

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
TERHADAP MOTIVASI KERJA
(STUDI PADA CV. SIRO PAGER ABADI KOTA MALANG JAWA TIMUR)**

**Amirullah Afif Nur Huda
Misbahuddin Azzuhri**

**Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya**

ABSTRACT

This research aims to understand and analyze the influence of leadership circumstantial against motivation of work. The research is explanatory research describing a causal relation between many variabls through the testing of hypotheses

This research using samples from 54 respondents taken from all the employees in cv siro pager abadi, malang city, east java. The sample techniques used in research is sampling saturated (census). Sampling saturated is a technique sample determination if all members of the population used as samples. Data collection method in this research using a questionnaire that measured by likert scale. A test that is used to test instrument this study of the validity , reliability test , and the assumption classic. Test the hypothesis carried out using t test or partial evaluation and the dominant. Analysis techniques data using linear regression multiple analysis.

The research by steps described above the results that based on the results of the analysis linear regression multiple by using test t can be concluded : 1. Leadership circumstantial behavior the influential positive and significantly to motivation work. 2. Leadership circumstantial behavior relations have had a positive impact and significant impact on motivation work. While dominant test it can be concluded: 1. Leadership circumstantial behavior duty influential dominant to motivation work. This shows that Leadership is situational influence on Work Motivation that is in CV Siro Pager Abadi, Malang City, East Java.

Keywords: *Leadership is Situational, Work Motivation*

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel- variabel melalui pengujian hipotesis.

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 54 responden yang diambil dari seluruh karyawan yang ada di CV. Siro Pager Abadi Kota Malang Jawa Timur. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala likert, Alat uji yang digunakan untuk menguji instrumen penelitian ini berupa uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Uji hipotesis dilakukan menggunakan uji t atau secara parsial dan uji dominan. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Dari hasil penelitian dengan langkah-langkah yang dijelaskan diatas diperoleh hasil bahwa berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan uji t dapat disimpulkan: (1) Kepemimpinan Situasional Perilaku Tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, (2) Kepemimpinan Situasional Perilaku Hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Sedangkan uji dominan dapat disimpulkan: (1) Kepemimpinan Situasional Perilaku Tugas berpengaruh dominan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Motivasi Kerja yang ada di CV. Siro Pager Abadi Kota Malang Jawa Timur.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja

Sumberdaya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Di dalam perusahaan sumberdaya manusia perlu di kelola secara profesional agar terwujud suatu keseimbangan antara karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Keseimbangan usaha dan organisasi perusahaan sangat bergantung pada kemampuan atau tenaga kerja yang ada pada perusahaan. Dalam banyak hal perusahaan selalu berusaha untuk memperoleh atau mendapatkan karyawan yang berkualitas. Menggerakkan sumberdaya manusia dalam perusahaan secara efektif tergantung pada cara bagaimana pimpinan bertindak memimpin perusahaan.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Menurut Siagian (1989:23), “Bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang di serahi tugas”.

Salah satu bentuk gaya yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin adalah kepemimpinan situasional. gaya kepemimpinan situasional dapat

mengidentifikasi level tingkat kematangan individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi. Dalam kepemimpinan yang diterapkan pada masing-masing bagian secara langsung akan berpengaruh pada pemberian tugas maupun hubungan antara pemimpin dan bawahan sesuai dengan gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Berkenaan dengan model kepemimpinan situasional terdapat empat dasar kepemimpinan yakni memerintah (*telling*), menjual (*selling*), mengikutsertakan (*participation*) dan mendelegasikan (*delegating*). (Thoah, 2003:65). Dengan dasar kepemimpinan situasional, pemimpin dapat melakukan pendekatan pada karyawannya dengan level atau dasar-dasar tersebut.

Faktor lain yang tidak dapat dipisahkan dari seorang pemimpin adalah karyawan. Antara pemimpin dan karyawan tidak dapat dipisahkan, karena satu sama lain saling membutuhkan dan mendukung. Dimana karyawan merupakan pelaksana kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan gaya kepemimpinan sangat berperan terhadap kinerja karyawan, dimana setiap pemimpin mengharapkan prestasi karyawan yang lebih baik. Usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam usaha meningkatkan kinerja para pegawai yaitu salah satunya dengan memberikan motivasi kerja.

Motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2008). Karyawan dengan motivasi kerja tinggi akan bekerja penuh semangat, disiplin, inisiatif dan dengan kesadaran akan kewajibannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Rasa tidak puas akibat rendahnya motivasi kerja dapat mengakibatkan kemangkiran, absensi menurun, keterlambatan, mengeluh dalam bekerja dan sebagainya. Hal ini menggambarkan ketidakpuasan akan kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Oleh sebab itu sangat menarik bagi peneliti untuk mencari pengaruh kepemimpinan dengan motivasi. Karena kinerja yang baik akan diperoleh bila karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dan loyal terhadap perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut maka perlu di dukung oleh kepemimpinan yang baik.

Demikian pula yang terjadi pada CV. Siro Pager Abadi Malang, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang furniture yang memiliki banyak pesaing sehingga dituntut untuk mampu dan lebih unggul di dalam menghadapi pesainnya. Sehubungan dengan hal itu, CV. Siro Pager Abadi Malang perlu meningkatkan kualitasnya dalam segi produk, sumber daya manusia dan lain-lainnya. Hal tersebut dapat tercapai jika perusahaan mempunyai komitmen untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menggerakkan karyawannya agar memiliki motivasi kerja yang tinggi dan dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan organisasi.

Sehubungan dengan meningkatkan motivasi kerja peranan pemimpin diperlukan dalam hal ini. Seperti dalam CV. Siro Pager Abadi Malang ketatnya persaingan menuntut siro pager abadi memperbaiki kualitas sumberdaya manusia karyawannya dengan

memberikan gaya kepemimpinan yang sesuai, seperti gaya kepemimpinan situasional.

Dalam penelitian ini ingin mengetahui oengaruh gaya kepemimpinan situasional berorientasi tugas dan berorientasi hubungan terhadap motivasi kerja secara simultan, parsial dan dominan pada CV. Siro Pager Abadi Malang.

Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin merupakan individu yang dapat menerapkan prinsip motivasi, disiplin, dan produktifitas jika berkerjasama dengan orang lain. tugas dan situasi agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Kepemimpinan yang efektif sangatlah tergantung dari landasan manajerial yang kokoh.

Menurut Hasibuan (2003:197) ”Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau berkerja sama dan berkerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pribadi untuk mempengaruhi orang lain agar mau berkerjasama dan berkerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Dan selain dari pada itu, definisi-definisi diatas juga mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh social yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Thoha (2004:313) pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin

tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya kepemimpinan dasar situasional dapat diaplikasikan dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan disajikan pada Gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1
Empat Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan

Partisipasi (G3)	Konsultasi (G2)
Delegasi (G4)	Instruksi (G1)

Sumber : Thoha (2004:314)

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi, karena gaya kepemimpinan ini dicirikan dengan komunikasi satu arah.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan.

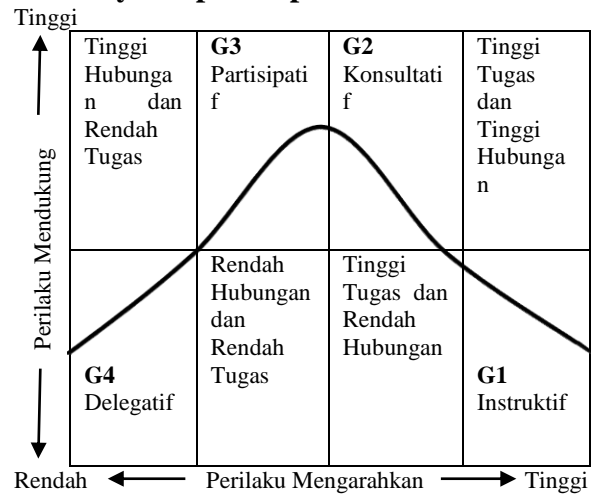
Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok yang berbeda menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey dan Blanchard memilah gaya kepemimpinan dalam perilaku kerja dan perilaku hubungan yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan/kematangan tertentu. Perilaku Kerja meliputi penggunaan komunikasi satu-arah, pendekatan tugas, dan

pemberitahuan pada pengikut seputar hal apa saja yang harus mereka lakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya. Kategori dari keseluruhan gaya kepemimpinan situasional dapat diidentifikasi dalam 4 notasi yaitu S1 sampai S4 yang merupakan kombinasi dari dua perilaku.

Gambar 2.2
Gaya Kepemimpinan Situasional



	Sangat Tinggi	Tinggi	Rendah	Sangat Rendah	
Telah Matang	Mampu dan Mau (M4)	Mampu tetapi tidak mau (M3)	Tidak mampu tetapi mau (M2)	Tidak mampu dan tidak mau (M1)	Sudah Berkembang
	Tingkat Kematangan Bawahan				

Sumber: Arifin, dkk (2005)

- Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi, gaya seperti ini digunakan pada saat tingkat kematangan bawahan pada tingkat (M1) atau sangat rendah
- Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, gaya seperti ini digunakan pada saat tingkat kematangan bawahan pada tingkat (M2) atau rendah
- Perilaku pemimpin yang rendah pengarahan dan tinggi dukungan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, gaya seperti

ini digunakan pada saat tingkat kematangan bawahan pada tingkat (M3) atau tinggi

- Perilaku pemimpin yang rendah pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai delegasi, gaya seperti ini digunakan pada saat tingkat kematangan bawahan pada tingkat (M4) atau sangat tinggi

Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting atau mengetahui gaya kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu, ia menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dipunyai pemimpin.

Perilaku tugas adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, dan bagai mana tugas-tugas tersebut harus dicapai.

Perilaku hubungan adalah perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antara pribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menggunakan potensinya.

Motivasi

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Robbins dalam buku Sofyandi dan Garniwa (2007:99) yaitu : “Motivasi adalah sebagai proses mengarahkan dan ketekunan setiap individu dengan tingkat intensitas yang tinggi untuk meningkatkan suatu usaha dalam mencapai tujuan”.

Tujuan Motivasi Kerja

Hasibuan (2007:146) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktifitas karyawan.
- c. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- d. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- e. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipatif karyawan.
- f. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional Dengan Motivasi Kerja

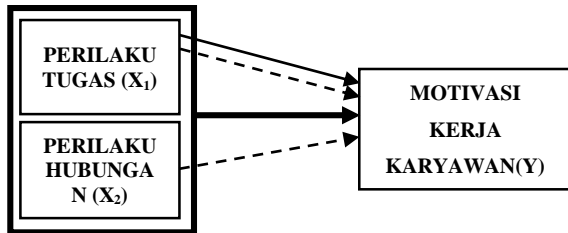
Kepemimpinan Situasional mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi di dalam diri setiap karyawan (Kartono, 2008). Pemimpin berusaha mempengaruhi atau memotivasi bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan pemimpin. Motivasi kerja yang tinggi dapat didukung oleh kepemimpinan yang tepat, sehingga gaya kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan kurang memotivasi bawahannya dalam melakukan aktivitasnya-aktivitasnya.

Selain dari pada itu, untuk menimbulkan motivasi kerja yang tinggi, dibutuhkan suatu tindakan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan pada suatu perusahaan. Dan tindakan tersebut berasal dari pemimpin atau yang biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, karena didalam motivasi kerja karyawan untuk memenuhi kebutuhannya sangat membutuhkan dukungan dari seorang pemimpin, karena itu setiap pemimpin harus mengetahui secara jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh

karyawan dan perusahaan agar mereka bisa bekerjasama secara efektif.

Hipotesis

**Gambar
Model Hipotesis**



Sumber : Peneliti, 2015

Keterangan :

- Pengaruh secara Simultan
- Pengaruh secara Parsial
- Pengaruh Dominan

H1: Pengaruh signifikan antara orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap motivasi kerja karyawan secara simultan.

H2: Pengaruh signifikan antara orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap motivasi kerja karyawan secara parsial.

H3: Pengaruh dominan antara orientasi tugas terhadap motivasi kerja karyawan.

METODE

Jenis Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus yang berupa penelitian penjelasan (*eksplanatory research*). Pendekatan analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Siro Pager Abadi Malang yang beralamat di jalan Kawi, Malang Olympic Garden SF 7-15 Kota Malang. Perusahaan ini merupakan salah satu usaha yang bernaung dalam Siro Pager Abadi

Group. Perusahaan ini bergerak di bidang furniture.

Populasi

Sugiyono (2014:80), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Siro Pager Abadi Malang sebanyak 54 orang.

Sampel

Sugiyono (2013:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sampling jenuh (*sensus*). Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah *sensus*, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. (Sugiyono, 2013:85). Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 54 responden.

Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. (Sugiyono, 2014). Data ini diperoleh dan dikumpulkan langsung di lapangan dalam proses penelitian. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data dan telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk tabel, grafik, diagram, gambar, dan sebagainya. (Sugiyono, 2014). Data ini diperoleh dari perpustakaan atau laporan penelitian terdahulu. Sumber data sekunder tersebut

dapat berupa buku, jurnal, artikel yang diunduh dari internet dan tesis terdahulu.

Teknik Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2014:142), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

b. Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan adalah pencarian data pelengkap yang ada pada literatur seperti buku, jurnal, dan karangan ilmiah.

Variabel

1. Variabel bebas (Independent Variabel)

Variabel bebas adalah suatu variabel yang dapat mempengaruhi variabel lain (variabel terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepimpinan Situasional yang dilambangkan sebagai variabel X.

2. Variabel Terikat (Dependent Variabel)

Variabel terikat adalah suatu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (variabel bebas). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja yang dilambangkan sebagai variabel Y.

Definisi Operasional Variabel

1. Kepemimpinan Situasional (X)

Menurut Arifin, dkk (2005)

1) Orientasi Tugas

Indikator sebagai berikut:

- a. Tingkat pemberian intruksi pimpinan dalam memberikan tugas kepada karyawan.
- b. Tingkat penjelasan detail tentang tugas, merupakan bentuk upaya pimpinan untuk memproses penyelesaian tugas.
- c. Tingkat pemberian dorongan kerja pimpinan dalam proses penyelesaian pekerjaan.

- d. Tingkat pengendalian atas pekerjaan, upaya pimpinan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan ketentuan.

- e. Tingkat penetapan batas waktu, merupakan penetapan batas waktu penyelesaian pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

2) Orientasi Hubungan

Indikator meliputi:

- a. Pemberian dorongan pimpinan dalam menjaga hubungan dengan karyawan.
- b. Tingkat perhatian pimpinan terhadap keluhan yang disampaikan oleh karyawan.

2. Motivasi Kerja (Y)

Teori Frederick Herzberg yang dijelaskan oleh Manullang (2001)

Indikator meliputi:

- a. *Maintenance/Hygiene Factors* Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniyah.
- b. *Motivation Factors* Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan.

Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2014:93) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini, digunakan skala interval lima tingkat pada variabel bebas (X) dan variabel terikat.

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keaslian suatu instrumen (Arikunto, 2006:144). Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkapkan data

dan variabel yang diteliti secara tepat. Validitas dalam penelitian ini termasuk validitas internal.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Dengan demikian reliabilitas menunjuk pada tingkat keterhandalan suatu instrumen (Arikunto, 2006:154).

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Asumsi Normalitas

Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji Normalitas data antara lain dapat dilakukan dengan membandingkan probabilitas nilai Kolmogorov - Smirnov dengan sebesar 0,05 (5%). Apabila probabilitas nilai koefisien $\alpha > 0,05$ maka dapat terdistribusi normal, sebaliknya jika nilai koefisien $< 0,05$ maka tidak dapat terdistribusi normal (Santoso, 2003).

2. Uji Asumsi Multikolinearitas

Multikolinieritas merupakan suatu gejala yang terjadi pada sampel, pada salah satu asumsi regresi linier berganda adalah bahwa tidak terjadi korelasi yang signifikan antar variabel bebasnya (Umar, Husein, 2003). Penyimpangan asumsi klasik ini karena adanya Multikolinieritas dalam model regresi yang dihasilkan.

3. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Uji Homoskedastisitas pada prinsipnya digunakan untuk menguji apakah sebuah grup memiliki varians yang sama di antara anggota grup tersebut. Jika varians sama dan data ini seharusnya terjadi, maka dikatakan ada homoskedastisitas. Sedangkan jika varians tidak sama, dikatakan terjadi heteroskedastisitas (Santoso, 2003).

4. Uji Asumsi Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat hubungan yang linier atau tidak

terhadap variabel bebas dengan variabel terikatnya. Dalam penelitian ini pengujian linearitas menggunakan *test of linierity* yang terdapat dalam menu *compare means* dalam SPSS for windows (Santoso, 2003).

A. Analisis Regresi Linier Berganda

Gujarati dalam Ghozali (2011:81) menjelaskan bahwa analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/ bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui.

Perumusan model analisis linier berganda yang dapat digunakan adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2014):

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n + e$$

Di mana :

Y = Nilai hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat

b = Koefisien regresi

X = Variabel bebas

e = Error

Uji Hipotesis

1. UJI F

Hipotesis pertama digunakan Uji F. Uji F digunakan untuk menguji apakah koefisien regresi masing – masing variabel yang dihasilkan dari persamaan regresi tersebut secara bersama – sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan dan memberikan kontribusi untuk memprediksi variabel terikat. Pengujian Uji F dilakukan dengan hipotesis sebagai berikut:

a. $H_0 : \rho = 0$, berarti variabel bebas (X) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

b. $H_a : \rho \neq 0$, berarti variabel bebas (X) mempunyai pengaruh atau korelasi signifikan terhadap variabel terikat (Y).

2. Uji t

Hipotesis kedua ini menggunakan Uji t. Uji Signifikansi Individual (Uji t) dilakukan untuk mengetahui apakah masing – masing variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial (sendiri – sendiri) terhadap variabel terikat dengan melihat nilai probabilitas pada tingkat $\alpha = 0,05$ dan juga untuk mengetahui variabel bebas yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel terikat Santoso (2010), sebelum melakukan Uji T, maka ditentukan dahulu hipotesisnya :

- a. $H_0 = \beta_1 = 0$ artinya, variabel bebas secara terpisah tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.
- b. $H_a = \beta_1 \neq 0$ artinya, terdapat pengaruh antara variabel bebas secara terpisah terhadap variabel terikat.

Uji Dominan

Dalam pengujian variabel dominan digunakan *Standardized Coeficient Beta*, dengan ketentuan bahwa variabel yang memiliki *Coeficient Beta* tertinggi maka variabel tersebut mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel terikat.

HASIL

Sejarah Perusahaan

Siro Pager Abadi Kota Malang merupakan salah satu usaha milik Tan Oentoro Tedjo Martono yang bergerak di bidang furniture di kota Malang. Pertama kali berdiri pada tahun 1988 toko bertempat di Malang Plasa. Dengan cara menggunakan sistem pembelian kredit dengan angsuran terjangkau, Siro Pager Abadi dapat berkembang pesat. Hampir 15 tahun cara berkembang siro pager abadi menggunakan sistem kredit.

Tema Perusahaan

Tema yang di tetapkan oleh perusahaan adalah “3M (*Murah, Mudah, Memuaskan*)”. Maksud dari tema perusahaan ini adalah dengan harga terjangkau yang dapat di

jangkau semua kalangan. Sistem pembelian yang tidak rumit, dengan cara pembayaran tunai maupun kredit. Pelayanan yang baik, pengiriman tepat waktu, barang yang tidak cacat, dll., agar pelanggan puas dengan pelayanan yang ada.

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 13.0 dengan menggunakan korelasi product moment menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan.

Dari hasil perhitungan nilai sig. r item pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel Hasil Uji Normalitas

Parameter	Unstandardized Residual
N	54
Kolmogorov-Smirnov Z	0.602
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.862

Sumber: Data primer diolah 2016

Dari hasil perhitungan didapat nilai sig. sebesar 0.862 (dapat dilihat pada Tabel 4.1) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan H_0 diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Uji Multikolinieritas

Tabel Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.782	1.278
	X2	.782	1.278

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 4.2, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

- Tolerance untuk Perilaku Tugas adalah 0.782
- Tolerance untuk Perilaku Hubungan adalah 0.782

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance $> 0,1$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

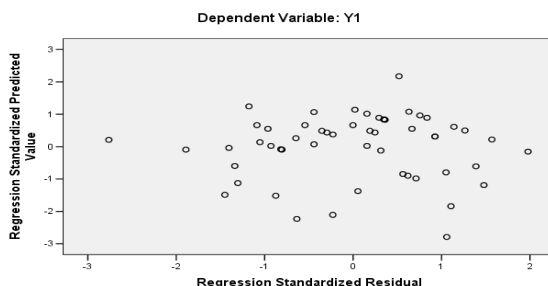
Uji multikolinieritas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation Faktor) dengan angka 10. Jika nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinieritas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- VIF untuk Perilaku Tugas adalah 1,278
- VIF untuk Perilaku Hubungan adalah 1,278

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinieritas dapat terpenuhi.

Uji Heteroskedastisitas

Gambar Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data primer diolah 2016

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

Uji Linieritas

Tabel Uji Linieritas

Variabel	Sig.	Keterangan
X1 – Y	0.721	Linear
X2 – Y	0.213	Linear

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 4.3 didapatkan nilai p untuk linieritas masing variabel sebagai berikut :

- Nilai p untuk Orientasi Tugas sebesar 0,721
- Nilai p untuk Orientasi Hubungan sebesar 0,213

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa asumsi linearitas data penelitian ini telah memenuhi syarat karena semua memiliki nilai $p > 0,05$.

Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Sehingga dapat diambil interpretasi dari hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan.

Analisis Hasil Regresi Linier Berganda

Persamaan Regresi

Tabel Persamaan Regresi

Variabel Bebas	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		1.654	0.104
X1	0.503	4.763	0.000
X2	0.362	3.420	0.001

Sumber : Data primer diolah 2016

Berdasarkan pada Tabel 4.4 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,503 X_1 + 0,362 X_2$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Rata – rata Motivasi Kerja sebesar 5,117, jika Variabel bebas tidak ada
- Motivasi Kerja akan meningkat sebesar 0,503 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_1 (Orientasi Tugas). Jadi apabila Orientasi Tugas mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi Kerja akan meningkat sebesar 0,503 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- Motivasi Kerja akan meningkat sebesar 0,362 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_2 (Orientasi Hubungan), Jadi apabila Orientasi Hubungan mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi Kerja akan meningkat sebesar 0,362 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui bahwa Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan meningkat maka akan diikuti peningkatan Motivasi Kerja.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.744	.554	.537

Sumber : Data primer diolah 2016

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 4.14 diperoleh hasil adjusted R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,537. Artinya bahwa 53,7% variabel Motivasi Kerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Orientasi Tugas(X_1) dan Orientasi Hubungan (X_2). Sedangkan sisanya 46,3% variabel Motivasi Kerja akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan dengan variabel Motivasi Kerja, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.744, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu Orientasi Tugas (X_1) dan Orientasi Hubungan (X_2) dengan Motivasi Kerja termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8. Hubungan antara variabel bebas yaitu Orientasi Tugas (X_1) dan Orientasi Hubungan (X_2) dengan Motivasi Kerja bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin ditingkatkan maka Motivasi Kerja juga akan mengalami peningkatan.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis (F test , Simultan)

Tabel Hasil Uji F / Simultan

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	214.999	2	107.500	31.690	.000 ^b
	Residual	173.001	51	3.392		
	Total	388.000	53			

a. Predictors: (Constant), X_2 , X_1

b. Dependent Variable: Y_1

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.6 nilai F hitung sebesar 31,690. Sedangkan F tabel ($\alpha = 0.05$; db regresi = 2 : db residual = 51) adalah sebesar 3,179. Karena F hitung > F tabel yaitu $31,690 > 3,179$ atau nilai sig F ($0,000 < \alpha = 0.05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Motivasi Kerja) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (Orientasi Tugas (X_1), Orientasi Hubungan (X_2)).

Hipotesis (t test / Parsial)

Tabel Hasil Uji t / Parsial

Variabel Bebas	T	Sig.
(Constant)	1.654	0.104
X1	4.763	0.000
X2	3.420	0.001

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 4.7 diperoleh hasil sebagai berikut :

- **Hipotesis I** : t test antara X_1 (Orientasi Tugas) dengan Y (Motivasi Kerja) menunjukkan t hitung = 4,763. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0.05$; db residual = 51) adalah sebesar 2,007. Karena t hitung > t tabel yaitu $4,763 > 2,007$ atau nilai sig t (0,000) < $\alpha = 0.05$ maka pengaruh X_1 (Orientasi Tugas) terhadap Motivasi Kerja adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Orientasi Tugas atau dengan meningkatkan Orientasi Tugas maka Motivasi Kerja akan mengalami peningkatan secara nyata.
- **Hipotesis II** : t test antara X_2 (Orientasi Hubungan) dengan Y (Motivasi Kerja) menunjukkan t hitung = 3,420. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0.05$; db residual = 51) adalah sebesar 2,007. Karena t hitung > t tabel yaitu $3,420 > 2,007$ atau nilai sig t (0,001) < $\alpha = 0.05$ maka pengaruh X_2 (Orientasi Hubungan) terhadap Motivasi Kerja adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Orientasi Hubungan atau dengan meningkatkan Orientasi Hubungan maka Motivasi Kerja akan mengalami peningkatan secara nyata.

Hasil Uji Dominan

Tabel Hasil Uji Dominan

Peringkat	Variabel	Koefisien β	Pengaruh
1	X_1	0.503	Signifikan
2	X_2	0.362	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah 2016

Berdasarkan pada Tabel 4.8 tersebut, variabel Orientasi Tugas (X_1) adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar. Artinya, variabel Y lebih banyak dipengaruhi oleh variabel Orientasi Tugas (X_1). Koefisien yang dimiliki oleh variabel Orientasi Tugas (X_1) bertanda positif, hal ini menunjukkan hubungan yang searah sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik variabel Orientasi Tugas (X_1) maka semakin meningkatkan Motivasi Karyawan (Y).

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Orientasi Tugas (X_1) terhadap Motivasi (Y)

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Orientasi Tugas (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Y). Artinya dengan dilakukannya Orientasi Tugas terhadap seorang karyawan akan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan tersebut dalam bekerja. Dari hasil analisis deskriptif dari setiap item variabel Orientasi Tugas yaitu Memberikan intruksi kerja yang spesifik, menjelaskan kepada karyawan sesuai dengan prosedur, memberikan dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan, melakukan pengendalian pekerjaan yang dilakukan karyawan, menetapkan batas waktu yang diberikan oleh perusahaan berpengaruh terhadap motivasi. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa orientasi tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t dengan nilai signifikan t $0,000 < 0,05$. orientasi tugas berpengaruh positif terhadap motivasi. Pada dasarnya orientasi tugas

yang dilakukan dengan baik maka potensi yang dimiliki seorang karyawan dianggap mampu melakukan tugas yang diberikan dengan baik. Apabila perilaku tugas yang diterapkan seorang karyawan buruk maka akan berdampak pada sulitnya pencapaian target yang ditetapkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Arifin, Amirullah, Fauziah (2005) yang menyatakan bahwa, "Pemimpin selalu berusaha agar bawahannya melaksanakan tugas atau intruksi yang sesuai dengan keinginannya, sehingga gaya kepemimpinan perilaku tugas lebih mengutamakan pelaksanaan pekerjaan dibanding dengan pengembangan dan pertumbuhan karyawan".

2. Pengaruh Orientasi Hubungan (X₂) terhadap Motivasi (Y)

Hasil analisis regresi menunjukkan nilai signifikan $t_{0,001} < 0,05$ serta nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($3,420 > 1,654$). Hal ini berarti orientasi hubungan yang ada di CV. Siro Pager Abadi akan mempengaruhi motivasi karyawan. Orientasi hubungan yang meliputi memberikan dorongan atau motivasi dalam menyelesaikan tugas, berusaha untuk memperhatikan setiap keluhan atau masalah karyawan, melibatkan para karyawan dalam penyelesaian pekerjaan, mendelegasikan tanggung jawab pada karyawan, menciptakan hubungan baik dengan karyawan. Hasil hipotesis orientasi hubungan telah membuktikan bahwa orientasi hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Apabila orientasi hubungan yang dilakukan dengan baik maka seorang karyawan dianggap mampu melakukan tanggung jawab yang lebih besar pada perusahaan dan apabila orientasi hubungan yang diterapkan seorang karyawan buruk maka akan berdampak pada sulitnya pencapaian target yang ditetapkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Arifin, Amirullah, Fauziah (2005) yang menyatakan "Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan lebih

menampilkan partisipasi serta melihat karyawannya secara manusiawi, sehingga pimpinan akan selalu memberikan motivasi, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menciptakan persaudaraan dan saling menghormati".

Implikasi Penelitian

- Implikasi Teoritis

1. Bagi disiplin Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, Hasil penelitian ini khususnya kepemimpinan situasional dapat menambah wawasan keilmuan tentang perilaku tugas dan perilaku hubungan yang berkaitan dengan motivasi di dalam sebuah perusahaan yang bergerak dibidang *furniture*.
2. Bagi mahasiswa, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai pembelajaran untuk dapat diterapkan dalam organisasi atau pada dunia kerja nantinya.
3. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai penelitian awal untuk penelitian lanjutan mengenai kepemimpinan situasional agar pembahasan tentang hal ini lebih lengkap dan komprehensif. Selain itu juga dapat menggunakan sampel yang lebih banyak serta lebih menjelaskan tentang variabel lain yang mempengaruhi motivasi.

- Implikasi Praktis

1. Bagi perusahaan hasil penelitian ini kepemimpinan situasional perlu dipertimbangkan serta diperhatikan agar visi dan misi/target perusahaan yang telah ditetapkan bisa berjalan dengan baik sesuai dengan rencana. Pimpinan diharapkan selalu memberikan dorongan kepada karyawan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan dan memberikan dukungan

atas upaya memaksimalkan kemampuan yang dimiliki karyawan.

2. Upaya peningkatan motivasi tersebut dilakukan sebagai langkah untuk memberikan jaminan bahwa karyawan mampu bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan situasional yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan berpengaruh serempak / simultan terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan kata lain bahwa semakin baik gaya kepemimpinan situasional meningkatkan motivasi kerja karyawan pada CV. Siro pager Abadi Malang.
2. Gaya kepemimpinan situasional yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan secara parsial dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan pada CV. Siro pager Abadi Malang.
3. Gaya kepemimpinan situasional yang berorientasi tugas berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan CV. Siro pager Abadi Malang.

Saran

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap Orientasi Tugas, karena variabel Orientasi Tugas mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi Motivasi Kerja,
2. Pimpinan harus memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan agar menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
3. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Motivasi Kerja diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti

selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Amirullah, Fauziah, 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi 1. Malang: Penerbit Bayumedia.
- Arikunto, S, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi VI*, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2011. *Analisis Multivariate dengan Program IBS SPSS 19*, Universitas Diponegoro, Semarang..
- Malayu Hasibuan, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malayu, Hasibuan, 2007. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan Bumi Aksara.
- Manulang. M. Marihot. Manullang, 2001. *Manajemen Persomalia*. Yogyakarta. Gajah Mada University Press.
- Santoso, S, 2003. *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Santoso, S, 2010, *Statistik Multivariat Pemasaran*. Jakarta: PT Elex Media Kopetindo
- Siagian, Sondang P, 1989. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara
- Sofyandi, Hermawan dan Iwa Garniwa, 2007. *Perilaku Organisasional*. Edisi

Pertama, Cetakan Pertama. Penerbit
Graha Ilmu, Yogyakarta.

Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Bisnis:
Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan
R&D*. CV. Alfabeta, Bandung.

Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian
Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi
(Mixed Methods)*, Alfabeta, Bandung.

Thoha, Miftah 2004. *Perilaku Organisasi,
Konsep Dasar dan Aplikasinya*.
Rajawali: Jakarta

Umar, Husein, 2003. *Metode Penelitian*,
Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Veithzal, Rivai, 2008. *Manajemen Sumber
Daya Manusia Untuk Perusahaan*.
PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.