

## Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT.Asuransi Asoka Mas Surabaya

Devi Mayasari <sup>1</sup>, Widodo <sup>2</sup>, Harsono Teguh <sup>3</sup>, Bambang Karnain <sup>4</sup>, Sugiharto <sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Prodi Manajemen, Universitas 45 Surabaya

Korespondensi Penulis : [jurnaleko45@gmail.com](mailto:jurnaleko45@gmail.com)

***Abstract** This research aims to analyze the influence of leadership and financial compensation on performance of employees of PT Asuransi Asoka Mas Surabaya. This research data obtained from the questionnaire and some observations and interviews with relevant parties. Research findings show that leadership variable effect on the motivation of working. Research methods used in this study using multiple linear regression analyst. In testing simultaneously by using the F test showed a real influence among variables with variables bound. In the relationship between this generated koefisiens simultaneous determination ( $R^2$ ) of the existing data show that, the third free variables bound variable that is able to explain the motivation of working, while the value of the correlation (R) shows that the relationship between the free variables in its entirety with the variables are bound is quite strong. Partially motivational variables ( $X_1$ ) the dominant effect against the motivation of working with value t calculate  $> t$  table. It can be concluded that the performance of employees on the influence by the leadership style against employee motivation.*

***Keywords:** Motivation, Work Environment, and Employee Performance.*

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompensasi financial terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner dan beberapa observasi serta wawancara langsung dengan pihak terkait. Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Dalam menguji secara simultan dengan menggunakan uji F menunjukkan adanya pengaruh secara nyata antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam hubungan antara simultan ini dihasilkan koefisiens determinasi ( $R^2$ ) dari data yang ada menunjukkan bahwa, ketiga variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat yaitu motivasi kerja, sedangkan nilai korelasi (R) menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas secara keseluruhan dengan variabel terikat adalah cukup kuat. Secara parsial variabel motivasi ( $X_1$ ) berpengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja dengan nilai t hitung  $> t$  tabel. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

**Kata kunci :** Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kinerja Karyawan.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan yang sangat berharga bagi organisasi berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya juga tergantung dari gaya kepemimpinan itu. Kepemimpinan itu sendiri dalam memotivasi kerja bagi para karyawan. Gaya kepemimpinan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang seperti yang dilihat, guna menyelaraskan persepsi antara yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya dipengaruhi istilah gaya kepemimpinan yang banyak mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Menurut Thoha (1995 :49) “ istilah gaya secara kasar adalah para pengikutnya” . Sedangkan menurut Handoko (1995 : 296) mengemukakan “ gaya kepemimpinan adalah suatu cara kepemimpinan untuk

mempengaruhi bawahannya. Sedangkan menurut Kusnadi dan kawan-kawan (1999 : 365) para pemimpin pada umumnya dapat dikelompokkan dalam tiga gaya dasar yaitu :

- a. Pemimpin Otoratis
- b. Pemimpin Demokratis
- c. Pemimpin kendali bebas

Menurut Amirullah dan Hanafi (2001 : 183), adapun cara yang biasa digunakan organisasi dalam memotivasi karyawannya dapat dibagi dalam empat komponen utama, sebagai berikut :

- a. Pengarahan dan pengendalian
- b. Kompensasi bentuk uang
- c. Penerapan pola kerja yang efektif
- d. Kebajikan

Adapun cara-cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan menurut Nitisemito (1996 : 170) adalah :

- a. Gaji yang cukup
- b. Pemberian insentif yang terarah
- c. Memberikan kebutuhan rohani
- d. Harga diri perlu mendapatkan perhatian
- e. Penempatan karyawan pada posisi yang tepat
- f. Fasilitas yang menyenangkan

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Robbins dan Coulter (1999 : 51) : kepemimpinan dirumuskan sebagai proses pengaruh dimana individu – individu, melalui tindakan – tindakan mereka, mempermudah suatu kelompok kearah sasaran umum atau sasaran bersama.

Menurut Kusnadi dan kawan-kawan (1999 : 353) “Kepemimpinan didefinisikan sebagai tindakan atau upaya untuk memotivasi atau mempengaruhi orang lain mau bekerja atau bertindak kearah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Fiedler dalam Amirullah dan Hanafi (2001 : 190) mendefinisikan pemimpin adalah : “Seseorang yang berada dalam kelompok, sebagai pemberi tugas atau sebagai pendarah dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok yang relevan, serta sebagai penanggung jawab utama”.

Gitosudarmo dan mulyono (1996 : 22) mengemukakan “pemimpin adalah suatu upaya untuk mempengaruhi orang lain, agar orang lain tersebut bersedia melakukan perbuatan seperti yang dilakukan oleh pemimpin”.

Terry dalam Miftah (1995 : 5) merumuskan bahwa “kepemimpinan itu adalah aktifitas untuk mempengaruhi orang – orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Effendy kepemimpinan adalah “kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan”.

Sedangkan menurut Handoko (1995 : 294) “kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran”

Robbins (1996 : 39) mengemukakan “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan”.

Selanjutnya menurut Amirrullah dan Hanafi (2001 : 190) salah satu cara untuk memahami kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah mengelompokkan kepemimpinan itu berdasarkan keterkaitanya dengan terminology. Pengelompokan itu terdiri atas tiga kelompok, yaitu :

- a. Pemimpin sebagai orang yang dibedakan dalam organisasi
- b. Pemimpin yang memiliki kecakapan
- c. Pemimpin yang memiliki hubungan

### **Fungsi Kepemimpinan**

Amirullah dan Hanafi (2001-191) mengemukakan terdapat lima fungsi – fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu :

- a. Fungsi penentu arah
- b. Fungsi sebagai juru bicara

Adapun sasaran pemilihan hubungan tersebut adalah agar sebagai pihak yang berkepentingan sebagai berikut :

1. Memiliki persepsi yang tepat tentang citra organisasi yang bersangkutan.
2. Memahami kebijaksanaan yang ditempuh oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya.
3. Menghindari munculnya salah pengertian tentang arah yang dicapai dalam organisasi.
4. Memberikan dukungan kepada organisas.
  - a. Fungsi sebagai komunikator
  - b. Fungsi sebagai mediator
  - c. Fungsi sebagai integrator

Sedangkan menurut Effendy fungsi pokok pemimpin meliputi :

1. Fungsi perencanaan
2. Fungsi memandang kedepan
3. Fungsi pengembanaan loyalitas
4. Fungsi pengawasan
5. Fungsi pengembalian keputusan
6. Fungsi member hadiah

### **Sifat dan ciri kepemimpinan**

Menurut Amirullah dan Hanafih (2001 : 194) menjelaskan sifat – sifat dan cirri dari kepemimpinan yang berhasil adalah sebagai berikut :

1. Watak dan kepribadian yang terpuji
2. Keinginan melayani bawahan
3. Memahami kondisi lingkungan
4. Intelegensi yang tinggi
5. Berorientasi kedepan
6. Sikap terbuka dan lugas

Sedangkan menurut Davis dalam Kusnadi dan kawan – kawan (1999 : 381) bahwa sebenarnya ada empat sifat utama yang nampaknya sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang berhasil, yaitu :

1. Cerdas
2. Kematangan sosial dan situasi sosial
3. Adanya dorongan dari dalam yang kuat dan dorongan untuk berhasil yang tinggi.
4. Sikap antara hubungan antar manusia yang dimiliki

Dengan demikian maka perhatian terhadap pemimpin dialihkan kepada sifat – sifat umum merumuskan empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh yang dipunyai seorang pemimpin maka, Keith Davis (1995 : 33) terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu:

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
4. Sikap – sikap hubungan kemanusiaan

Apa yang disebutkan diatas merupakan salah satu dari sekian daftar sifat – sifat kepemimpinan organisasi yang amat penting, yakni telah memberikan pandangan yang diskriptif tetapi sedikit analisis atau sedikit mengandung nilai yang prediktif. Menurut Robbins

Coulter (1999 : 51) menjelaskan ada (6) enam ciri dimana para pemimpin dianggap berbeda dari bukan pemimpin mencakup dorongan, keinginan untuk memimpin, kejujuran dan integritas, keyakinan diri, kecerdasan dan penyatuan yang berkaitan dengan pekerjaan.

1. Dorongan
2. Kehendak untuk memimpin
3. Kejujuran dan integritas
4. Kepercayaan diri
5. Kecerdasan
6. Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan

### **Faktor – faktor yang mempengaruhi pemimpin**

Menurut Kusnadi dan kawan – kawan (1999 : 359) menjelaskan ada beberapa faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku pemimpin meliputi :

- a. Sistem nilai yang berperilaku dan yakini
- b. Kemampuan kognisi
- c. Latar belakang pendidikan
- d. Derajat ketergantungan
- e. Kebutuhan

### **Teori Kepemimpinan**

Adapun macam – macam teori kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Teori kelompok
- b. Teori kepemimpinan Kontingensi Fiendler
- c. Teori situasional
- d. Teori kepemimpinan jalan – jalan (path – goal)
- e. Pemimpin memberikan latihan

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Thoah (1995:49) “ istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang mempengaruhi para pengikutnya “. Sedangkan menurut Handoko( 1995 : 296 ), Mengemukakan, “ Gaya kepemimpinan adalah suatu cara kepemimpinan untuk mempengaruhi bawahannya.

### **Macam-macam gaya kepemimpinan**

Menurut Kusnadi dan kawan-kawan (1999 : 365) para pemimpin pada umumnya dapat dikelompokkan dalam tiga (3) gaya dasar yaitu:

- a. Pemimpin otkokratis
- b. Pimimpinan demokratis

c. Pemimpin kendali bebas

Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (1999:52), mengemukakan ada tiga gaya kepemimpinan atau cara berperilaku adalah sebagai berikut:

- a. Gaya otokratis
- b. Gaya demokratis
- c. Gaya *laissez faire*

Sedangkan menurut As'ad dalam kertas karya utama Purbowati (2000) empat gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Exploitative authoritative
2. Benevolent authoritative
3. Consultative
4. Participative

### **Gaya kepemimpinan yang efektif**

Menurut Tanner dan Schmid dalam Gitusudarmo dan Mulyono (1996:220) mengemukakan bahwa “ seseorang dapat memilih cara sehingga karyawan memungkinkan berperan serta lebih besar apabila bawahan atau karyawan sangat membutuhkan kemandirian atau kebebasan bertindak. Mereka menginginkan perolehan tanggung jawab pengambilan keputusan dalam mendukung tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut Kusnadi dan kawan-kawan (1999 : 363) menjelaskan kepemimpinan dikatakan efektif adalah sebagai berikut :

1. Mempunyai kemampuan menggunakan kekuasaan secara efektif dan efisien dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan.
2. Mempunyai kemampuan untuk menilai pekerja dan perspektif yang luas dan kedepan sehingga akan mengetahui berbagai tekanan motivasi yang berbeda sehingga pemimpin dapat memutuskan secara tepat alat yang paling efektif untuk memotivasi para pekerja.
3. Mempunyai kemampuan untuk berinspirasi atau menciptakan pekerja untuk mampu menciptakan inspirasi.

### **Pengertian Motivasi**

Nawawi (1997 : 350) mengemukakan bahwa “setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat dan bergairah”.

Menurut Kusnadi dan kawan – kawan (1999 : 300) istilah motivasi berasal dari kata “*move*” yang dalam bahasa Inggris disebut “*to move*” artinya dorongan. Jadi motivasi didefinisikan “semua upaya yang memunculkan dari dalam semangat orang lain (bawahan)

agar mau bekerja keras guna mencapai tujuan organisasi melalui penyediaan pemuasan kebutuhan mereka”.

Menurut Nawawi (1997 : 351) “motivasi kata dasarnya adalah motif yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu”. Jadi motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan.

Gibson, Donnely, Ivancevich (1996 : 340) mendefinisikan “motivasi adalah” semua kondisi memberi dorongan dari dalam diri seseorang yang digambarkan sebagai keinginan, kemauan dorongan dan sebagainya.

Selanjutnya Gibson, Donnly, Ivancevich mendefinisikan “motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mengaktifkan dan menggerakkan”.

Sedangkan menurut Schuler dan Jakson (1999 : 48) pengertian motivasi adalah “pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan yang ditujukan kepada orang lain untuk tindakan”.

Gitosudarmo dan Mulyono (1996 : 171) mendefinisikan “motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu”.

### **Jenis – jenis Motivasi**

Menurut Nawawi (1997 :363) menyatakan tentang motivasi bahwa pada dasarnya motivasi dapat dibagi atas dua jenis yaitu :

a. Motivasi positif

Motivasi positif terdiri :

1. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan
2. Informasi
3. Pemberian perhatian yang tulus pada karyawan sebagai seorang individu.
4. Persaingan

b. Motivasi negative

Ancaman tersebut dapat berupa sebagai berikut:

- a. Peringatan
- b. Mutasi
- c. Hilangnya hak-hak istimewa
- d. Pemecatan

### **Pendekatan terhadap Motivasi**

Untuk memahami mendalam tentang motivasi, maka dapat dilihat dari pendekatan terhadap motivasi dapat dikelompokkan dalam 3 pendekatan menurut Amirullah dan hanafi (2001:169) sebagai berikut:

- a. Pendekatan tradisional (traditional Approach)
- b. Pendekatan hubungan manusia (human relation Approach)
- c. Pendekatan Sumber daya manusia ( Human Resource Approach)

### **Cara Memotivasi Karyawan**

Menurut Amirullah dan Hanafi (2001 : 183), adapun cara yang biasa digunakan organisasi dalam memotivasi karyawannya dapat dibagi dalam empat komponen utama, sebagai berikut:

- a. Pengarah dan pengendalian
- b. Kompensasi bentuk uang
- c. Penerapan pola kerja efektif
- d. Kebajikan

Adapun cara-cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan menurut Nitisemito (1996 : 170) adalah :

- a. Gaji yang cukup
- b. Pemberian insentif yang terarah
- c. Memperhatikan kebutuhan rohani
- d. Harga diri perlu mendapatkan perhatian
- e. Penempatan karyawan pada posisi yang tepat
- f. Fasilitas yang menyenangkan

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

Gitosudarmo dan Mulyono (1996 : 171) menjelaskan bahwa “yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tertentu pada umumnya adalah kebutuhan dan keinginan orang tersebut. Apabila dia menginginkan atau membutuhkan sesuatu, maka ia akan terdorong untuk melakukan perbuatan tertentu untuk memperoleh apa yang di inginkan atau dibutuhkan itu”

Moekijat (1992 : 186) mengemukakan bahwa “seseorang manajer dapat memotivasi orang – orang yang bekerja agar tercapai motivasi kerja yang setinggi – tingginya. Orang – orang tersebut merupakan sumber yang penting dalam setiap organisasi”.

### **Hipotesis Penelitian**

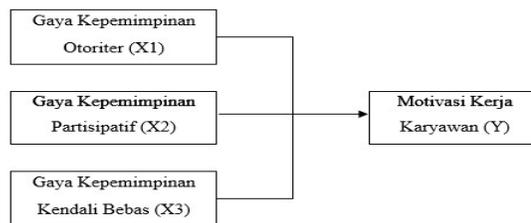
1. Ada pengaruh secara parsial variabel gaya kepemimpinan otoriter, pada motivasi kerja karyawan PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya.
2. Ada pengaruh secara simultan variabel kepemimpinan otoriter, pada motivasi kerja karyawan PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya.

3. Variabel Kepemimpinan otoriter memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya.

Companies that have competence in the fields of marketing, manufacturing and innovation can make its as a souch to achieve competitive advantage (Daengs GS, et al. 2020:1419).The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5).Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560).Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14).

## METODE PENELITIAN

### Kerangka Konseptual



Gambar 1

### Kerangka Konseptual Penelitian

#### Populasi dan Sampel

##### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada bagian marketing, klaim, underwriting, keuangan, dan pimpinan PT Asuransi Asoka Mas Surabaya yang berjumlah 35 karyawan.

##### Sampel

Pengambilan sampel adalah sesuai dengan pendapat Arikunto (1993 : 125) yang mengatakan bahwa : “Apabila jumlah subjek kurang dari 100 maka lebih baik diambil semua sehingga merupakan penelitian populasi, selanjutnya jika jumlah subjeknya lebih dari 100 maka dapat diambil 10% - 15% atau 20% - 25% tergantung dari luas wilayah, dana, waktu dan tenaga”.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan borongan dan harian atau karyawan tetap dibagian produksi, yaitu teknik aksidental sampling. “Teknik ini dimaksudkan dimana sampling diperoleh secara sembarang” (Sugiyono : 1999).

## Variabel penelitian dan Definisi operasional

### Variabel penelitian

- a. Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1)
- b. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2)
- c. Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas (X3)
- d. Motivasi Kerja (Y)

### Definisi Operasional

#### 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Menurut Robbins dan Coulter (2002) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan (p. 460).

Indikator gaya kepemimpinan otoriter :

- a. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- b. Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
- c. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

#### 2. Gaya kepemimpinan Demokratis / Partisipatif

Menurut Robbins dan Coulter (2002), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan(p. 460).

Indikator gaya kepemimpinan demokratis

- a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Lebih lanjut Indikator gaya kepemimpinan demokratis ,Handoko dan Reksohadiprodjo (1997;304):

- a. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

- b. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
- c. Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

### 3. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2002, p. 460).

Indikator gaya kepemimpinan kendali bebas, Handoko dan Reksohadiprodo (1997; 304):

- a. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
- b. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.
- c. Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

Sugiyono (2009:89) mengatakan bahwa jawaban responden kemudian diberi skor dengan menggunakan skala likert, seperti terdapat pada tabel berikut ini:

#### **Jenis dan Sumber Data**

Menurut Sugiyono (2009:137) menjelaskan data primer sebagai berikut:

“Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.”

Sedangkan data sekunder menurut Sugiyono (2009:137) adalah:

“Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.”

Menggunakan data sekunder karena peneliti mengumpulkan informasi dari data yang telah diolah oleh pihak lain, seperti dokumen perusahaan, buku literature, jurnal dan sumber data lainnya.

#### **Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, untuk menghitung besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan kejadian variabel X terhadap kejadian lainnya (variabel Y). Selain itu, digunakan juga pengujian hipotesis yang terdiri atas analisis koefisien determinasi, Uji F, Uji t statistik. Semua pengolahan data akan dilakukan dengan alat program SPSS.

#### **Analisis Regresi Linier Berganda.**

Tehnik analisis ini dipergunakan untuk mengetahui pengaruh dua variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Moh. Nazir (2011:463) menjelaskan bahwa jika parameter dari suatu hubungan fungsional antara satu variabel dependen dengan lebih dari satu variabel ingin diestimasi, maka analisis regresi yang dikerjakan berkenaan dengan regresi berganda (*multiple regression*).

Persamaan umum regresi berganda menurut Sugiyono (2009) adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Motivasi Kerja

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1, \dots, \beta_n$  = Koefisien Regresi berganda antar variabel bebas

$\varepsilon$  = Variabel pengganggu di luar variabel bebas

### **Pengujian Hipotesis**

Selanjutnya sebagai langkah untuk melakukan pengujian hipotesis maka perlu menggunakan uji F dan uji t. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang akan digunakan adalah melalui perhitungan analisis regresi dan korelasi. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $\alpha = 5\%$ .

Langkah–langkah dalam analisisnya sebagai berikut :

#### **1. Koefisien Determinasi**

Pengujian Koefisien determinasi ( $R^2$  atau R square) digunakan untuk mengukur proporsi atau presentase sumbangan variabel independen yang diteliti terhadap variasi naik turunnya variabel dependen.  $R^2$  berkisar antara 0 sampai 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Apabila  $R^2$  sama dengan 0, hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, dan bila  $R^2$  semakin kecil mendekati 0, maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel independen semakin kecil terhadap variabel dependen. Apabila  $R^2$  semakin besar mendekati 1, hal ini menunjukkan semakin kuatnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2007 : 83).

#### **2. Uji F (Pengujian Secara Simultan/Serempak).**

Uji F adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara simultan. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel bebas yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2009) rumus pengujian adalah:

Keterangan:

$R^2$  = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel bebas

n = banyaknya anggota sampel

Langkah-langkahnya untuk melakukan uji F sebagai berikut :

➤ Hipotesis

$H_0$  = Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

$H_a$  = Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

➤ Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 ( $\alpha = 5\%$ )

➤ Menentukan F hitung berdasarkan output program SPSS atau rumus.

➤ Menentukan F tabel

Menentukan F tabel berdasarkan df 1(jumlah variabel – 1) dan df 2 (n – k – 1) pada tabel output kemudian mencari pada tabel F, atau dapat dicari pada program Ms Excel dengan cara pada cell kosong dengan cara mengetik =**finv(tingkat signifikansi, df 1,df2)** lalu tekan **enter**.

➤ Kriteria pengujian

$H_0$  diterima jika F hitung  $\leq$  F tabel

$H_0$  ditolak F hitung  $>$  F tabel

➤ Membandingkan F hitung dengan F tabel

### 3. Uji t (Pengujian Secara Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Langkah-langkahnya sebagai berikut :

➤ Hipotesis

$H_{01}$  = Kepemimpinan secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

$H_{a1}$  = Kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

$H_{o2}$  = Kompensasi Finansial secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

$H_{a2}$  = Kompensasi Finansial secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

➤ Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 ( $\alpha = 5\%$ )

Jika signifikansi t hitung  $> 0.05$ , berarti  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak

Jika signifikansi t hitung  $< 0.05$ , berarti  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima

➤ Menentukan t hitung

Menentukan t hitung dari tabel dapat dilihat pada tabel output SPSS kolom t sesuai dengan variabel independennya.

➤ Menentukan t tabel

Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $= n - k - 1$ .

➤ Kriteria pengujian

$H_0$  diterima jika  $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$

$H_0$  ditolak jika  $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$  atau  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

➤ Membandingkan F hitung dengan F tabel

**Batasan Istilah**

Batasan istilah pada penelitian ini sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan para pimpinan untuk mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan misi, visi, strategi, dan sasaran-sasaran.
- b. Kompensasi Finansial adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan (berupa gaji, insentif, dan tunjangan) sebagai tanda balas jasa yang telah diberikan oleh karyawan.
- c. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kemampuan, kedisiplinan, kesungguhan kerja dan hasil kerja.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Umum Perusahaan**

### Sejarah Singkat Perusahaan

09 Juli 1981 dengan nama PT. Asuransi Pertiwi Agung Prawira sesuai Akte Notaris Sinta Susikto, SH No.23 tahun 1981. Kemudian pada tanggal 13 Desember 1991 terjadi perubahan nama menjadi PT. Asuransi Asoka Mas sesuai Akte Notaris Ny.SP.Henny Shidki, SH No..106 tahun 1991. Anggaran dasar PT Asuransi Asoka Mas telah dirubah dan disempurnakan dengan Undang-undang No.40/2007 tentang Perseroan Terbatas, sesuai Akte Notaris Putut Mahendra, SH No.13 tertanggal 30 Mei 2008, kemudian berdasarkan Akte Notaris Putut Mahendra,SH No.83 tanggal 31 Desember 2010, terjadi peningkatan Modal Setor semula Rp. 18.000.000.000 menjadi Rp. 41.000.000.000 dan Modal Dasar semula Rp. 40.000.000.000 dirubah dan ditingkatkan menjadi Rp. 100.000.000.000 ditingkatkan menjadi Rp. 160.000.000.000.

### Lokasi Perusahaan

Lokasi dari PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya terletak di Jl. Kusuma Bangsa No.86, Surabaya. Penentuan letak dari perusahaan ini dijadikan pertimbangan seteliti mungkin guna mencegah terjadinya kerugian bagi pihak perusahaan.

### Deskripsi Hasil Penelitian

#### Analisis Data

#### Uji Reliabilitas

#### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda menurut Ghozali (2013:96) digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih dan juga untuk menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Pada penelitian ini analisis regresi linier berganda digunakan untuk menunjukkan arah hubungan antara variabel gaya kepemimpinan otoriter ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ), dan gaya kepemimpinan kendali bebas ( $X_3$ ) terhadap variabel motivasi kerja karyawan ( $Y$ ).

Persamaan regresi linier berganda yang didapat dari pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS adalah:

**Tabel Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Partial
	B	Std. Error	Beta			
	1 (Constant)	.440	.613			
X1	.451	.124	.425	3.625	.001	.546
X2	.363	.121	.331	3.008	.005	.475
X3	.387	.119	.384	3.263	.003	.506

Sumber : Lampiran 3

Persamaan regresi linier berganda yang didapat dari tabel di atas adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + e$$

Dimana :

Y : Tingkat kinerja karyawan

X<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Otoriter

X<sub>2</sub> : Gaya Kepemimpinan Partisipatif

X<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas

β<sub>0</sub> : Konstanta

β<sub>1</sub> : Koefisiensi regresi dari Gaya Kepemimpinan Otoriter

β<sub>2</sub> : Koefisiensi regresi dari Kepemimpinan Partisipatif

β<sub>3</sub> : Koefisiensi regresi dari Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas

e : Variabel pengganggu

$$Y = 0,440 + 0,451 X_1 + 0,363 X_2 + 0,387 X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas dapat dijelaskan bahwa:

- Nilai konstanta sebesar 0,440 menunjukkan bahwa dengan tanpa variabel variabel gaya kepemimpinan otoriter (X<sub>1</sub>), gaya kepemimpinan partisipatif (X<sub>2</sub>), dan gaya kepemimpinan kendali bebas (X<sub>3</sub>) terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) akan sebesar 0,440.
- Nilai koefisien gaya kepemimpinan partisipatif (X<sub>2</sub>) sebesar 0,363 menunjukkan bahwa setiap perubahan sebesar satu satuan pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X<sub>2</sub>), mengakibatkan nilai motivasi kerja karyawan (Y) juga akan mengalami perubahan sebesar 0,363.
- Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan kendali bebas (X<sub>3</sub>) sebesar 0,387 menunjukkan bahwa setiap perubahan sebesar satu satuan pada variabel gaya kepemimpinan kendali bebas (X<sub>3</sub>), mengakibatkan nilai motivasi kerja karyawan (Y) juga akan mengalami perubahan sebesar 0,239.

Rumus regresi tersebut berguna dalam mengukur trend perkembangan tingkat motivasi kerja karyawan ditahun-tahun mendatang. Namun demikian, dalam penelitian ini tidak akan dibahas bagaimana trend tersebut dihitung.

#### 1. Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Sementara untuk mengetahui besarnya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan, berikut ini dijelaskan mengenai nilai korelasi berganda serta koefisien determinasi (R Square) sebagai berikut:

**Tabel**  
**Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.798 <sup>a</sup>	.637	.601	.16272	2.332

Sumber : Lampiran 3

Dari data diatas maka dapat diketahui bahwa besarnya nilai korelasi (R) sebesar 0,798. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya.

Selain itu maka dapat diketahui besarnya nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0.637. Nilai menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja karyawan PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya sebesar 63,7%.

**b. Pengujian Hipotesis**

Dalam teknik analisa data ini akan dibahas mengenai pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada sub bab sebelumnya. Hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Otoriter, Gaya kepemimpinan Partisipatif dan gaya kepemimpinan Kendali bebas secara simultan berpengaruh dalam memotivasi kerja karyawan pada bagian produksi PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya.
2. Gaya kepemimpinan Otoriter, Gaya kepemimpinan Partisipatif dan gaya kepemimpinan Kendali bebas secara parsial berpengaruh dalam memotivasi kerja karyawan pada bagian produksi PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya
3. Gaya kepemimpinan Otoriter, berpengaruh dominan dalam memotivasi kerja karyawan pada bagian produksi PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya

**Uji Pengaruh Simultan dengan Uji F**

Uji F menurut Ghozali (2013:98) pada dasarnya digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan otoriter ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ), dan gaya kepemimpinan kendali bebas ( $X_3$ ) terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) Kriteria pengujian dengan uji F menurut Ghozali (2013:98) dapat dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel. Kriteria pengujian pada penelitian ini adalah:

1. Jika nilai F hitung > F tabel, maka secara simultan gaya kepemimpinan otoriter (X<sub>1</sub>), gaya kepemimpinan partisipatif (X<sub>2</sub>), dan gaya kepemimpinan kendali bebas (X<sub>3</sub>) berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).
2. Jika nilai F hitung < F tabel, maka secara simultan secara simultan gaya kepemimpinan otoriter (X<sub>1</sub>), gaya kepemimpinan partisipatif (X<sub>2</sub>), dan gaya kepemimpinan kendali bebas (X<sub>3</sub>) tidak berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

Dari pengolahan data dengan menggunakan program SPSS didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel Uji Pengaruh Simultan dengan Uji F**  
ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.438	3	.479	18.104	.000 <sup>a</sup>
	Residual	.821	31	.026		
	Total	2.250	34			

Sumber : Lampiran 3

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa:

1. F hitung yang diperoleh dari hasil pengolahan data sebesar 18,104.
2. F tabel dalam penelitian ini adalah:

$$F \text{ tabel} = F_{\alpha} (k, n - k - 1)$$

Keterangan :

$\alpha$  = Taraf signifikansi 5% atau 0,05

k = Variabel bebas

n = Jumlah sampel

$$F \text{ tabel} = F_{0,05} (3;35-3-1)$$

$$F \text{ tabel} = F_{0,05} (3;31) = 2,523$$

Sumber: Lampiran 3

H<sub>0</sub> diterima apabila F hitung ≤ 18,104

H<sub>0</sub> ditolak apabila F hitung > 18,104

### **Pengujian Pengaruh Parsial dengan Uji t**

Kriteria pengambilan keputusan pada penelitian ini adalah:

1. Jika nilai t hitung > t tabel, maka secara parsial gaya kepemimpinan otoriter (X<sub>1</sub>), gaya kepemimpinan partisipatif (X<sub>2</sub>), dan gaya kepemimpinan kendali bebas (X<sub>3</sub>) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (Y)

2. Jika nilai  $t$  hitung  $< t$  tabel, maka secara parsial gaya kepemimpinan otoriter ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ), dan gaya kepemimpinan kendali bebas ( $X_3$ ) tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan ( $Y$ )

$t$  tabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$t \text{ tabel} = t_{\alpha(n - k - 1)}$$

Keterangan :

$\alpha$  = Taraf signifikansi 5% atau 0,05

$k$  = Variabel bebas

$n$  = Jumlah sampel

$$t \text{ tabel} = t_{0,05(35-3-1)}$$

$$t \text{ tabel} = t_{0,05(31)} = 2.744$$

Hasil  $t$  hitung yang didapat dari pengolahan data dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel Pengujian Pengaruh Parsial dengan Uji  $t$**   
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Partial
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	.440	.613		.719	.478	
X1	.451	.124	.425	3.625	.001	.546
X2	.363	.121	.331	3.008	.005	.475
X3	.387	.119	.384	3.263	.003	.506

Sumber : Lampiran 3

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

1.  $t$  hitung variabel gaya kepemimpinan otoriter ( $X_1$ ) sebesar 3,625. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan otoriter ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ( $Y$ ) karena  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel yaitu  $3,625 > 2,744$ .
2.  $t$  hitung variabel gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ) sebesar 3,008. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ( $Y$ ) karena  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel yaitu  $3.008 > 2.744$ .
3.  $t$  hitung variabel gaya kepemimpinan kendali bebas ( $X_3$ ) sebesar 3,263. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan kendali bebas ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ( $Y$ ) karena  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel yaitu  $3,263 > 2,744$ .

Ho diterima apabila  $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$

Ho ditolak apabila  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  atau  $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$

Dari perhitungan didapat t hitung sebesar 2,417. Karena t hitung lebih besar dari t tabel = 3,625 > 2,744, maka  $H_0$  ditolak pada *level of significant* 5%. Sehingga secara parsial gaya kepemimpinan otoriter secara nyata terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika ada perubahan pada motivasi maka akan ada perubahan pada kinerja karyawan.

$H_0$  diterima apabila  $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$

$H_0$  ditolak apabila  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  atau  $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$

Dari perhitungan didapat t hitung sebesar 2,417. Karena t hitung lebih besar dari tHitung > ttabel = 3.008 > 2.744, maka  $H_0$  ditolak pada *level of significant* 5%. Sehingga secara parsial gaya kepemimpinan partisipatif secara nyata terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika ada perubahan pada motivasi maka akan ada perubahan pada kinerja karyawan.

$H_0$  diterima apabila  $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$

$H_0$  ditolak apabila  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  atau  $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$

Dari perhitungan didapat t hitung sebesar 2,417. Karena t hitung lebih besar dari t tabel = 3,263 > 2,744, maka  $H_0$  ditolak pada *level of significant* 5%. Sehingga secara parsial gaya kepemimpinan kendali bebas secara nyata terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika ada perubahan pada motivasi maka akan ada perubahan pada kinerja karyawan.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Secara Parsial Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Partisipatif , dan Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (Y), hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu  $3.008 > 2.744$ . gaya kepemimpinan kendali bebas ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (Y), hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu  $3,263 > 2,744$ .

### **Pengaruh Dominan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Dari analisis hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa Gaya kepemimpinan otoriter ( $X_1$ ) berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan uji t dimana nilai t hitung Gaya kepemimpinan otoriter ( $X_1$ ) lebih besar dari nilai t hitung variabel Gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ) dan gaya kepemimpinan kendali bebas ( $X_3$ ) yaitu sebesar 3,625.

Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan tertulis (Kumala Dewi, Indri et al., 2022 : 29). This research will be conducted in three phases : measurement model (external model), structural model (internal model), and hypothesis testing. (Pramono Budi, et al., 2023 ; 970) Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024 :82) Kondisi kerja yang baik adalah ketika manusia dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal sehat, aman dan nyaman (Pandu Widodo, Hesti et al 2024:73)

## **KESIMPULAN**

1. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Secara simultan gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan kendali bebas berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Asuransi Asoka Mas. Ini dibuktikan dengan nilai F hitung (18,104) > F tabel (2,523) dan nilai probabilitas (0,00<sup>a</sup>) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti kebenarannya.
2. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Secara parsial gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya. Ini dibuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif dengan nilai t hitung (3,625) > t tabel (2.744). Sedangkan variabel gaya kepemimpinan partisipatif nilai t hitung (3.008) > t tabel (2.744), dan variabel Gaya kepemimpinan partisipatif kendali bebas nilai t hitung (3,263) > t tabel (2.744) Dengan demikian hipotesis 2 terbukti kebenarannya.
3. Hipotesis ketiga gaya kepemimpinan otoriter ( $X_1$ ) berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Asuransi Asoka Mas Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan uji t dimana nilai t hitung gaya kepemimpinan otoriter ( $X_1$ ) lebih besar dari nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ), dan variabel gaya kepemimpinan kendali bebas ( $X_3$ ) yaitu sebesar (2,744)

## **SARAN**

Setelah mengetahui kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan, maka selanjutnya akan dikemukakan saran-saran yang dapat diberikan bagi permasalahan yang

dihadapi hedaknya penerapan gaya kepemimpinan otoriter yang telah diberikan tetap diperlihara, karena gaya kepemimpinan tersebut dinilai dapat mempengaruhi motivasi kerja kepemimpinan otoriter. Hal ini sesuai dengan tanggapan dari para responden yang menilai bahwa pemberian hadiah dan hukuman sering dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan. Selain itu, meskipun gaya kepemimpinan otoriter diterapkan, akan tetapi karyawan senang karena pimpinan juga memberikan perhatian bagi kelompok yang tidak sukses dalam kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Hanafi, Ridyah.2001.*Pengantar Manajemen, Edisi pertama*. Universitas Negerii Malang
- Effendi Rustam. 2000. *Manajemen Modern*, edisi kedua. Fakultas ekonomi malang. Universitas Brawijaya.
- Dajan, Anton. 1993. *Pengantar metode statistic*, edisi pertama, Jakarta: LP3ES
- Gibson, Donnely, Ivancevich, 1996. *Manajemen*,edisi Sembilan, jilid 1, FE Jakarta: Universitas Guna darma
- Gitosudarmo, Indriyo dan mulyono, Agis. 1996. *Prinsip Dasar Manajemen*, Edisi ketiga, Jakarta: BPFE
- Hadari, Nawawi, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Handoko, Hani T., 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Herujito, Yayat M, 2007. *Dasar-dasar Manajemen*, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta.
- Kusnadi, dkk, 1999. *Pengantar manajemen*, Malang : Universitas Brawijaya
- Mangkunegara, Anwar P., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mursi, Abdu, Hamid. 1997. *Sumber daya manusia yang produktif*, edisi pertama, Gema Insani Press, Jakarta.
- Nawawi, H Hadari. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.
- Nitisemito, Alek. 1996. *Manajemen personalia*. Ghalia, Indonesia.
- Nazir, Moh, 2011. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Bogor
- Rivai, Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta
- Robbins, P. Stephen and coulter, mary. 1999, *manajemen*, Terjemah oleh Hermaya T. 1999, Prenhalindo, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen, 1998. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversial, Aplikasi*, Terjemahan oleh Hermaya T. 1999, edisi Ketujuh, Prenhallindo, Jakarta.

- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edy, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Kencana, Jakarta.
- Wibowo, 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi ke-3. Rajawali Pers, Jakarta
- Aziz Sholeh, Abdul et. Al. 2024. Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya, *Journal Of Management and Creative Business* Vol. 2 No. 1 Januari 2024, Halaman : 82 - 96
- Daengs, G. S. A., Istanti, E., Negoro, R. M. B. K., & Sanusi, R. (2020). The Aftermath of Management Action on Competitive Advantage Through Process Attributes at Food and Beverage Industries Export Import in Perak Harbor of Surabaya. *International Journal Of Criminology and Sociologi*, 9, 1418–1425
- Enny Istanti1), Bramastyo Kusumo2), I. N. (2020). IMPLEMENTASI HARGA, KUALITAS PELAYANAN DAN PEMBELIAN BERULANG PADA PENJUALAN PRODUK GAMIS AFIFATHIN. *Ekonomika* 45, 8(1), 1–10
- Iwa Soemantri, Asep et al. 2020. Entrepreneurship Orientation Strategy, Market Orientation And Its Effect On Business Performance In MSMEs. *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo* Vol. IV No. 1, Hal. 1-10.
- Kumala Dewi, Indri et al, 2022 Peningkatan Kinerja UMKM Melalui pengelolaan Keuangan, *Jurnal Ekonomi Akuntansi* , UNTAG Surabaya, Hal ; 23- 36
- Pandu Widodo, Hesti et. al. 2024. Dampak Pelatihan, Motivasi dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan PT. KAI (Persero) di Stasiun Surabaya Pasar Turi, *Journal Of Management and Creative Business* Vol. 2 No. 1 Januari 2024, Page 66 - 81
- Pramono Budi, Istanti Enny, Daengs GS, Achmad, Syafi'i, Bramastyo KN, RM, 2023, Impact of Social Media Marketing and Brand Awareness on Purchase Intention in coffe shop culinary in Surabaya, *International Journal of Entrepreneurship and Business Decelopment*, Volume. 5 Number 6 November 2022, Page. 968 - 977
- Rina Dewi, et al. 2020. Internal Factor Effects In Forming The Success Of Small Businesses. *Jurnal SINERGI UNITOMO*, Vol. 10 No. 1, Hal. 13-21