



**JURNAL AKUBIS  
AKUNTANSI DAN BISNIS**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA  
KARYAWAN PADA PG KREBET BARU MALANG**

**Andina Chaterine Mangkung**

Fakultas Ekonomi, Universitas Widya Karya

Email:

**Informasi Artikel**

*Draft awal Februari 2016*

*Revisi Maret 2016*

*Diterima Maret 2016*

**Kata Kunci:**

Gaya Kepemimpinan,  
Produktivitas Kerja

Diterbitkan oleh

Fakultas Ekonomi Universitas  
Katolik Widya Karya Malang

**ABSTRACT**

This study aims to determine the significance of the influence of leadership style consisting of directive leadership, supportive leadership, participative leadership, and the achievement oriented leadership on employee productivity in PG Kreet Baru Malang and to know the leadership style that has the most dominant influence on work productivity in PG Kreet New Malang. Type of research used is explanatory research. The subjects of this study were 50 PG employees. Kreet Baru Malang. The analysis technique used is Multiple Linear Regression Analysis using F Test and T Test as Hypothesis Test.

Instrument test results both validity and reliability test against 50 respondents obtained valid and reliable results. Leadership style consisting of directive leadership (X1), supportive leadership (X2), participative leadership (X3), and the achievement oriented leadership (X4) have a significant influence on work productivity (Y) PG employees. Kreet Baru Malang. The supportive leadership (X2) style has the most influence on employee work productivity.

**1. Pendahuluan**

Setiap organisasi membutuhkan manusia sebagai salah satu unsur terpenting dalam kegiatan operasional. Apapun bentuk dan kegiatan dalam suatu organisasi, manusia memainkan peran penting di dalamnya. Sumber daya manusia terdiri dari berbagai kepribadian dan kemampuan, hal ini yang harus dipertimbangkan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan perusahaan inilah akan menjadi acuan pemersatu dalam penetapan tujuan bersama dalam organisasi. Dalam mewujudkan tujuan tersebut, dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan memengaruhi dan menggerakkan manusia lain untuk bekerja mencapainya. Pemimpin dapat dikatakan sebagai sebagai motor atau pemicu setiap komponen dalam organisasi.

Tujuan perusahaan dapat tercapai jika seorang pemimpin dapat berjalan selaras dengan tujuan perusahaan dan kinerja karyawan. Dukungan dari seorang pemimpin tentu memiliki kekuatan yang berpengaruh. Melihat sifat dan karakter manusia yang berbeda-beda, gaya kepemimpinan seseorang juga berbeda dengan orang lain dan setiap gaya

kepemimpinan mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Setiap gaya kepemimpinan pun dapat memicu reaksi dan hasil yang berbeda-beda pula terhadap produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan seseorang, maka kemungkinan besar karyawan akan memberikan timbal balik yang baik, begitu juga sebaliknya.

## 2. Landasan Teori

### 2.1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Draft (2010:329), kepemimpinan didefinisikan sebagai “kemampuan untuk memengaruhi orang lain guna mencapai tujuan organisasi.” Sedangkan Matteson, Konopaske, dan Ivancevich (2006:194) mengartikan bahwa “kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan yang relevan.” Kepemimpinan menurut Bangun (2012:340) adalah “Proses untuk mengarahkan dan memengaruhi orang lain agar mau melaksanakan tugasnya.”

#### Ciri-ciri Pemimpin

Warren Bennis dalam buku Matteson *et. al.* (2006,194) menyimpulkan ciri-ciri pemimpin sebagai berikut:

- a. Mereka memberikan arahan dan arti bagi orang-orang yang mereka pimpin. Artinya, mereka bisa mengingatkan para pengikutnya akan hal-hal yang penting dan membimbing pengikutnya menyadari bahwa apa yang mereka lakukan mampu membuat perbedaan penting.
- b. Mereka menumbuhkan kepercayaan.
- c. Mereka mendorong tindakan dan pengambilan resiko. Mereka proaktif dan berani gagal demi meraih kesuksesan.
- d. Mereka memberikan harapan. Dengan cara yang nyata atau simbolis mereka menekankan bahwa kesuksesan akan dapat diraih.

#### Unsur kepemimpinan

Unsur kepemimpinan yang didefinisikan oleh Bangun (2012:340) terbagi dalam empat hal.

##### 1. Kumpulan orang

Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Tanpa adanya kumpulan orang maka kepemimpinan tidak akan berjalan. Demikian pula, wewenang seorang pemimpin ditentukan oleh kepatuhan para pengikut, semakin dilaksanakan dengan baik arahan dan perintah pemimpin oleh para pengikut, maka semakin besar wewenang pemimpin untuk mengatur para pengikutnya untuk melaksanakan tugas.

##### 2. Kekuasaan

Kekuatan yang dimiliki pemimpin untuk memengaruhi anggotanya untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Ada lima dasar kekuasaan yang dimiliki pemimpin. Antara lain kekuasaan menghargai, kekuasaan memaksa, kekuasaan sah, kekuasaan rujukan, dan kekuasaan keahlian. Semakin banyak sumber kekuasaan yang dimiliki pemimpin, maka semakin besar potensinya menjadi pemimpin yang efektif.

##### 3. Memengaruhi

##### 4. Nilai

### 2.2. Gaya Kepemimpinan

House dalam Bangun (2012:352) membagi gaya kepemimpinan menjadi:

#### a. *Directive Leadership* (Kepemimpinan Direktif)

Bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan pemimpin memberi pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas.

#### b. *Supportive Leadership* (Kepemimpinan Supportif)

Pemimpin dengan sikap ramah dan menunjukkan perhatian yang besar kepada para bawahannya.

- c. *Participative Leadership* (Kepemimpinan Partisipatif)  
Pemimpin berkonsultasi dan menggunakan saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan.
- d. *The Achievement Oriented Leadership* (Kepemimpinan Berorientasi Pada Produktivitas)  
Pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan mereka bisa mengerjakannya dengan hasil yang baik.

Kartono (2009:80) membagi gaya kepemimpinan menjadi empat:

1. Gaya Kepemimpinan Bebas adalah Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis adalah Pemimpin yang demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi. Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga mau tidak mau harus dikerjakan untuk mencapai tujuan dari perusahaan.
3. Gaya Kepemimpinan Otokratis adalah kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang harus dipatuhi. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sikap menonjol dan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi. Para pemimpin akan bersikap baik pada bawahannya asalkan bawahan itu patuh atas perintah yang diberikan.
4. Gaya Kepemimpinan Populistik adalah kepemimpinan yang berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, tidak mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang dari luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali sikap nasionalisme.

### 2.3. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mempunyai fungsi yang mendasar menurut Prasetyo (<http://blog.uny.ac.id/iisprasetyo/2009/08/31/teori-path-goal-dalam-kepemimpinan/>)

- a. Fungsi Pertama: adalah memberi kejelasan alur. Maksudnya, seorang pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugasnya.
- b. Fungsi Kedua: adalah meningkatkan jumlah hasil (*reward*) bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

Produktivitas Kerja

Rivai (2004:309) menyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan "suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan."

Produktivitas kerja adalah "hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya." (Sulistiyani,2003:223).

### 2.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja

Pemimpin sangat dibutuhkan untuk menggerakkan sebuah organisasi atau perusahaan, maka sebuah perusahaan sekecil apapun, harus memiliki seorang pemimpin. Dengan adanya pemimpin, maka karyawan atau orang-orang yang berada di sekitarnya bekerja dalam kewenangan pemimpin. Pemimpin harus cepat menentukan gaya kepemimpinan apa yang akan dipakai untuk pendekatan. Gaya kepemimpinan yang sudah dipilih harus sesuai dengan tujuan dan target perusahaan. Agar karyawan dapat benar-benar merealisasikan apa yang menjadi target perusahaan. Dengan adanya gaya

kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dari karyawan, maka produktivitas akan meningkat sesuai dengan target-target di perusahaan.

### 3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori yaitu penelitian yang “bertujuan menggambarkan suatu generalisasi atau menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain” (Wirartha, 2006:160). Ruang lingkup penelitian dibatasi pada manajemen sumber daya manusia difokuskan pada penelitian tentang gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja karyawan PG Krebet Baru Malang.

Sampel dipilih dengan menggunakan metode *proportional random sampling*, metode ini digunakan bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proposional. Sedangkan teknik analisis datanya adalah sebagai berikut:

#### a. Uji Instrumen

- 1) Uji validitas yaitu “Uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan ketelitian angket dalam melakukan fungsi ukurnya” (Setiawan, 2014:133).
- 2) Uji reliabilitas yaitu “Uji yang dapat dilakukan untuk mengetes tingkat keterandalan instrument penelitian” (Setiawan, 2014:138).

#### b. Uji asumsi klasik merupakan uji model regresi linier berganda untuk mengetahui model yang dihasilkan benar-benar tidak bias, akurat, dan presisi. Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji ketidakbiasan atas model regresi linier berganda. Uji asumsi klasik, antara lain:

- 1) Uji normalitas, untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas, variabel terikat maupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak.
- 2) Uji multikolinearitas, menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak ada korelasi antara variabel bebas.
- 3) Uji heteroskedastisitas, menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas merupakan gangguan yang muncul dalam fungsi regresi, dimana gangguan tersebut mempunyai varians yang sama.
- 4) Uji autokorelasi, untuk menguji hubungan diantara data pengamatan/jawaban responden. Suatu data pengamatan dinyatakan bebas autokorelasi jika tidak terjadi gejala korelasi serial diantara data pengamatan.

#### c. Uji Hipotesis:

- 1) Uji F, digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikatnya.
- 2) Uji t, digunakan untuk mengetahui variabel bebas manakah yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai beta atau dengan menghitung sumbangan efektif.

#### d. Analisis Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Dengan menggunakan model persamaan regresi linier berganda, yaitu :

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + \dots + bX_n + e \quad (1)$$

Dimana :

- Y = variabel terikat
- a = konstanta
- b = koefisien regresi
- X = variabel bebas
- e = error

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Hasil penyebaran kuesioner pada 50 orang karyawan PG Kreet Baru Malang, diperoleh gambaran mengenai usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan waktu bekerja.

Tabel 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
≤20	2	4%
21-30	14	28%
31-40	16	32%
≥40	18	36%
Jumlah	50	100%

Tabel 1, menunjukkan presentase karyawan di bawah umur 20 tahun sebanyak 4% atau 2 orang. Usia karyawan pada 21-30 tahun sebanyak 14 orang atau 28%. Presentase 32% pada usia 31-40 tahun. Presentase terbesar pada usia di atas 40 tahun yaitu 36% atau sebanyak 18 orang.

Tabel 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	23	46%
Perempuan	27	54%
Jumlah	50	100%

Tabel 2, menunjukkan frekuensi responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 23 orang dengan persentase 46%, dan responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 27 orang dengan persentase 54%. Karyawan perempuan lebih banyak dikarenakan di bagian kantor dibutuhkan tenaga administrasi perempuan.

Tabel 3. Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMP	8	16%
SMA	20	40%
Perguruan Tinggi	22	44%
Jumlah	50	100%

Tabel 3, menunjukkan frekuensi tingkat pendidikan perguruan tinggi 44% sebesar 22 orang, tingkat pendidikan SMA 40% sebesar 20 orang, dan tingkat pendidikan SD 16% sebesar 8 orang. Dari tabel 3, terlihat bahwa karyawan yang lulusan perguruan tinggi lebih banyak karena lulusan perguruan tinggi sangat penting untuk menunjang kegiatan di PG Kreet Baru Malang.

Tabel 4. Waktu Kerja Responden

Waktu Kerja	Frekuensi	Persentase
≤ 1 tahun	0	0%
1-5 tahun	18	36%
≥5 tahun	32	64%
JUMLAH	50	100%

Tabel 4, menunjukkan presentase waktu kerja paling tinggi sebesar 64% bekerja lebih dari 5 tahun. Karyawan yang bekerja dalam kurun waktu 1-5 tahun sebanyak 18 orang dengan presentase 36%. Dari tabel 4 terlihat bahwa karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya saat ini.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden X1

no	Item	STS		TS		KS		S		SS		rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X 1.1	9	18%	17	34%	13	26%	10	20%	1	2%	2,54
2	X 1.2	12	24%	11	22%	9	18%	12	24%	6	12%	2,78
3	X 1.3	6	12%	10	20%	14	28%	19	38%	1	2%	2,98
4	X 1.4	6	12%	7	14%	10	20%	18	36%	9	18%	3,34
5	X 1.5	3	6%	12	24%	10	20%	19	38%	6	12%	3,26
rata-rata <i>directive leadership</i> (X1)											2,98	

Tabel 5, menunjukkan rata-rata nilai variabel X1 *directive leadership* adalah 2,98. Artinya karyawan merasa kepemimpinan direktif cenderung cukup diterima dikalangan mereka. Karyawan kurang dapat menerima apabila setiap keputusan dan kebijakan sepenuhnya ditangan pimpinan, terbukti dengan nilai rata-rata X1.1 paling rendah sebesar 2,54. Meskipun demikian, karyawan masih dapat menerima dengan baik perintah dari pimpinan terbukti dari nilai X 1.4 sebesar 3,34.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden X2

no	Item	STS		TS		KS		S		SS		rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X 2.1	12	24%	11	22%	9	18%	12	24%	6	12%	2,78
2	X 2.2	6	12%	10	20%	15	30%	18	36%	1	2%	2,96
3	X 2.3	4	8%	9	18%	8	16%	22	44%	7	14%	3,38
4	X 2.4	12	24%	11	22%	9	18%	12	24%	6	12%	2,78
5	X 2.5	8	16%	12	24%	8	16%	11	22%	11	22%	3,10
rata-rata <i>supportive leadership</i> (X2)											3,00	

Tabel 6, menunjukkan nilai rata-rata variabel X2 *supportive leadership* sebesar 3,00. Artinya karyawan merasa kepemimpinan suportif cukup dapat diterima. Karyawan kurang dapat menerima saat pimpinan mendominasi kekuasaan, semua keputusan dan kebijakan sepenuhnya di tangan pimpinan dan bawahan harus menuruti perintah dari pimpinan. Namun, karyawan dapat menerima apabila pimpinan memberikan perintah yang tegas kepada bawahannya dalam penyelesaian tugas.

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden X3

no	item	STS		TS		KS		S		SS		rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X 3.1	9	18%	17	34%	13	26%	10	20%	1	2%	2,54
2	X 3.2	1	2%	6	12%	14	28%	18	36%	11	22%	3,64
3	X 3.3	10	20%	5	10%	12	24%	18	36%	5	10%	3,06
4	X 3.4	13	26%	14	28%	15	30%	6	12%	2	4%	2,40
5	X 3.5	4	8%	9	18%	8	16%	22	44%	7	14%	3,38
rata-rata <i>participative leadership</i> (X3)											3,004	

Tabel 7, menunjukkan nilai rata-rata variabel X3 *participative leadership* sebesar 3,004. Artinya karyawan merasa kepemimpinan tersebut cukup dapat diterima dikalangan mereka. Karyawan merasa kurang dapat menerima kepemimpinan yang terbuka terhadap keputusan yang diambil dengan melibatkan bawahannya. Namun, karyawan dapat menerima pimpinan yang meminta saran atau pendapat dari bawahan untuk pengambilan keputusan.

Tabel 8. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden X4

no	item	STS		TS		KS		S		SS		rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X 4.1	12	24%	4	8%	13	26%	18	36%	3	6%	2,92
2	X 4.2	9	18%	17	34%	13	26%	10	20%	1	2%	2,54
3	X 4.3	6	12%	10	20%	15	30%	18	36%	1	2%	2,96
4	X 4.4	10	20%	5	10%	12	24%	18	36%	5	10%	3,06
5	X 4.5	3	6%	8	16%	19	38%	11	22%	9	18%	3,30
rata-rata <i>the achievement oriented leadership</i> (X4)											2,96	

Tabel 8, menunjukkan nilai rata-rata variabel X4 *the achievement oriented leadership* sebesar 2,96. Artinya karyawan merasa gaya kepemimpinan ini cukup dapat diterima. Karyawan belum dapat menerima pimpinan yang memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Namun, karyawan perusahaan menilai baik bahwa pimpinan mampu memotivasi setiap bawahannya untuk mencapai hasil terbaik.

Tabel 9. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Y

No	item	STS		TS		KS		S		SS		rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Y1	9	18%	17	34%	13	26%	10	20%	1	2%	2,54
2	Y2	4	8%	9	18%	8	16%	22	44%	7	14%	3,38
3	Y3	6	12%	10	20%	15	30%	18	36%	1	2%	2,96
rata-rata produktivitas karyawan (Y)											2,96	

Tabel 9, menunjukkan nilai rata-rata variabel Y produktivitas karyawan sebesar 2,96. Artinya karyawan merasa produktivitas kerja cukup dapat dijalankan di kalangan mereka. Karyawan dapat menerima bahwa dengan pola kepemimpinan saat ini, kualitas kerjanya sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Meskipun karyawan kurang sesuai dengan pola kepemimpinan saat ini, karyawan mencapai kuantitas kerja yang diharapkan perusahaan.

## 4.1. Analisis Data

## a. Uji Instrumen (Uji Validitas dan Uji Reabilitas)

Pengujian instrumen penelitian pada 50 responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10. Uji Validitas dan Reliabilitas Item Instrumen

variabel	Item	validitas		Keterangan	koefisien alpha
		korelasi	Sig.		
<i>directive leadership (X1)</i>	X1.1	0,695	,000	Valid	0,624 (reliabel)
	X1.2	0,740	,000	Valid	
	X1.3	0,697	,000	Valid	
	X1.4	0,612	,000	Valid	
	X1.5	0,419	,002	Valid	
<i>supportive leadership (X2)</i>	X2.1	0,810	,000	Valid	0,730 (reliabel)
	X2.2	0,777	,000	Valid	
	X2.3	0,508	,000	Valid	
	X2.4	0,810	,000	Valid	
	X2.5	0,576	,000	Valid	
<i>participative leadership (X3)</i>	X3.1	0,763	,000	Valid	0,629 (reliabel)
	X3.2	0,655	,000	Valid	
	X3.3	0,657	,000	Valid	
	X3.4	0,523	,000	Valid	
	X3.5	0,591	,000	Valid	
<i>the achievement oriented leadership (X4)</i>	X4.1	0,711	,000	Valid	0,685 (reliabel)
	X4.2	0,738	,000	Valid	
	X4.3	0,608	,000	Valid	
	X4.4	0,608	,000	Valid	
	X4.5	0,675	,000	Valid	
produktivitas karyawan (Y)	Y1	0,762	,000	Valid	0,654 (reliabel)
	Y2	0,777	,000	Valid	
	Y3	0,769	,000	Valid	

Data pada tabel 10, menunjukkan semua item pertanyaan mempunyai nilai R hitung dengan nilai signifikansi yang lebih besar dari alpha 0,05. Sedangkan untuk reliabilitas menunjukkan bahwa hasil perhitungan SIA ( *standardized item alpha* ) lebih besar dari nilai reliabilitas yang diperbolehkan. Dengan demikian, maka butir-butir item di atas yang digunakan sebagai pengukur variabel yang akan diuji adalah valid dan reliabel.

## b. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel yang terdiri dari *directive leadership (X1)*, *supportive leadership(X2)*, *participative leadership(X3)*, *theachievement oriented leadership (X4)*, terhadap variabel terikat (Y) yaitu: Produktivitas kerja.

Tabel 11. Analisis regresi berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,302	,727		-,415	,680
	X1_TOTAL	,012	,085	,017	,137	,892
	X2_TOTAL	,266	,072	,466	3,712	,001
	X3_TOTAL	,131	,091	,186	1,440	,157
	X4_TOTAL	,207	,088	,317	2,337	,024

a. Dependent Variable: Y\_TOTAL

R = 0,906

R Square = 0,820

Adjusted R Square = 0,804

F hitung = 51,375

Signifikan F = .000

$\alpha$  = 0,005

Dari tabel di atas dapat diketahui model persamaan regresi linier berganda yaitu:

$$Y = -0,302 + 0,012 X_1 + 0,266 X_2 + 0,131 X_3 + 0,207 X_4 + e,$$

Model tersebut dapat diimplikasikan sebagai berikut:

1. Konstanta = -0,302

Nilai konstanta negatif 0,302 menunjukkan jika pengaruh dari variabel *directive leadership* (X1), *supportive leadership* (X2), *Participative leadership* (X3), dan *the achievement oriented leadership* (X4) sebesar nol, maka produktivitas kerja sebesar konstanta.

2.  $b_1 = 0,012$

Nilai koefisien regresi  $b_1$  positif 0,012 dengan nilai signifikan 0,892 > 0,05, apabila dilakukan peningkatan *directive leadership* (X1) sebesar satu satuan, maka akan berpengaruh negatif dan tidak seimbang terhadap produktivitas kerja karyawan pada PG Kribet Baru Malang.

3.  $b_2 = 0,266$

Nilai koefisien regresi  $b_2$  positif 0,266 dengan nilai signifikan 0,001 < 0,05, apabila dilakukan peningkatan *supportive leadership* (X2) sebesar satu satuan maka akan berpengaruh positif dan seimbang terhadap produktivitas kerja karyawan pada PG Kribet Baru Malang.

4.  $b_3 = 0,131$

Nilai koefisien regresi  $b_3$  positif 0,157 dengan nilai signifikan 0,157 > 0,05, apabila dilakukan peningkatan *partipative leadership* (X3) sebesar satu satuan maka akan berpengaruh negatif dan tidak seimbang terhadap produktivitas kerja karyawan pada PG Kribet Baru Malang.

5.  $b_4 = 0,207$

Nilai koefisien regresi  $b_4$  positif 0,024 dengan nilai signifikan 0,024 < 0,05, apabila dilakukan peningkatan *the achievement oriented leadership* (X4) sebesar satu satuan maka akan berpengaruh positif dan seimbang terhadap produktivitas kerja karyawan pada PG Kribet Baru Malang.

## 5. Kesimpulan dan Saran

Dari ke empat variabel gaya kepemimpinan tersebut, dapat diketahui bahwa variabel *supportive leadership* (X2) yang menunjukkan angka sumbangan efektif paling besar yaitu sebesar 39,2% (0,466). Pimpinan PG Krebbe Baru Malang cenderung bersedia menjelaskan, bertindak, dan mudah didekati oleh karyawannya. Pimpinan PG Krebbe Baru Malang sebaiknya mempertahankan gaya kepemimpinan ini karena dengan gaya pimpinan yang bersikap dekat dan mempunyai relasi yang baik terhadap semua karyawan mendorong karyawan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan yang lain yaitu *directive leadership*, *supportive leadership*, dan *the achievement oriented leadership* dapat juga dilakukan oleh pimpinan PG Krebbe Baru Malang apabila dirasa tepat dan efektif dengan melihat situasi dan kondisi dari para karyawan. Karena setiap karyawan memiliki karakter dan sifat yang berbeda-beda, pimpinan harus mengetahui karakter dan sifat dari para karyawan dengan cara mengenal mereka lebih dekat, menjalin hubungan yang baik dengan mereka, dan melakukan hubungan secara formal dan informal, sehingga pimpinan dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan yang cocok pada setiap karyawan.

Hasil jawaban responden diperoleh, para pimpinan lebih senang jika perintahnya dituruti oleh bawahannya dan pimpinan telah memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, pimpinan sebaiknya mendengarkan keluhan dari para bawahan dan diharapkan mampu memberikan motivasi kepada setiap bawahan dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya.

Karyawan di PG Krebbe Baru Malang masih belum dapat mengidentifikasi dengan baik gaya kepemimpinan yang cocok di PG Krebbe Baru Malang. Hal ini berpengaruh terhadap hasil penelitian yang dilakukan. *Supportive leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang cocok di perusahaan dari pada gaya kepemimpinan yang lain. Namun dalam pelaksanaannya harus dikombinasikan dengan sebagian gaya kepemimpinan lain terutama dalam *the achievement oriented leadership* yaitu pimpinan mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan, dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakannya dengan baik (pimpinan menarget bawahan dengan target-target perusahaan). Dalam *participative leadership* yaitu pimpinan meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi tetap berperan dalam pengambilan dan pembuatan keputusan, pimpinan mau mendengar keluhan para bawahannya. Dari *directive leadership* yaitu pola kepemimpinan dimana bawahan tahu secara jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus yang diberikan oleh pemimpin. Disini tidak dikenal partisipasi bawahan, atau bersifat autokratis/otokratis. Contoh: kepemimpinan seperti di militer dengan sistem komando.

Dari kondisi ini dapat disimpulkan bahwa *supportive leadership* cenderung lebih baik untuk diterapkan pada PG Krebbe Baru Malang karena karakteristik dari *supportive leadership* sesuai dengan pola kerja pada PG Krebbe Baru Malang. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan yang lain dapat diterapkan sebagai pendukung dari *the achievement oriented leadership*.

Berdasarkan hasil dan pembahasan dalam penelitian yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang terdiri dari *directive leadership*, *supportive leadership*, *participative leadership*, dan *the achievement oriented leadership* berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PG. Krebbe Baru Malang terbukti dari nilai signifikan F penelitian ini adalah  $0,000 < \alpha < 0,05$ . Selanjutnya dengan uji t, terbukti *supportive leadership* dan *the achievement oriented leadership* yang mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan

- pada PG. Kreet Baru Malang sedangkan *directive leadership* dan *participative leadership* tidak berpengaruh secara signifikan.
2. Gaya kepemimpinan yang paling dominan memengaruhi produktivitas kerja karyawan pada PG. Kreet Baru Malang adalah *supportive leadership* dengan sumbangan efektif 39,42%.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. Sumber Daya Manusia. Jakarta : Salemba Empat, 2012
- Draft, Richard L., Era Baru Manajemen. Jakarta: Salemba Empat, 2010
- Ivancevich, John M. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010
- Kartono, Kartini. Manajemen Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009
- Kristianto, Yonathan. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Gading Murni Malang. Skripsi tidak dipublikasikan. Universitas Katolik Widya Karya Malang. 2011
- Men, Rita and Don. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. New York, International Journal. 2013
- Prasetio. <http://blog.uny.ac.id//iisprasetyo/2009/08/31/teori-path-goal-dalam-kepemimpinan/>. Diakses pada bulan Juni 2015.
- Rianse, Usman dan Abdi. Metodologi Penelitian Social dan Ekonomi Teori dan Aplikasi. Bandung : Alfabeta, 2008
- Rivai, Veithzal. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers, 2003
- Sangaji, Etta M dan Sopiah. Metode Penelitian: Pendekatan. Jakarta: Penerbit Andi, 2010
- Setiawan, Budi. Teknik Analisis Data Penelitian Social dan Bisnis dengan SPSS. Jakarta: Penerbit Andi, 2014
- Sugiyono. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta, 2012
- Sulistiyani, Ambar. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003
- Thoha, Miftah. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: Rajawali Pers, 2009
- Wibowo. Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers, 2014
- Wirartha, I Made. Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi. Jakarta: Salemba Empat, 2006