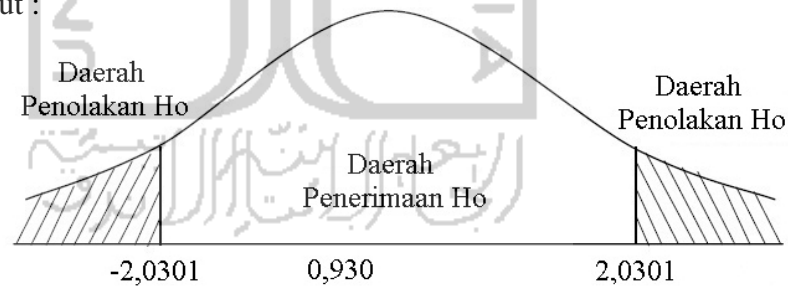
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y)

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.11 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi

Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 2,0301$. Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 0,930. Dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,930 < 2,0301$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya gaya

kepemimpinan berorientasi prestasi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik.

4.2.2.2. Uji Dominan

Untuk mengetahui variabel yang paling dominan diantara keempat variabel dari gaya kepemimpinan digunakan koefisien determinasi parsial (r^2). Variabel yang memiliki koefisien determinasi paling besar menunjukkan variabel yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja faktor-faktor intrinsik pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh koefisien determinasi parsial untuk masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 4.18
Koefisien Determinasi Parsial

Variabel	Koefisien Determinasi Parsial (r^2)
Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1)	0,158
Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)	0,042
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	0,112
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)	0,013

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran D hal 175)

Dari tabel di atas terlihat bahwa koefisien determinasi parsial untuk variabel gaya kepemimpinan pengarah (X_1) diperoleh koefisien r^2 terbesar yaitu sebesar 0,158. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan pengarah (X_1) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya

kepemimpinan pengarah merupakan variabel gaya kepemimpinan yang paling dominan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta.

4.2.2.3. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik

Dari hasil uji F sebesar 15,797 dengan $p = 0,000$ (nilai p di bawah 0,05), diketahui bahwa variabel independen (gaya kepemimpinan pengarah, gaya kepemimpinan mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin seperti gaya kepemimpinan pengarah, gaya kepemimpinan mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, maka motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan akan semakin meningkat. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Hotmaida (2003) dan Sukismiwati (2007) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer terhadap motivasi kerja intrinsik karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pengarah Terhadap Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pengarah yang dimiliki pemimpin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji hipotesis untuk koefisien regresi secara parsial dengan $t_{hitung} = 2,568$ lebih dari $t_{tabel} = 2,0301$. Hal ini berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan pengarah terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik adalah positif dan signifikan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pengarah paling dominan mempengaruhi motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan. Hal ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Randhita (2009) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pengarah berpengaruh terhadap motivasi kerja intrinsik pegawai pemerintahan kelurahan Ciparigi, Kecamatan Bogor Utara, kota Bogor.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Mendukung Terhadap Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mendukung yang dimiliki pemimpin tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji hipotesis untuk koefisien regresi secara parsial dengan $t_{hitung} = 1,236$ kurang dari $t_{tabel} = 2,0301$. Hal ini berarti pengaruh antara

gaya kepemimpinan mendukung dengan motivasi kerja faktor-faktor intrinsik adalah tidak berpengaruh secara signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Andayani (1998) bahwa tidak semua gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang dimiliki pemimpin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji hipotesis untuk koefisien regresi secara parsial dengan $t_{hitung} = 2,104$ lebih dari $t_{tabel} = 2,0301$. Hal ini berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja faktor-faktor intrinsik adalah positif dan signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sutrisno (2002) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap motivasi kerja intrinsik karyawan.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yang dimiliki pemimpin tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang

Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji hipotesis untuk koefisien regresi secara parsial dengan $t_{hitung} = 0,930$ kurang dari $t_{tabel} = 2,0301$. Hal ini berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dengan motivasi kerja faktor-faktor intrinsik adalah tidak berpengaruh secara signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Anwar (2008) yang menyatakan bahwa ada tidak ada pengaruh yang signifikan antara pola perilaku kepemimpinan orientasi prestasi terhadap motivasi kerja faktor intrinsik.

4.2.2.4. Analisis Y_2 (Motivasi Kerja Faktor-faktor Ekstrinsik)

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.19
Rangkuman Hasil Analisis Statistik

Variabel Penjelas	Nilai Koefisien	Standar Error	Partial Det. (r^2)	Partial Cor. (r)	t-Stat
(Constant)	6,259				
X_1	0,373	0,278	0,049	0,221	1,340
X_2	-0,059	0,314	0,001	0,032	0,187
X_3	0,962	0,304	0,223	0,472	3,165
X_4	-0,040	0,267	0,001	-0,025	-0,150
R^2	= 0,462				
R	= 0,719				
F-Statistik	= 9,380				
DW-Stat	= 1,805				

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran D hal 176-177)

Dari hasil analisis statistik tabel 4.19 di atas dapat dibuat rumusan fungsi regresi seperti terlihat berikut ini :

$$Y_2 = 6.259 + 0.373 X_1 + 0.059 X_2 + 0.962 X_3 - 0.040 X_4$$

Berdasarkan berbagai parameter dalam persamaan regresi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik, maka dapat diberikan interpretasi sebagai berikut :

1. Konstanta (Koefisien a)

Nilai konstanta sebesar 6.259 yang berarti bahwa jika gaya kepemimpinan bernilai nol, maka motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik akan sebesar 6.259.

2. Koefisien Gaya Kepemimpinan Pengarah (b_1)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan pengarah (X_1) adalah positif. Ini berarti bahwa arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan pengarah terhadap variabel motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan pengarah, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan pengarah, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik.

Koefisien regresi sebesar 0,373 menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan pengarah sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik sebesar 0,373%. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan pengarah sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik sebesar 0,373%.

3. Koefisien Gaya Kepemimpinan Mendukung (b_2)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan mendukung (X_2) adalah positif. Ini berarti bahwa arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan mendukung terhadap variabel motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan mendukung, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan mendukung, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik.

Koefisien regresi sebesar 0,059 menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan mendukung sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik sebesar 0,059%. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan mendukung sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik sebesar 0,059%.

4. Koefisien Gaya Kepemimpinan Partisipatif (b_3)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) adalah positif. Ini berarti bahwa arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap variabel motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan partisipatif, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan partisipatif, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik.

Koefisien regresi sebesar 0,962 menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik sebesar 0,962%. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik sebesar 0,962%.

5. Koefisien Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (b_4)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) adalah negatif. Ini berarti bahwa arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap variabel motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik adalah negatif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik.

Koefisien regresi sebesar 0,040 menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik sebesar 0,040%. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik sebesar 0,040%.

2. Analisis Korelasi Berganda

Untuk menunjukkan berapa persen variabel motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik yang dapat dijelaskan oleh keempat variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 4.20
Nilai dari Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.719 ^a	.517	.462	2.349

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Mendukung

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran D hal 176)

Dari tabel 4.20 diatas dapat diketahui koefisien korelasi berganda R sebesar 0,719. Nilai ini mendekati angka 1 artinya hubungan gaya kepemimpinan dengan variabel motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan adalah kuat. Sedangkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,462. Dengan ini koefisien determinasi sebesar 0,462, maka dapat diartikan bahwa 46,2% motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan PT. Cipaganti Citra Graha dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan pengarah (X_1), gaya kepemimpinan mendukung (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4). Sedangkan sisanya sebesar 53,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

3. Analisis Korelasi Parsial

Analisis korelasi parsial digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat secara parsial. Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial digunakan koefisien determinasi parsial (r^2). Hasil koefisien korelasi parsial dapat dilihat tabel 4.19 dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. $r_{y1,234} = 0,221$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 22,1% antara gaya kepemimpinan pengarah dan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan pengarah yang semakin meningkat maka motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,049 artinya 4,9% variabel motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pengarah.
2. $r_{y2,134} = 0,032$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 3,2% antara gaya kepemimpinan mendukung dan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan mendukung yang semakin meningkat maka motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,001 artinya 0,1% variabel motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan mendukung.
3. $r_{y3,124} = 0,472$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 47,2% antara gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik. Maksudnya

dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang semakin meningkat maka motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,223 artinya 22,3% variabel motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif.

4. $r_{y4,123} = -0,025$ berarti bahwa terdapat hubungan yang negatif sebesar -2,5% antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yang semakin meningkat maka motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,001 artinya 0,1% variabel motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan berorientasi prestasi.

4. Uji Hipotesis

1. Uji Hipotesis Untuk Korelasi Berganda (Uji F)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.19 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan:

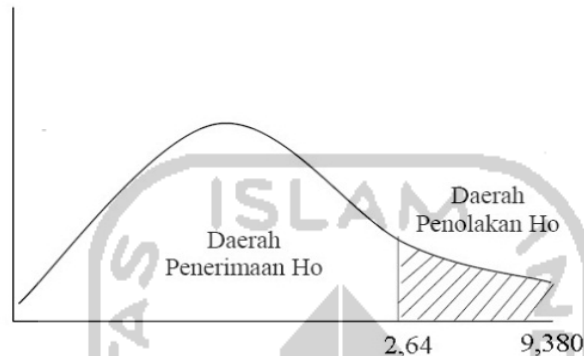
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 4.12 Uji Distribusi F Variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4

Dari tabel di atas di dapat F_{hitung} sebesar 9,380 dengan taraf signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa F_{hitung} jauh lebih besar dari F_{tabel} yang nilainya 2,64. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($9,380 > 2,64$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan pengarah (X_1), gaya kepemimpinan mendukung (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta.

2. Uji Hipotesis untuk Koefisien Regresi secara Parsial (Uji t)

Seperti telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, hasil dari perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan. Tabel 4.19 yang berisi hasil persamaan regresi pada variabel-variabel penelitian akan memperlihatkan hasil dari t_{hitung} yang dikeluarkan oleh output olah data dengan menggunakan

perhitungan seperti pada rumus di bab sebelumnya. Dari tabel tersebut terlihat nilai t_{hitung} untuk masing-masing variabel bebasnya telah diketahui dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan dengan cara membandingkannya dengan t_{tabel} .

a. Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan pengarah (X_1)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.19 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

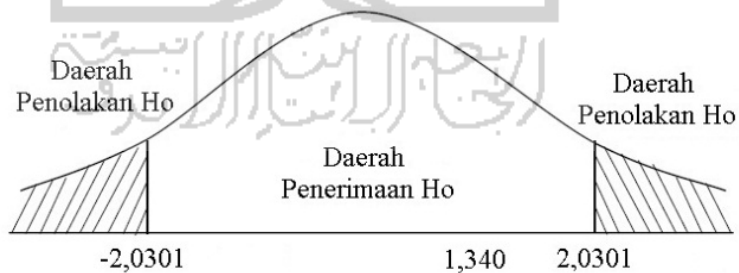
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan pengarah (X_1) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y)

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan pengarah (X_1) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.13 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 2,0301$. Hasil

perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1,340. Dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($1,340 < 2,0301$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya gaya kepemimpinan pengarah secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

b. Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan mendukung (X_2)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.19 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

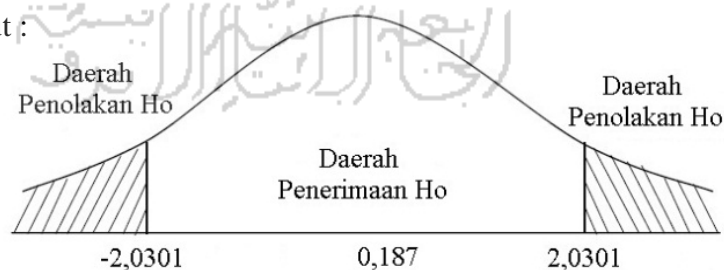
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan mendukung (X_2) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y)

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan mendukung (X_2) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.14 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan df ($n-k-1$) diperoleh $t_{tabel} = 2,0301$. Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 0,187. Dengan demikian t_{hitung}

lebih kecil dari t_{tabel} ($0,187 < 2,0301$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya gaya kepemimpinan mendukung secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

c. Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan partisipatif (X_3)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.19 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

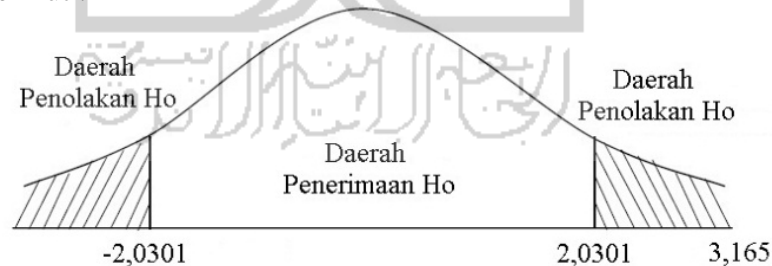
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y)

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.15 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan df ($n-k-1$) diperoleh $t_{tabel} = 2,0301$. Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,165. Dengan demikian t_{hitung}

lebih besar dari t_{tabel} ($3,165 > 2,0301$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

d. Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.19 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

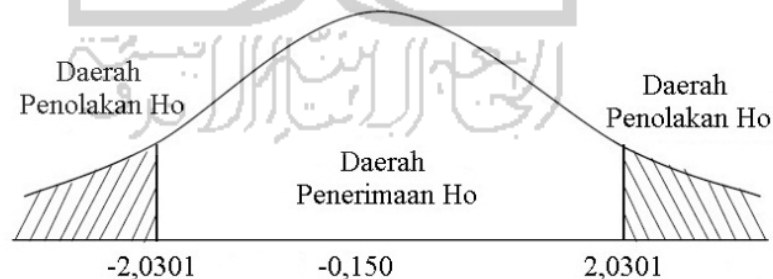
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y)

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) secara parsial terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.16 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi

Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan df ($n-k-1$) diperoleh $t_{tabel} = 2,0301$. Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $-0,150$. Dengan demikian t_{hitung} lebih kecil

dari t_{tabel} ($-0,150 < 2,0301$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya gaya kepemimpinan berorientasi prestasi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

4.2.2.5. Uji Dominan

Untuk mengetahui variabel yang paling dominan diantara keempat variabel dari gaya kepemimpinan digunakan koefisien determinasi parsial (r^2). Variabel yang memiliki koefisien determinasi paling besar menunjukkan variabel yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh koefisien determinasi parsial untuk masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 4.21
Koefisien Determinasi Parsial

Variabel	Koefisien Determinasi Parsial (r^2)
Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1)	0,049
Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)	0,001
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	0,223
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)	0,001

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran D hal 177)

Dari tabel di atas terlihat bahwa koefisien determinasi parsial untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) diperoleh r^2 terbesar yaitu sebesar 0,223. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik pada PT. Cipaganti

Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif merupakan variabel gaya kepemimpinan yang paling dominan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta.

4.2.2.6. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik

Dari hasil uji F sebesar 9,380 dengan $p = 0,000$. Dari nilai ini (nilai p di bawah 0,05), diketahui bahwa variabel independen (gaya kepemimpinan pengarah, gaya kepemimpinan mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Nugraheny (2009), Cooke dan Ernest (1999) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ekstrinsik karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pengarah Terhadap Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pengarah yang dimiliki pemimpin tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang

Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji hipotesis untuk koefisien regresi secara parsial dengan $t_{hitung} = 1,340$ kurang dari $t_{tabel} = 2,0301$. Hal ini berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan pengarah dengan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik adalah tidak signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Andayani (1998) hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Pengaruh perubahan gaya kepemimpinan terhadap motivasi itu sendiri meningkat untuk masa yang mendatang.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Mendukung Terhadap Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mendukung yang dimiliki pemimpin tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji hipotesis untuk koefisien regresi secara parsial dengan $t_{hitung} = 0,187$ kurang dari $t_{tabel} = 2,0301$. Hal ini berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan mendukung dengan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik adalah tidak signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Riyadi (2011) yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan dan pengaruh antara kepemimpinan mendukung terhadap motivasi kerja ekstrinsik.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang dimiliki pemimpin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji hipotesis untuk koefisien regresi secara parsial dengan $t_{hitung} = 3,165$ lebih dari $t_{tabel} = 2,0301$. Hal ini berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik adalah positif dan berpengaruh secara signifikan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif paling dominan mempengaruhi motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Seguro (2010) yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja. Kondisi ini dijelaskan bahwa pegawai termotivasi jika diberi kesempatan menyampaikan ide atau gagasan, saran dan masukan dari bawahan dijadikan pertimbangan untuk pengambilan keputusan, dilibatkan dalam membahas persoalan-persoalan dan perhatian pada keluhan-keluhan bawahan.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yang dimiliki pemimpin tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang

Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji hipotesis untuk koefisien regresi secara parsial dengan $t_{hitung} = -0,150$ kurang dari $t_{tabel} = 2,0301$. Hal ini berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dengan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik adalah tidak signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Utami (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja faktor ekstrinsik.

4.2.2.7. Analisis Y_3 (Motivasi Kerja)

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.22
Rangkuman Hasil Analisis Statistik

Variabel Penjelas	Nilai Koefisien	Standar Error	Partial Det. (r^2)	Partial Cor. (r)	t-Stat
(Constant)	9,804				
X_1	0,936	0,418	0,125	0,354	2,240
X_2	0,365	0,472	0,017	0,130	0,773
X_3	1,466	0,456	0,228	0,477	3,212
X_4	0,156	0,401	0,004	0,065	0,388
R^2	= 0,616				
R	= 0,809				
F-Statistik	= 16,633				
DW-Stat	= 1,782				

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran D hal 178-179)

Dari hasil analisis statistik tabel 4.22 di atas dapat dibuat rumusan fungsi regresi seperti terlihat berikut ini :

$$Y_3 = 9.804 + 0.936 X_1 + 0.365 X_2 + 1.466 X_3 + 0,156 X_4$$

Berdasarkan berbagai parameter dalam persamaan regresi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, maka dapat diberikan interpretasi sebagai berikut :

1. Konstanta (Koefisien a)

Nilai konstanta sebesar 9.804 yang berarti bahwa jika gaya kepemimpinan bernilai nol, maka motivasi kerja akan sebesar 9.804.

2. Koefisien Gaya Kepemimpinan Pengarah (b_1)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan pengarah (X_1) adalah positif. Ini berarti bahwa arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan pengarah terhadap variabel motivasi kerja adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan pengarah, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan pengarah, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja.

Koefisien regresi sebesar 0,936 menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan pengarah sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja sebesar 0,936%. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan pengarah sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja sebesar 0,936%.

3. Koefisien Gaya Kepemimpinan Mendukung (b_2)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan mendukung (X_2) adalah positif. Ini berarti bahwa arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan mendukung terhadap variabel motivasi kerja adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan mendukung, maka akan diikuti pula dengan peningkatan

pada motivasi kerja. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan mendukung, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja.

Koefisien regresi sebesar 0,365 menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan mendukung sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja sebesar 0,365%. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan mendukung sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja sebesar 0,365%.

4. Koefisien Gaya Kepemimpinan Partisipatif (b_3)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) adalah positif. Ini berarti bahwa arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap variabel motivasi kerja adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan partisipatif, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan partisipatif, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja.

Koefisien regresi sebesar 1,466 menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja sebesar 1,466%. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja sebesar 1,466%.

5. Koefisien Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (b_4)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) adalah positif. Ini berarti bahwa arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap variabel motivasi kerja adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja.

Koefisien regresi sebesar 0,156 menunjukkan bahwa apabila ada peningkatan dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan peningkatan pada motivasi kerja sebesar 0,156%. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi sebesar 1%, maka akan diikuti pula dengan penurunan pada motivasi kerja sebesar 0,156%.

2. Analisis Korelasi Berganda

Untuk menunjukkan berapa persen variabel motivasi kerja yang dapat dijelaskan oleh keempat variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 4.23

Nilai dari Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi

Model Summary^b

a. P r Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809 ^a	.655	.616	3.525

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Mendukung
Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran D hal 178)

Dari tabel di atas dapat diketahui koefisien korelasi berganda R sebesar 0,809. Nilai ini mendekati angka 1 artinya hubungan gaya kepemimpinan dengan variabel motivasi kerja karyawan adalah kuat. Sedangkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,616. Dengan ini koefisien determinasi sebesar 0,616, maka dapat diartikan bahwa 61,6% motivasi kerja karyawan PT. Cipaganti Citra Graha dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan pengarah (X_1), gaya kepemimpinan mendukung (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4). Sedangkan sisanya sebesar 38,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

3. Analisis Korelasi Parsial

Analisis korelasi parsial digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat secara parsial. Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial digunakan koefisien determinasi parsial (r^2). Hasil koefisien korelasi parsial dapat dilihat tabel dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. $r_{y1,234} = 0,354$ berarti terdapat hubungan positif sebesar 35,4% antara gaya kepemimpinan pengarah dan motivasi kerja karyawan. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan pengarah yang semakin meningkat maka motivasi kerja karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,125 artinya 12,5% variabel motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pengarah.
2. $r_{y2,134} = 0,130$ berarti terdapat hubungan positif sebesar 13% antara gaya kepemimpinan mendukung dan motivasi kerja karyawan. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan mendukung yang semakin meningkat maka motivasi kerja karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,017 artinya 1,7% variabel motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan mendukung.
3. $r_{y3,124} = 0,477$ berarti terdapat hubungan positif sebesar 47,7% antara gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja karyawan. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang semakin meningkat maka motivasi kerja karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,228 artinya 22,8% variabel motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif.
4. $r_{y4,123} = 0,065$ berarti terdapat hubungan positif sebesar 6,5% antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan motivasi kerja karyawan. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yang semakin meningkat maka motivasi kerja karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta akan

meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,004 artinya 0,4% variabel motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan berorientasi prestasi.

4. Uji Hipotesis

1. Uji Hipotesis Untuk Korelasi Berganda (Uji F)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.22 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan:

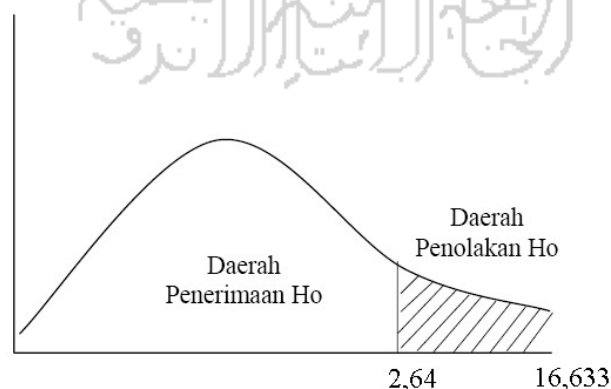
Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka Ho ditolak

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka Ho diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.17 Uji Distribusi F Variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4

Dari tabel di atas di dapat F_{hitung} sebesar 16,633 dengan taraf signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa F_{hitung} jauh lebih besar dari F_{tabel} yang nilainya 2,64. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($16,633 > 2,64$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan pengarah (X_1), gaya kepemimpinan mendukung (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta.

2. Uji Hipotesis untuk Koefisien Regresi secara Parsial (Uji t)

Seperti telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, hasil dari perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan. Tabel 4.22 yang berisi hasil persamaan regresi pada variabel-variabel penelitian akan memperlihatkan hasil dari t_{hitung} yang dikeluarkan oleh output olah data dengan menggunakan perhitungan seperti pada rumus di bab sebelumnya. Dari tabel tersebut terlihat nilai t_{hitung} untuk masing-masing variabel bebasnya telah diketahui dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan dengan cara membandingkannya dengan t_{tabel} .

a. Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan pengarah (X_1)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.22 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

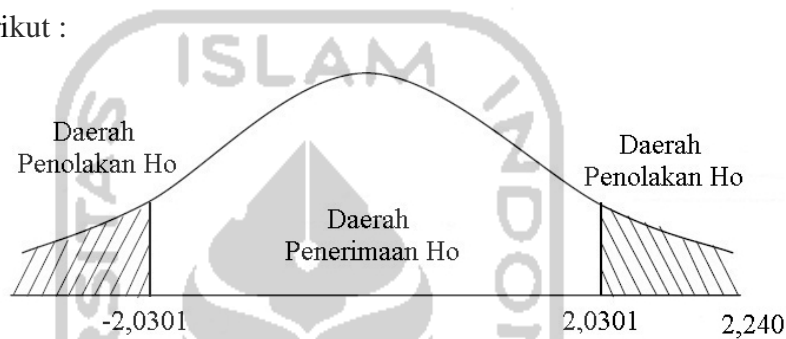
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan pengarah (X_1) secara parsial terhadap motivasi kerja (Y)

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan pengarah (X_1) secara parsial terhadap motivasi kerja (Y)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.18 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi
Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan df ($n-k-1$) diperoleh $t_{tabel} = 2,0301$. Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,240. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,240 > 2,0301$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya gaya kepemimpinan pengarah secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

b. Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan mendukung (X_2)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.22 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

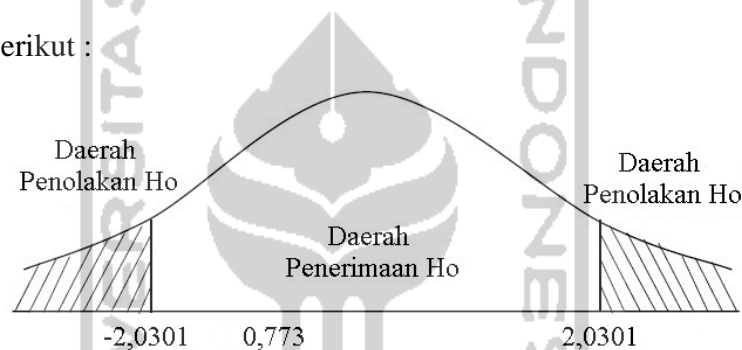
Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan mendukung (X₂) secara parsial terhadap motivasi kerja (Y)

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan mendukung (X₂) secara parsial terhadap motivasi kerja (Y)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Ho ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka Ho diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.19 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Mendukung (X₂)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 2,0301$. Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 0,773. Dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,773 < 2,0301$) maka Ho diterima dan Ha ditolak artinya gaya kepemimpinan mendukung secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

c. Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan partisipatif (X₃)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.22 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

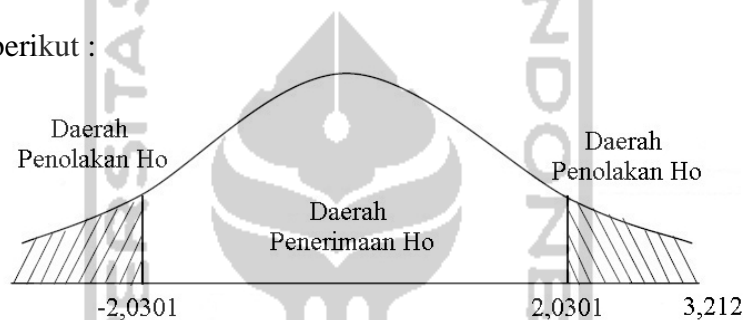
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) secara parsial terhadap motivasi kerja (Y)

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) secara parsial terhadap motivasi kerja (Y)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.20 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 2,0301$. Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,212. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,212 > 2,0301$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

d. Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.22 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

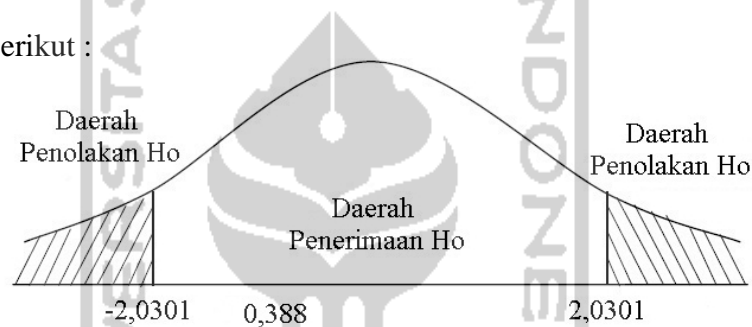
Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) secara parsial terhadap motivasi kerja (Y)

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) secara parsial terhadap motivasi kerja (Y)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Ho ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka Ho diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 4.21 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 2,0301$. Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 0,388. Dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,388 < 2,0301$) maka Ho diterima dan Ha ditolak artinya gaya kepemimpinan berorientasi prestasi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

4.2.2.8. Uji Dominan

Untuk mengetahui variabel yang paling dominan diantara keempat variabel dari gaya kepemimpinan digunakan koefisien determinasi parsial (r^2). Variabel yang memiliki koefisien determinasi paling besar menunjukkan variabel yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh koefisien determinasi parsial untuk masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 4.24
Koefisien Determinasi Parsial

Variabel	Koefisien Determinasi Parsial (r^2)
Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1)	0,125
Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)	0,017
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	0,228
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)	0,004

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran D hal 179)

Dari tabel di atas terlihat bahwa koefisien determinasi parsial untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) diperoleh r^2 terbesar yaitu sebesar 0,228. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif merupakan variabel gaya kepemimpinan yang paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta.

4.2.2.9. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Dari hasil uji F sebesar 16,633 dengan $p = 0,000$. Dari nilai ini (nilai p di bawah 0,05), diketahui bahwa variabel independen (gaya kepemimpinan pengarah, gaya kepemimpinan mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Sugiyarti dan Widhiatuti (2002) yang menyatakan bahwa karyawan termotivasi tidak hanya keinginan atau dorongan dari dirinya, tetapi juga berasal dari pihak pemimpinnya.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pengarah Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pengarah yang dimiliki pemimpin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji hipotesis untuk koefisien regresi secara parsial dengan $t_{hitung} = 2,240$ lebih dari $t_{tabel} = 2,0301$. Hal ini berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan pengarah dengan motivasi kerja adalah positif dan signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nafisah (2005) hasil penelitian menyimpulkan bahwa karyawan depag Kendal dan Semarang sama-sama memiliki persepsi yang baik tentang gaya kepemimpinan direktif yang secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hasil ini juga mendukung penelitian Roziqin (2008) yang menyimpulkan berdasarkan

teknik analisis deskriptif diketahui bahwa sebesar 55,6% atau 30 orang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pengarah yang diterapkan di Perusahaan Rokok “Satu Jaya” Tanggulangin-Sidoarjo adalah baik berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Mendukung Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mendukung yang dimiliki pemimpin tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji hipotesis untuk koefisien regresi secara parsial dengan $t_{hitung} = 0,773$ kurang dari $t_{tabel} = 2,0301$. Hal ini berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan mendukung dengan motivasi kerja adalah tidak signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ardini dan Fuadati (2009) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mendukung tidak signifikan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Karung Rosella Baru PTPN XI (Persero).

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang dimiliki pemimpin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji hipotesis untuk koefisien regresi secara parsial dengan $t_{hitung} = 3,212$ lebih dari $t_{tabel} = 2,0301$. Hal ini berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja adalah positif dan signifikan. Hasil penelitian ini juga

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pengarah paling dominan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nafisah (2005) hasil penelitian menyimpulkan bahwa karyawan depag Kendal dan Semarang memiliki persepsi yang baik tentang gaya kepemimpinannya yaitu gaya kepemimpinan partisipatif yang secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yang dimiliki pemimpin tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji hipotesis untuk koefisien regresi secara parsial dengan $t_{hitung} = 0,388$ kurang dari $t_{tabel} = 2,0301$. Hal ini berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dengan motivasi kerja adalah tidak signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurrachmat (2008) hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar.

4.2.2.10. Perbandingan Hasil Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik Dengan Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik

Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja faktor-faktor intrinsik lebih mendominasi daripada motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik, hal ini dapat dinilai positif

karena sejalan dengan pandangan Teori Frederich Herzberg dalam Hasibuan (2007:157), bahwa motivasi kerja faktor-faktor intrinsik akan menjadi pembangkit motivasi utama bagi karyawan dan akan memberikan kepuasan bagi karyawan dalam bekerja, sedangkan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik hanya akan berpengaruh sedikit bagi pembangkit motivasi kerja karena sifatnya yang hanya sebagai *maintenance*.

Jika ingin memotivasi karyawan pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan pada hal-hal yang berhubungan dengan kerja itu sendiri atau hasil yang diakibatkannya seperti pengakuan, tanggung jawab dan prestasi. Inilah karakteristik yang dianggap sebagai hal yang menguntungkan secara intrinsik (Robbins, 2003). Begitupun pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta dalam meningkatkan motivasi karyawannya, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan pengarah dan gaya kepemimpinan partisipatif untuk mengarahkan karyawan dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui dorongan kebutuhan, prestasi dan menanamkan rasa bertanggung jawab.

Sedangkan motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik kurang dominan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan karena beberapa faktor motivasi ekstrinsik meliputi kondisi tempat kerja, kebijakan dari perusahaan, hubungan antar pribadi dan jaminan rasa aman merupakan bentuk kebijakan dari perusahaan.

4.2.2.11. Hasil Pengujian Hipotesis

Berikut rekapitulasi dari hasil pengujian hipotesis :

Tabel 4.25
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H _{1a} : Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan pengarah terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan	Terbukti
H _{1b} : Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan mendukung terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan	Tidak Terbukti
H _{1c} : Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan	Terbukti
H _{1d} : Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan	Tidak Terbukti
H _{2a} : Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan pengarah terhadap motivasi faktor-faktor kerja ekstrinsik karyawan	Tidak Terbukti
H _{2b} : Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan mendukung terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan	Tidak Terbukti
H _{2c} : Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan	Terbukti
H _{2d} : Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan	Tidak Terbukti

(Lanjutan Tabel 4.25 Hasil Pengujian Hipotesis)

Hipotesis	Keterangan
H _{3a} : Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan pengarah terhadap motivasi kerja karyawan	Terbukti
H _{3b} : Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan mendukung terhadap motivasi kerja karyawan	Tidak Terbukti
H _{3c} : Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja karyawan	Terbukti
H _{3d} : Ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap motivasi kerja karyawan	Tidak Terbukti
H _{4a} : Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan	Tidak Terbukti
H _{4b} : Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan	Terbukti
H _{4c} : Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja karyawan	Terbukti

Dari uraian tabel diatas dapat disimpulkan bahwasannya gaya kepemimpinan pengarah dan partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan **terbukti**. Sedangkan gaya kepemimpinan mendukung dan berorientasi prestasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja

faktor-faktor intrinsik karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini **tidak terbukti**.

Gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan **terbukti**. Sedangkan gaya kepemimpinan pengarah, mendukung, dan berorientasi prestasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini **tidak terbukti**.

Gaya kepemimpinan pengarah dan partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan **terbukti**. Sedangkan gaya kepemimpinan mendukung dan berorientasi prestasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini **tidak terbukti**.

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan **terbukti**. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja karyawan **terbukti**. Sedangkan gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan **tidak terbukti**.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab IV, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa karakteristik karyawan yang paling dominan di PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta berjenis kelamin pria 62,5%, umur 20 – 25 tahun 22,5%, pendidikan sarjana 42,5% dan masa kerja 1 – 2 tahun 57,5%.
2. Hasil uji korelasi berganda menunjukkan bahwa :
 - a. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,603 yang artinya 60,3% variasi dari motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan dipengaruhi secara bersama-sama oleh variasi dari keempat variabel independen (gaya kepemimpinan pengarah, gaya kepemimpinan mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi), sedangkan sisanya sebesar 39,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Kemudian hasil pengujian secara serempak menunjukkan bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($15,797 > 2,64$) yang artinya gaya kepemimpinan (yang meliputi gaya kepemimpinan pengarah, gaya kepemimpinan mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi) secara bersama-sama berpengaruh kuat dan signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik karyawan.

- b. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,462 yang artinya 46,2% variasi dari motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan dipengaruhi secara bersama-sama oleh variasi dari keempat variabel independen (gaya kepemimpinan pengarah, gaya kepemimpinan mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi), sedangkan sisanya sebesar 53,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Kemudian hasil pengujian secara serempak menunjukkan bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($9,380 > 2,64$) yang artinya gaya kepemimpinan (yang meliputi gaya kepemimpinan pengarah, gaya kepemimpinan mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi) secara bersama-sama berpengaruh kuat dan signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik karyawan.
- c. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,616 yang artinya 61,6% variasi dari motivasi kerja karyawan dipengaruhi secara bersama-sama oleh variasi dari keempat variabel independen (gaya kepemimpinan pengarah, gaya kepemimpinan mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi), sedangkan sisanya sebesar 38,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Kemudian hasil pengujian secara serempak menunjukkan bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($16,633 > 2,64$) yang artinya gaya kepemimpinan (yang meliputi gaya kepemimpinan pengarah, gaya kepemimpinan mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi) secara bersama-sama berpengaruh kuat dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

3. Hasil uji korelasi parsial menunjukkan bahwa :

- Gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik :
 - a. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,568 > 2,0301$) sehingga gaya kepemimpinan pengarah (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y_1).
 - b. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,235 < 2,0301$) sehingga gaya kepemimpinan mendukung (X_2) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y_1).
 - c. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,104 > 2,0301$) sehingga gaya kepemimpinan mendukung (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y_1).
 - d. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($0,930 < 2,0301$) sehingga gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik (Y_1).
- Gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik :
 - a. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,340 < 2,0301$) sehingga gaya kepemimpinan pengarah (X_1) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y_2).
 - b. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($0,187 < 2,0301$) sehingga gaya kepemimpinan mendukung (X_2) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y_2).

- c. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,165 > 2,0301$) sehingga gaya kepemimpinan mendukung (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y_2).
- d. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($-0,150 < 2,0301$) sehingga gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik (Y_2).
- Gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja :
 - a. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,240 > 2,0301$) sehingga gaya kepemimpinan pengarah (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y_3).
 - b. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($0,773 < 2,0301$) sehingga gaya kepemimpinan mendukung (X_2) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y_3).
 - c. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,212 > 2,0301$) sehingga gaya kepemimpinan mendukung (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y_3).
 - d. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($0,388 < 2,0301$) sehingga gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y_3).

4. Hasil uji dominan menunjukkan bahwa :

- a. Variabel gaya kepemimpinan pengarah (X_1) memperoleh koefisien r^2 terbesar yaitu sebesar 0,158. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan pengarah (X_1) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja faktor-faktor intrinsik pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta.
- b. Variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) memperoleh koefisien r^2 terbesar yaitu sebesar 0,223. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja faktor-faktor ekstrinsik pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta.
- c. Variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) diperoleh r^2 terbesar yaitu sebesar 0,228. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka penulis menyampaikan beberapa saran yang mungkin dapat membantu pertimbangan terhadap kebijaksanaan perusahaan dan juga karyawan, yaitu :

1. Pihak Perusahaan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta, sebaiknya menyadari bahwa motivasi kerja karyawan diperusahaan tersebut sangat baik, sehingga sebaiknya pihak perusahaan harus dapat mempertahankan dan terus melakukan peningkatan terhadap motivasi kerja. Langkah ini dapat dilakukan dengan meningkatkan faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik pada motivasi kerja karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya melakukan penelitian yang sama dengan obyek yang berbeda dan jumlah sampel yang lebih besar, serta menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan seperti kompensasi, budaya perusahaan dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S (2006), *Prosedur Penelitian*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Diah, Y (2004), *Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Studi Pada Hotel Quality Yogyakarta*, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan), Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UII.
- Gibson, V.D (1998), *Organisasi dan Manajemen*, Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T.H (2000), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hartati, N.R dan Gunarsih, T (2008), Analisis Pengaruh Pendidikan, Kompensasi, Promosi dan Konflik dalam Organisasi Terhadap Motivasi Kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Daya Saing*, 9 (1), hal : 1-10.
- Hasibuan, M.S.P (2001), *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Heresy, Paul dan Blanchard, Kenn (2001), *Manajemen Prilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia : Alih Bahasa Agus Dharma*, Jakarta: Erlangga.
- Kartono, K (1994), *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : CV. Rajawali.
- Mustafa, Z (1995), *Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi*, Edisi kedua. Yogyakarta : BPFE UII.
- Putra, SBP. (2009), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Secang*, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan), Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UII.

- Rivai, V (2004), *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P (2003), *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I. Edisi Kedelapan. Jakarta : Prenhalindo.
- Santoso, J (2002), *Analisis Beberapa Variabel Fundamental yang Berpengaruh Terhadap Harga Saham (Studi Kasus Pada Perusahaan Perbankan yang Listing di BEJ)*, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan), Malang : Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Seguro, W (2010), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai Terhadap Motivasi Kerja di PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kandatel Bandung. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. 15 (1), hal : 18-27.
- Setiawan, RB (2010), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara*, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan), Medan : Fakultas Ekonomi USU.
- Siagian, S.P (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Stoner, J.A.F dan Wankel, Charles (1996), *Manajemen*, Jilid 2. Edisi Ketiga. Jakarta: Intermedia.
- Sugiyarti, I dan Widhiastuti, S (2002), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Future Computer. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 8 (1), hal : 56-66.
- Sugiyono (2007), *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung : CV. Alfabeta.
- Sulistyo, J (2010), *6 Hari Jago SPSS 17*, Jakarta : Cakrawala.

Suryana, D (2004), Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi : Kasus Karyawan PT. Indorama Synthetics, Tbk. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 7 (1), hal : 44-55.


Toha, M (1990), *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta : CV. Rajawali.

Wahjosumidjo (1984), *Kepemimpinan Dan Motivasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia.

Widodo, F (2011), Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di RSUD Muhammadiyah Gombong. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Keperawatan*. 7 (1), hal : 1-8.

Yulk, G.A (1994), *Leadership in Organization*, Jakarta : Prenhallindo.



The watermark logo of Universitas Islam Indonesia is centered in the background. It features a stylized green and white emblem with a crescent moon and star, set within a shield-like shape. The word "ISLAM" is written in a serif font above the emblem. The words "UNIVERSITAS" and "INDONESIA" are written vertically on the left and right sides of the emblem, respectively. Below the emblem is a line of Arabic calligraphy.

LAMPIRAN A

KUESIONER

Kepada Yth
Karyawan / Karyawati
PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta
di Tempat

Assalamualaikum Wr. Wb

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada jurusan manajemen fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Daftar pertanyaan ini dibuat untuk melengkapi data yang diperlukan dalam menyusun skripsi dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT. CIPAGANTI CITRA GRAHA DIVISI OTOJASA CABANG YOGYAKARTA”**, sehingga jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara-i berikan akan kami jaga kerahasiaannya.

Berdasarkan maksud di atas, maka penulis sangat mengharapkan bantuan kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara-i untuk meluangkan waktunya dalam mengisi pertanyaan yang telah tersusun berikut dengan sejujur-jujurnya tanpa paksaan maupun tekanan dari siapapun.

Atas perhatian dan kerja samanya Bapak/Ibu/Saudara-i kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 22 Desember 2011

Peneliti

Vita Vici Nugraeni

Kuesioner

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta

I. Petunjuk

1. Baca dan pahami pertanyaan-pertanyaan yang tersedia, setiap pertanyaan diikuti empat pilihan jawaban. Bapak / Ibu / Saudara-i cukup memilih salah satu dari empat pilihan jawaban yang tersedia.
2. Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini yang menyangkut **Gaya Kepemimpinan Atasan Anda dan Motivasi Kerja Anda**, dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan pada bagian kanan dari masing-masing pertanyaan. Kuisisioner ini di buat dengan skala :

SS : Sangat Setuju TS : Tidak Setuju
S : Setuju STS : Sangat Tidak Setuju

Contoh :

No.	PERTANYAAN	SS	S	TS	STS
1.	Dalam mengambil keputusan, pimpinan selalu berkonsultasi terlebih dahulu dengan karyawan.	X			

II. Daftar Pertanyaan

GAYA KEPEMIMPINAN (X)

Kepemimpinan Pengarah (X₁)

No.	PERTANYAAN	SS	S	TS	STS
1.	Pimpinan selalu memberikan perintah dan harus dipatuhi.				
2.	Pimpinan memberikan bimbingan secara mendetail atau spesifik kepada saya mengenai bagaimana cara mengerjakan setiap tugas.				
3.	Pimpinan menuntut standar kerja yang tinggi kepada saya.				
4.	Pimpinan mengkoordinasikan kepada saya bagaimana tiap unit tugas dikerjakan dengan baik.				

Kepemimpinan Mendukung (X₂)

No.	PERTANYAAN	SS	S	TS	STS
1.	Pimpinan bersikap sangat bersahabat dengan karyawan.				
2.	Pimpinan membimbing saya dalam pekerjaan bawahan, jika diperlukan.				
3.	Pimpinan memberikan pujian kepada saya sewaktu saya bekerja dengan baik.				
4.	Pimpinan meningkatkan rasa optimisme saya untuk menghadapi masa depan.				

Kepemimpinan Partisipatif (X₃)

No.	PERTANYAAN	SS	S	TS	STS
1.	Dalam mengambil keputusan, pimpinan selalu berkonsultasi terlebih dahulu dengan karyawan.				
2.	Bila ada ide atau saran yang baik dari karyawan, benar-benar digunakan oleh pimpinan.				
3.	Dalam rapat, setiap karyawan diperbolehkan untuk mengemukakan pendapatnya secara jujur dan terbuka .				
4.	Hal-hal yang menyangkut kesejahteraan karyawan, seperti tunjangan, dibicarakan bersama di dalam rapat.				

Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X₄)

No.	PERTANYAAN	SS	S	TS	STS
1.	Pimpinan selalu menekankan kesempurnaan kerja kepada karyawan.				
2.	Pimpinan menetapkan serangkaian tugas yang menantang bagi karyawan.				
3.	Pimpinan mendorong agar karyawan dapat mencapai ketrampilan atau keahlian yang setinggi-tingginya.				
4.	Pimpinan memberikan peluang karir yang selebar-lebarnya kepada karyawan yang berprestasi.				

Motivasi Kerja (Y)

Faktor-faktor Intrinsik (Y₁)

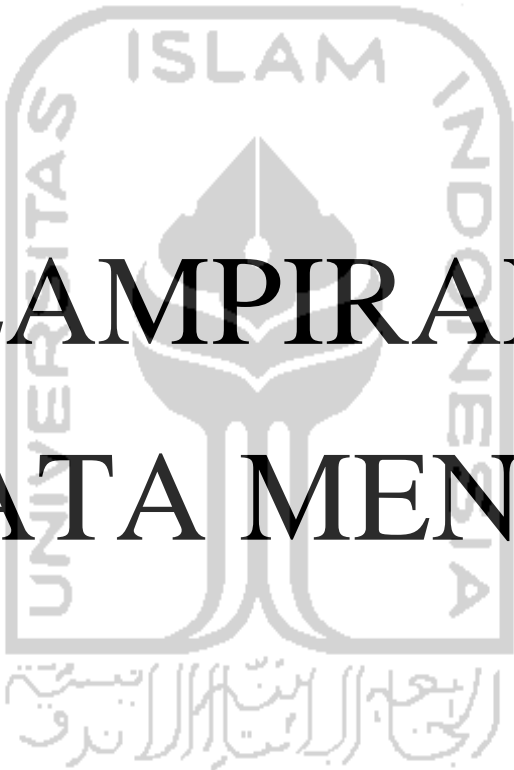
No.	PERTANYAAN	SS	S	TS	STS
1.	Dalam melaksanakan tugas sehari-hari hasil yang dicapai saya diakui dan dihargai oleh pimpinan.				
2.	Dengan adanya pujian dari pimpinan kepada karyawan, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik dimasa yang akan datang.				
3.	Saya merasa pimpinan telah memberikan kepercayaan yang cukup besar dalam pelaksanaan tugas.				
4.	Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, saya merasa puas karena pimpinan bersikap mempercayai dan membimbing serta tidak merasa dicurigai atau diawasi terus-menerus.				
5.	Penghargaan yang diberikan oleh pimpinan akan memacu prestasi kerja saya.				
6.	Pekerjaan saya saat ini memberikan kesempatan untuk dapat mencapai satu prestasi tertentu.				
7.	Saya merasa potensi yang dimiliki dapat tersalurkan karena pekerjaan yang dihadapi sesuai dengan kemampuan.				
8.	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini cukup menantang sehingga memacu untuk lebih meningkatkan prestasi.				

Faktor-faktor Ekstrinsik (Y₂)

No.	PERTANYAAN	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan karena sarana-prasarana memadai dan tempat kerja nyaman dan mendukung pelaksanaan tugas.				
2.	Saya merasa bahwa karyawan sangat peduli akan lingkungan kerja yang nyaman untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.				
3.	Saya merasa bahwa kebijakan manajemen sudah memberikan kepuasan dalam melaksanakan tugas.				
4.	Pimpinan selalu mengambil kebijakan yang tepat dalam menyelesaikan setiap persoalan yang ada di dalam lingkungan kerjanya terutama yang dialami karyawannya.				
5.	Kesungguhan pimpinan dalam melakukan komunikasi dengan karyawan dapat menambah motivasi saya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.				
6.	Saya selalu bekerjasama dengan rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan yang mendukung tujuan perusahaan				
7.	Pimpinan sangat memperhatikan keamanan, kesehatan, dan keselamatan kerja bagi karyawan.				
8.	Saya merasa puas dengan jaminan keamanan, kesehatan dan keselamatan kerja yang diberikan oleh pimpinan				

III. Karakteristik Karyawan

1. Jenis Kelamin : a. Pria
b. Wanita
2. Umur : a. Kurang dari 20 tahun
b. 20 tahun – 25 tahun
c. 26 tahun – 30 tahun
d. 31 tahun – 35 tahun
e. 36 tahun – 40 tahun
f. Lebih dari 40 tahun
3. Pendidikan : a. SD (Sekolah Dasar)
b. SMP (Sekolah Menengah Pertama)
c. SMA (Sekolah Menengah Atas)
d. Diploma III / Akademi / Sarjana Muda
e. Sarjana (S1)
f. Lain-lain
4. Masa Kerja : a. Kurang dari 1 tahun
b. 1 tahun – 2 tahun
c. Lebih dari 2 tahun



LAMPIRAN B

DATA MENTAH

GAYA KEPEMIMPINAN PENGARAH

Responden	1	2	3	4	total	mean
1	3	2	4	4	13	3.25
2	3	2	3	3	11	2.75
3	3	2	3	2	10	2.50
4	3	3	3	3	12	3.00
5	3	3	3	3	12	3.00
6	4	2	4	2	12	3.00
7	3	2	4	1	10	2.50
8	4	4	4	4	16	4.00
9	3	2	4	2	11	2.75
10	3	2	2	3	10	2.50
11	3	2	4	3	12	3.00
12	3	2	3	3	11	2.75
13	3	4	4	4	15	3.75
14	2	3	3	3	11	2.75
15	3	3	2	3	11	2.75
16	3	4	3	4	14	3.50
17	2	2	3	3	10	2.50
18	3	4	3	4	14	3.50
19	2	3	3	3	11	2.75
20	2	2	2	3	9	2.25
21	3	2	4	2	11	2.75
22	3	2	3	2	10	2.50
23	3	3	3	2	11	2.75
24	2	2	3	2	9	2.25
25	3	4	3	4	14	3.50
26	3	2	3	2	10	2.50
27	2	2	2	2	8	2.00
28	3	2	3	2	10	2.50
29	2	3	2	3	10	2.50
30	3	2	3	2	10	2.50
31	3	3	3	3	12	3.00
32	3	3	3	3	12	3.00
33	4	2	3	3	12	3.00

34	3	2	2	2	9	2.25
35	2	2	2	2	8	2.00
36	4	2	3	2	11	2.75
37	3	3	3	2	11	2.75
38	3	2	2	3	10	2.50
39	3	2	3	3	11	2.75
40	3	2	3	2	10	2.50
mean	2.90	2.50	3.00	2.70	444	111
					2.78	0.69



GAYA KEPEMIMPINAN MENDUKUNG

Responden	1	2	3	4	total	mean
1	3	3	3	3	12	3.00
2	3	2	3	2	10	2.50
3	2	2	2	2	8	2.00
4	3	3	3	2	11	2.75
5	3	2	3	3	11	2.75
6	3	3	3	3	10	2.50
7	2	2	2	2	8	2.00
8	3	2	3	4	12	3.00
9	2	2	2	2	8	2.00
10	3	2	3	3	11	2.75
11	2	2	3	3	10	2.50
12	4	2	3	3	12	3.00
13	4	3	3	4	14	3.50
14	3	2	4	3	12	3.00
15	3	3	3	4	13	3.25
16	3	4	3	4	14	3.50
17	3	2	3	2	10	2.50
18	3	3	2	3	11	2.75
19	4	3	3	3	13	3.25
20	4	3	2	3	12	3.00
21	3	3	2	2	10	2.50
22	3	2	3	2	10	2.50
23	3	2	3	2	10	2.50
24	2	2	2	2	8	2.00
25	2	2	2	2	8	2.00
26	2	2	2	2	8	2.00
27	2	2	2	2	8	2.00
28	2	2	2	2	8	2.00
29	2	3	2	2	9	2.25
30	2	2	2	2	8	2.00
31	3	3	3	2	11	2.75
32	3	3	3	3	12	3.00
33	3	3	3	2	11	2.75

34	3	2	2	2	9	2.25
35	2	2	2	2	8	2.00
36	3	2	2	2	9	2.25
37	2	2	2	2	8	2.00
38	3	3	3	3	12	3.00
39	3	3	3	3	12	3.00
40	2	2	3	3	10	2.50
mean	2.70	2.43	2.60	2.55	411	102.75
					2.57	0.64



GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF

Responden	1	2	3	4	total	mean
1	3	3	3	3	12	3.00
2	2	2	3	3	10	2.50
3	2	3	2	2	9	2.25
4	2	3	3	2	10	2.50
5	3	3	3	3	12	3.00
6	2	2	3	3	10	2.50
7	2	2	2	2	8	2.00
8	2	4	4	4	14	3.50
9	2	3	3	2	10	2.50
10	3	3	3	3	12	3.00
11	1	2	3	2	8	2.00
12	1	3	4	4	12	3.00
13	4	4	4	4	16	4.00
14	4	3	4	3	14	3.50
15	2	2	3	3	10	2.50
16	3	4	3	4	14	3.50
17	2	2	3	1	8	2.00
18	2	2	3	3	10	2.50
19	3	3	4	2	12	3.00
20	3	3	3	3	12	3.00
21	2	2	3	3	10	2.50
22	2	3	3	3	11	2.75
23	2	3	3	2	10	2.50
24	2	2	2	2	8	2.00
25	2	2	2	2	8	2.00
26	2	2	3	3	10	2.50
27	2	2	2	2	8	2.00
28	2	3	3	2	10	2.50
29	2	3	3	2	10	2.50
30	2	3	3	2	10	2.50
31	2	3	3	2	10	2.50
32	3	3	3	2	11	2.75
33	2	3	3	3	11	2.75

34	2	3	3	3	11	2.75
35	2	2	2	2	8	2.00
36	2	2	2	2	8	2.00
37	2	3	2	2	9	2.25
38	2	2	3	2	9	2.25
39	3	3	3	2	11	2.75
40	2	2	3	2	9	2.25
mean	2.25	2.68	2.93	2.53	415	103.75
					2.59	0.65



GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PRESTASI

Responden	1	2	3	4	total	mean
1	4	2	2	3	11	2.75
2	3	3	3	2	11	2.75
3	4	3	3	2	12	3.00
4	3	3	3	3	12	3.00
5	3	3	3	3	12	3.00
6	4	3	4	4	15	3.75
7	3	3	3	3	12	3.00
8	4	3	4	4	15	3.75
9	4	4	4	3	15	3.75
10	2	3	3	3	11	2.75
11	3	3	3	3	12	3.00
12	3	4	3	3	13	3.25
13	3	3	3	4	13	3.25
14	3	2	2	4	11	2.75
15	2	2	3	3	10	2.50
16	3	4	3	4	14	3.50
17	2	2	3	3	10	2.50
18	4	3	3	4	14	3.50
19	3	2	4	3	12	3.00
20	3	2	3	3	11	2.75
21	4	3	3	3	13	3.25
22	3	3	3	3	12	3.00
23	3	3	3	3	12	3.00
24	2	2	2	2	8	2.00
25	3	2	2	2	9	2.25
26	3	2	2	2	9	2.25
27	3	3	2	2	10	2.50
28	3	3	3	3	12	3.00
29	3	3	3	2	11	2.75
30	3	3	3	2	11	2.75
31	3	3	3	2	11	2.75
32	4	3	3	3	13	3.25
33	3	3	3	3	12	3.00

34	2	3	2	3	10	2.50
35	3	2	2	2	9	2.25
36	3	3	2	2	10	2.50
37	3	2	2	2	9	2.25
38	4	3	4	2	13	3.25
39	3	3	3	3	12	3.00
40	3	3	2	2	10	2.50
mean	3.10	2.80	2.85	2.80	462	115.50
					2.89	0.72



MOTIVASI KERJA FAKTOR-FAKTOR INTRINSIK

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	total	mean
1	2	2	2	2	3	3	3	2	19	2.38
2	2	2	2	2	3	2	3	3	19	2.38
3	2	2	2	2	2	3	3	3	19	2.38
4	3	3	3	2	3	3	3	3	23	2.88
5	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
6	2	3	3	2	3	3	3	3	22	2.75
7	1	2	2	2	2	2	2	3	16	2.00
8	2	4	4	2	4	4	4	4	28	3.50
9	3	3	3	1	3	2	1	2	18	2.25
10	3	2	2	2	2	3	3	3	20	2.50
11	3	3	2	2	2	3	3	3	21	2.63
12	2	3	3	4	3	3	4	3	25	3.13
13	3	4	3	3	4	3	4	4	28	3.50
14	3	3	3	2	3	3	3	3	23	2.88
15	2	3	2	2	3	3	3	3	21	2.63
16	3	2	3	3	3	3	3	3	23	2.88
17	2	2	3	2	2	2	2	3	18	2.25
18	2	3	3	2	3	3	3	3	22	2.75
19	3	3	3	3	3	2	2	2	21	2.63
20	2	2	2	1	2	3	4	4	20	2.50
21	2	2	2	2	2	3	2	3	18	2.25
22	3	2	2	2	3	3	3	3	21	2.63
23	3	2	2	2	3	3	3	3	21	2.63
24	2	2	2	2	3	2	2	2	17	2.13
25	2	2	2	2	3	2	3	3	19	2.38
26	2	2	2	2	2	3	3	3	19	2.38
27	2	2	2	2	2	2	3	3	18	2.25
28	2	2	2	2	3	3	3	3	20	2.50
29	2	2	2	2	3	3	3	3	20	2.50
30	2	2	3	2	2	2	2	2	17	2.13
31	3	2	3	2	3	3	3	3	22	2.75
32	3	3	3	3	4	4	3	4	27	3.38
33	2	2	2	2	3	3	3	3	20	2.50
34	2	2	2	2	2	2	3	2	17	2.13
35	2	2	2	2	2	3	3	3	19	2.38

36	2	2	2	2	2	2	3	3	18	2.25
37	2	2	2	2	2	3	3	3	19	2.38
38	2	3	2	1	3	3	3	2	19	2.38
39	2	2	2	2	2	3	3	3	19	2.38
40	2	2	2	2	2	2	3	2	17	2.13
mean	2.30	2.40	2.40	2.10	2.68	2.75	2.90	2.90	817	102.13
									2.55	0.32



MOTIVASI KERJA FAKTOR-FAKTOR EKSTRINSIK

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	total	mean
1	2	3	2	2	2	3	2	2	18	2.25
2	3	3	3	3	3	3	2	2	22	2.75
3	3	3	3	2	2	3	2	2	20	2.50
4	3	3	2	2	2	3	2	2	19	2.38
5	2	3	3	2	2	2	3	3	20	2.50
6	3	3	3	3	2	3	2	2	21	2.63
7	2	3	2	1	1	4	2	3	18	2.25
8	4	4	3	3	4	4	3	3	28	3.50
9	1	3	1	1	1	3	2	2	14	1.75
10	2	2	2	2	2	3	2	2	17	2.13
11	1	3	2	2	2	3	2	2	17	2.13
12	3	4	2	3	3	3	4	4	26	3.25
13	3	4	3	4	4	4	4	4	30	3.75
14	2	3	3	3	3	3	4	3	24	3.00
15	2	2	2	2	2	3	2	2	17	2.13
16	3	4	3	3	4	4	3	3	27	3.38
17	1	1	2	2	3	4	3	1	17	2.13
18	3	3	2	3	2	4	4	3	24	3.00
19	3	2	2	3	4	3	3	2	22	2.75
20	2	2	2	4	4	3	4	3	24	3.00
21	2	3	2	2	2	3	2	2	18	2.25
22	3	3	3	2	2	3	2	2	20	2.50
23	3	3	3	2	2	3	2	2	20	2.50
24	3	3	2	2	2	3	2	2	19	2.38
25	3	3	2	2	2	3	2	2	19	2.38
26	2	3	2	2	2	3	2	2	18	2.25
27	2	3	3	2	2	3	2	2	19	2.38
28	3	3	3	2	2	3	2	2	20	2.50
29	3	3	3	2	2	3	2	2	20	2.50
30	3	3	3	2	2	3	2	3	21	2.63
31	3	3	3	2	2	3	3	2	21	2.63
32	4	4	3	2	2	3	3	2	23	2.88
33	3	3	3	2	2	3	2	2	20	2.50
34	3	3	3	2	2	3	2	2	20	2.50
35	3	3	3	2	2	3	2	2	20	2.50

36	3	3	3	2	2	3	2	2	20	2.50
37	3	3	3	2	2	3	2	2	20	2.50
38	2	3	2	3	3	3	2	2	20	2.50
39	3	3	2	2	2	3	2	2	19	2.38
40	2	3	3	2	2	3	2	2	19	2.38
mean	2.60	2.98	2.53	2.28	2.33	3.13	2.43	2.28	821	102.63
									2.57	0.32



MOTIVASI KERJA

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	total	mean
1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	37	2.31
2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	41	2.56
3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	39	2.44
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	42	2.63
5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	44	2.75
6	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	43	2.69
7	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	4	2	3	34	2.13
8	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	56	3.50
9	3	3	3	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	3	2	2	32	2.00
10	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	37	2.31
11	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	3	2	2	38	2.38
12	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	51	3.19
13	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	58	3.63
14	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	47	2.94
15	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	38	2.38
16	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	50	3.13
17	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	4	3	1	35	2.19
18	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	46	2.88
19	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	4	3	3	2	43	2.69
20	2	2	2	1	2	3	4	4	2	2	2	4	4	3	4	3	44	2.75
21	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	36	2.25
22	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	41	2.56

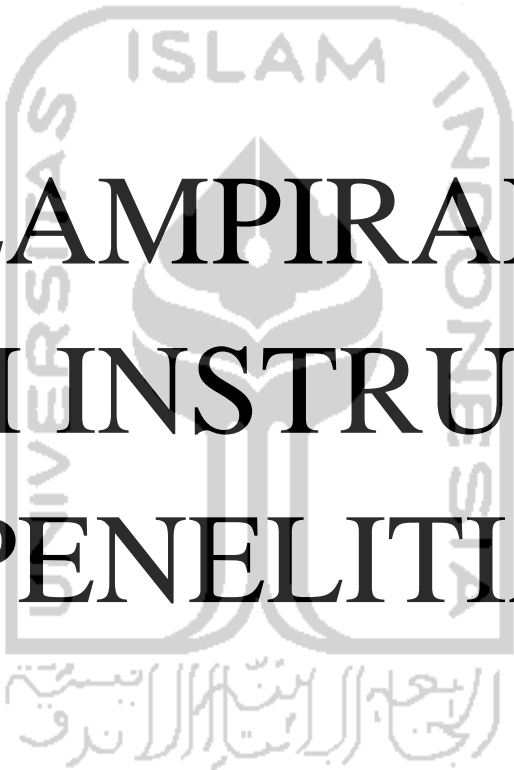
23	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	41	2.56
24	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	36	2.25
25	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	38	2.38
26	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	37	2.31
27	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	37	2.31
28	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	40	2.50
29	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	40	2.50
30	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	38	2.38
31	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	43	2.69
32	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	2	3	3	2	50	3.13
33	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	40	2.50
34	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	37	2.31
35	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	39	2.44
36	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	38	2.38
37	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	39	2.44
38	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	39	2.44
39	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	38	2.38
40	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	36	2.25
mean	2.30	2.40	2.40	2.10	2.68	2.75	2.90	2.90	2.60	2.98	2.53	2.28	2.33	3.13	2.43	2.28	1638	102.38
																	2.56	0.16

KARAKTERISTIK KARYAWAN

Responden	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Masa Kerja
1	pria	> 40 th	sarjana	1-2 th
2	pria	36-40 th	lain2	1-2 th
3	pria	20-25 th	sarjana	< 1 th
4	wanita	<20 th	sma	< 1 th
5	wanita	26-30 th	sarjana	1-2 th
6	pria	26-30 th	sarjana	1-2 th
7	wanita	20-25 th	diploma	1-2 th
8	wanita	<20 th	diploma	< 1 th
9	wanita	20-25 th	diploma	> 2 th
10	pria	31-35 th	sarjana	1-2 th
11	wanita	20-25 th	sma	1-2 th
12	pria	31-35 th	smp	> 2 th
13	pria	20-25 th	smp	1-2 th
14	pria	20-25 th	sma	1-2 th
15	wanita	<20 th	sma	< 1 th
16	pria	26-30 th	diploma	1-2 th
17	pria	20-25 th	diploma	< 1 th
18	wanita	<20 th	sma	1-2 th
19	pria	26-30 th	sarjana	1-2 th
20	pria	31-35 th	sarjana	> 2 th
21	wanita	26-30 th	sarjana	1-2 th
22	wanita	26-30 th	sarjana	1-2 th
23	wanita	20-25 th	diploma	> 2 th
24	pria	36-40 th	sarjana	> 2 th
25	pria	31-35 th	sarjana	> 2 th
26	pria	> 40 th	lain2	> 2 th
27	pria	> 40 th	lain2	> 2 th
28	pria	31-35 th	sarjana	> 2 th
29	pria	> 40 th	sarjana	> 2 th
30	pria	31-35 th	smp	1-2 th
31	wanita	<20 th	sma	< 1 th
32	wanita	31-35 th	sarjana	1-2 th
33	pria	26-30 th	sarjana	1-2 th

34	pria	31-35 th	sarjana	1-2 th
35	pria	36-40 th	smp	1-2 th
36	pria	> 40 th	sarjana	1-2 th
37	wanita	<20 th	lain2	1-2 th
38	wanita	20-25 th	sma	> 2 th
39	pria	> 40 th	lain2	1-2 th
40	pria	36-40 th	lain2	1-2 th





LAMPIRAN C
UJI INSTRUMEN
PENELITIAN

1. UJI VALIDITAS INSTRUMEN

a. Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1)

Correlations

		skor1	skor2	skor3	skor4	total_skor
skor1	Pearson Correlation	1	.066	.440**	.050	.521**
	Sig. (2-tailed)		.687	.004	.761	.001
	N	40	40	40	40	40
skor2	Pearson Correlation	.066	1	.112	.661**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.687		.492	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
skor3	Pearson Correlation	.440**	.112	1	.053	.571**
	Sig. (2-tailed)	.004	.492		.746	.000
	N	40	40	40	40	40
skor4	Pearson Correlation	.050	.661**	.053	1	.738**
	Sig. (2-tailed)	.761	.000	.746		.000
	N	40	40	40	40	40
total_skor	Pearson Correlation	.521**	.757**	.571**	.738**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)

Correlations

		skor1	skor2	skor3	skor4	total_skor
skor1	Pearson Correlation	1	.346*	.424**	.419**	.757**
	Sig. (2-tailed)		.029	.006	.007	.000
	N	40	40	40	40	40
skor2	Pearson Correlation	.346*	1	.240	.458**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.029		.136	.003	.000
	N	40	40	40	40	40
skor3	Pearson Correlation	.424**	.240	1	.541**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.006	.136		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
skor4	Pearson Correlation	.419**	.458**	.541**	1	.822**
	Sig. (2-tailed)	.007	.003	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
total_skor	Pearson Correlation	.757**	.668**	.726**	.822**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Correlations

		skor1	skor2	skor3	skor4	skor_total
skor1	Pearson Correlation	1	.479**	.338*	.270	.684**
	Sig. (2-tailed)		.002	.033	.092	.000
	N	40	40	40	40	40
skor2	Pearson Correlation	.479**	1	.511**	.455**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.002		.001	.003	.000
	N	40	40	40	40	40
skor3	Pearson Correlation	.338*	.511**	1	.537**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.033	.001		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
skor4	Pearson Correlation	.270	.455**	.537**	1	.768**
	Sig. (2-tailed)	.092	.003	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
skor_total	Pearson Correlation	.684**	.801**	.774**	.768**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

d. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X₄)

Correlations

		skor1	skor2	skor3	skor4	skor_total
skor1	Pearson Correlation	1	.293	.391*	.177	.650**
	Sig. (2-tailed)		.067	.013	.275	.000
	N	40	40	40	40	40
skor2	Pearson Correlation	.293	1	.424**	.225	.670**
	Sig. (2-tailed)	.067		.006	.163	.000
	N	40	40	40	40	40
skor3	Pearson Correlation	.391*	.424**	1	.408**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.013	.006		.009	.000
	N	40	40	40	40	40
skor4	Pearson Correlation	.177	.225	.408**	1	.680**
	Sig. (2-tailed)	.275	.163	.009		.000
	N	40	40	40	40	40
skor_total	Pearson Correlation	.650**	.670**	.796**	.680**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

e. Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik (Y₁)

Correlations

		skor1	skor2	skor3	skor4	skor5	skor6	skor7	skor8	skor_total
skor1	Pearson Correlation	1	.346*	.376*	.253	.386*	.261	.019	.088	.517**
	Sig. (2-tailed)		.031	.018	.120	.015	.109	.906	.596	.001
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
skor2	Pearson Correlation	.346*	1	.681**	.269	.644**	.387*	.269	.269	.755**
	Sig. (2-tailed)	.031		.000	.098	.000	.015	.097	.098	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
skor3	Pearson Correlation	.376*	.681**	1	.379*	.541**	.241	.051	.201	.670**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000		.017	.000	.140	.756	.220	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
skor4	Pearson Correlation	.253	.269	.379*	1	.329*	.171	.272	.207	.554**
	Sig. (2-tailed)	.120	.098	.017		.041	.298	.094	.207	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
skor5	Pearson Correlation	.386*	.644**	.541**	.329*	1	.418**	.270	.248	.752**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.000	.041		.008	.096	.128	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
skor6	Pearson Correlation	.261	.387*	.241	.171	.418**	1	.581**	.582**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.109	.015	.140	.298	.008		.000	.000	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
skor7	Pearson Correlation	.019	.269	.051	.272	.270	.581**	1	.636**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.906	.097	.756	.094	.096	.000		.000	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
skor8	Pearson Correlation	.088	.269	.201	.207	.248	.582**	.636**	1	.619**
	Sig. (2-tailed)	.596	.098	.220	.207	.128	.000	.000		.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39

skor_total	Pearson Correlation	.517**	.755**	.670**	.554**	.752**	.700**	.604**	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



f. Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik (Y₂)

Correlations

		skor1	skor2	skor3	skor4	skor5	skor6	skor7	skor8	skor_total
skor1	Pearson Correlation	1	.539**	.548**	.249	.199	.089	.091	.205	.581**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.122	.219	.583	.575	.203	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
skor2	Pearson Correlation	.539**	1	.363*	.158	.077	.124	.151	.540**	.563**
	Sig. (2-tailed)	.000		.021	.330	.636	.447	.351	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
skor3	Pearson Correlation	.548**	.363*	1	.161	.132	-.072	.005	.095	.433**
	Sig. (2-tailed)	.000	.021		.321	.418	.661	.976	.561	.005
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
skor4	Pearson Correlation	.249	.158	.161	1	.861**	.260	.693**	.534**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.122	.330	.321		.000	.105	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
skor5	Pearson Correlation	.199	.077	.132	.861**	1	.363*	.635**	.416**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.219	.636	.418	.000		.021	.000	.008	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
skor6	Pearson Correlation	.089	.124	-.072	.260	.363*	1	.345*	.278	.423**
	Sig. (2-tailed)	.583	.447	.661	.105	.021		.029	.082	.006
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
skor7	Pearson Correlation	.091	.151	.005	.693**	.635**	.345*	1	.681**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.575	.351	.976	.000	.000	.029		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
skor8	Pearson Correlation	.205	.540**	.095	.534**	.416**	.278	.681**	1	.739**
	Sig. (2-tailed)	.203	.000	.561	.000	.008	.082	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

skor_total	Pearson Correlation	.581**	.563**	.433**	.803**	.756**	.423**	.732**	.739**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.000	.006	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



2. UJI RELIABILITAS INSTRUMEN

a. Gaya Kepemimpinan Pengarah (X_1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.553	4

b. Gaya Kepemimpinan Mendukung (X_2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.730	4

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	4

d. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.649	4

e. Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik (Y_1)

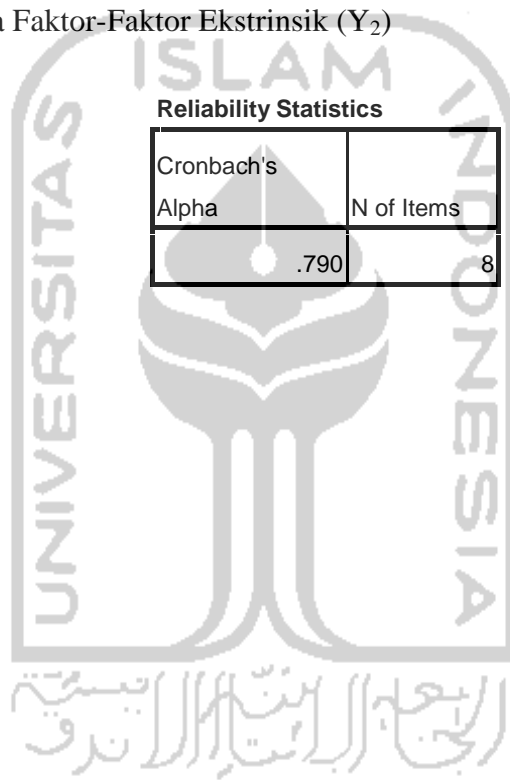
Reliability Statistics


Cronbach's Alpha	N of Items
.803	8

f. Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik (Y_2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	8





LAMPIRAN D
UJI STATISTIKA

1. Regresi Tahap Pertama (Terhadap Motivasi Faktor-Faktor Intrinsik (Y₁))

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Mendukung, Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Partisipatif ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.802 ^a	.644	.603	1.849	1.711

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Mendukung, Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	216.087	4	54.022	15.797	.000 ^a
	Residual	119.688	35	3.420		
	Total	335.775	39			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Mendukung, Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3.546	2.297		1.544	.132			
	Gaya Kepemimpinan Pengarah	.563	.219	.336	2.568	.015	.670	.398	.259
	Gaya Kepemimpinan Mendukung	.306	.247	.192	1.236	.225	.662	.204	.125
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.504	.239	.329	2.104	.043	.700	.335	.212
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	.196	.211	.115	.930	.359	.530	.155	.094

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Faktor-Faktor Intrinsik

2. Regresi Tahap Kedua (Terhadap Motivasi Faktor-Faktor Ekstrinsik (Y₂))

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Mendukung, Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Partisipatif ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.719 ^a	.517	.462	2.349	1.805

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Mendukung, Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	206.933	4	51.733	9.380	.000 ^a
	Residual	193.042	35	5.515		
	Total	399.975	39			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Mendukung, Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	6.259	2.917		2.146	.039			
	Gaya Kepemimpinan Pengarah	.373	.278	.204	1.340	.189	.512	.221	.157
	Gaya Kepemimpinan Mendukung	.059	.314	.034	.187	.852	.558	.032	.022
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.962	.304	.576	3.165	.003	.698	.472	.372
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	-.040	.267	-.022	-.150	.881	.369	-.025	-.018

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Faktor-Faktor Ekstrinsik

3. Regresi Tahap Ketiga (Terhadap Motivasi (Y₃))

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Mendukung, Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Partisipatif ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.809 ^a	.655	.616	3.525	1.782

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Mendukung, Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	826.903	4	206.726	16.633	.000 ^a
	Residual	434.997	35	12.428		
	Total	1261.900	39			


a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Mendukung, Gaya Kepemimpinan Pengarah, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	9.804	4.379		2.239	.032			
	Gaya Kepemimpinan Pengarah	.936	.418	.288	2.240	.032	.634	.354	.222
	Gaya Kepemimpinan Mendukung	.365	.472	.118	.773	.445	.656	.130	.077
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	1.466	.456	.494	3.212	.003	.754	.477	.319
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	.156	.401	.047	.388	.701	.481	.065	.038

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja



LAMPIRAN E
SURAT
KETERANGAN



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 401/DEK/10/Div.SDM/XII/2011
Hal : PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

21 Desember 2011

Kepada Yth.
PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa
Cabang Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Vita Vici Nugraeni
No. Mahasiswa : 08 311 046
Jurusan : Manajemen
Alamat : Jl. Nusa Indah No. 100 Condong Catur , Depok , Sleman Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi judul, "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Cabang Yogyakarta**".

Dosen Pembimbing : Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data / keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian dan bantuan Saudara, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. WB



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA
NIK : 88 312 0104

Office :

Bandung, Hotel Aston Primera Paster, Jl. Dr. Djunjunan No. 96 Telp. 022-2060140 Fax.: 022-2060141, Bandung Trade Centre Jl. Dr. Djunjunan No. 134-139 Telp. 022-6126355, Fax. 022-612-6358
Jakarta, Pondok Indah Jl. Arteri Pondok Indah No. 60 - Kebayoran Lama Telp. 021-7220825 Fax. 021-7204876
Semarang, Jl. Sultan Agung No. 92 Telp. 024-70082082 - 70083083 Fax : 024 - 8444026 Yogyakarta, Jl. Magelang Km. 5,6 Telp. 0274-9194777-9124888 Fax. 0274-624 083
Surabaya, CITO MALL GE No. 11 Telp. 031 - 78096333 / 78096555 Fax. 031 - 58251202, Denpasar, Jl. Teuku Umar No. 239 Telp. 0361 - 885 1234 / 272 1234 Fax. 0361 - 237620

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Ariyo MP

Jabatan : SUPERVISOR

Dengan ini menerangkan dengan sebenarnya ;

Nama : Vita Vici Nugraeni

NIM : 08311046

Judul : Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motifasi kerja

Karyawan PT. Cipaganti Citra Graha, Div. Otojasa

Adalah benar sudah melakukan penelitian, yang berguna untuk salah satu syarat menempuh penyusunan tugas akhir / skripsi. Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat di pergunakan sebagaimana mestinya.

Jogyakarta, 21 Maret 2012

Hormat kami




Ariyo MP