

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PERILAKU KERJA  
KARYAWAN GENERASI X DAN GENERASI Y STUDI PADA PT. ASTRA  
INTERNATIONAL TBK – ISUZU SALES OPERATION CABANG BANDUNG**

**Alfi Radhiana<sup>1)</sup>, Anita Silvianita<sup>2)</sup>**

Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom<sup>1,2)</sup>

[radhianalfi@gmail.com](mailto:radhianalfi@gmail.com)<sup>1)</sup> , [anitasilvianita@telkomuniversity.ac.id](mailto:anitasilvianita@telkomuniversity.ac.id)<sup>2)</sup>

**Abstrak**

Pemimpin organisasi haruslah mempelajari dan memahami perilaku bawahannya dan mendorongnya untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja karyawan generasi X dan generasi Y di PT. Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation cabang Bandung. Penelitian ini menggunakan 31 responden generasi X dan 52 responden generasi Y. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden dan dianalisis menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan generasi X dan generasi Y, sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh pada kedua generasi. Secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan generasi X dan generasi Y. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat gaya kepemimpinan yang sama yang dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan generasi X dan generasi Y di PT. Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation cabang Bandung, yaitu gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Secara keseluruhan, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja karyawan generasi X sebesar 37,4% dan generasi Y sebesar 31,5%.

**Kata Kunci : gaya kepemimpinan, perilaku kerja, generasi X, generasi Y**

**Abstract**

*Leaders of an organization must learn and understand the behavior of subordinates and pushed the achievement of organizational to reach goals effectively. The aim of the study is to analyze the influence of leadership style towards employees work behavior of generation X and generation Y on PT. Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation branch of Bandung. This study used 31 respondents of generation X and 52 respondents of generation Y. Data was collected by distributing questionnaires to the respondents and analyzed using multiple regression analyses. The result shows that partially directive, supportive, and participative leadership style have zero impact on either employees work behavior of generation X or Y, whereas achievement-oriented leadership style does affect the employees work behavior from both generation. Simultaneously leadership style effect on employees work behavior from both generation . The result concludes that there's a leadership style that could influence both generation work behavior on PT. Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation branch of Bandung, which is achievement-oriented style. Overall, the influence of leadership leadership style on employees work behavior of generation X and Y is 37,4% and 31,5% respectively.*

**Keywords : leadership style, work behavior, generation X, generation Y**

## 1. PENDAHULUAN

Di era globalisasi seperti sekarang ini tingkat persaingan didalam dunia bisnis semakin meningkat yang membuat perusahaan memerlukan karyawan yang berkualitas untuk dapat memaksimalkan produktivitas perusahaan. Didalam sebuah perusahaan terdapat beberapa generasi yang berbeda diantaranya yaitu generasi X dan generasi Y yang saat ini ada di dunia kerja. Generasi Y mulai mendominasi dunia kerja, bahkan populasi generasi Y dalam perusahaan mencapai 50%-75%<sup>[1]</sup>, yang artinya banyak dari perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan para pekerja<sup>[1]</sup>.

PT. Astra International Tbk – ISO cabang Bandung sebagai perusahaan yang bergerak di bidang otomotif memiliki keberagaman generasi karyawan yang ada didalamnya, yaitu generasi X dan generasi Y. Sehingga untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dari karyawan generasi yang berbeda, perusahaan perlu memperhatikan karakter yang dimiliki masing-masing karyawan, karena perbedaan generasi memiliki perbedaan secara signifikan dalam segi nilai, sikap, preferensi, dan perilaku<sup>[2]</sup>. Keberhasilan suatu perusahaan akan ditentukan dengan perilaku manusia yang ada didalamnya, terutama perilaku kerja yang ditimbulkan oleh karyawan. Perilaku kerja menyangkut aktivitas individu pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi<sup>[3]</sup>.

Bisnis utama yang dijalankan PT. Astra International Tbk – ISO cabang Bandung adalah pelayanan kebutuhan kendaraan, penjualan kendaraan serta *after sales service* yang memiliki kewajiban dan perlu melaksanakan berbagai langkah strategis untuk mewujudkan serta meningkatkan kepuasan pelayanan pada konsumen. Pekerjaan yang dilakukan juga menyangkut dengan konsumen, sehingga segala sikap yang ditunjukkan harus dapat memperlihatkan cara kerja yang baik. Kegiatan yang dijalankan membutuhkan kerjasama antar para karyawan demi terciptanya kelancaran dan menunjang setiap kegiatan perusahaan termasuk pelayanan pada konsumen. Dalam hal ini, perusahaan menetapkan kultur yang kuat yang

disebut “PRIORITY” yang memiliki arti bahwa konsumen adalah hal yang utama, bekerja dengan tuntas, memiliki integritas, organisasi yang selalu ingin meningkatkan prestasi, peduli sesama, inovatif, bekerja sama, dan bertanggung jawab. Hal-hal tersebut ditanamkan pada setiap karyawan agar mampu bekerja secara efektif dan efisien serta dapat mempertahankan citra baiknya pada pelanggan. Salah satu caranya adalah karyawan harus memiliki inisiatif dan keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Menurut General Affair, pekerjaan yang dilakukan sebaik mungkin serta keterlibatan penuh pada pekerjaan sangat penting dan berpengaruh pada hasil kerja. Meskipun begitu, belum semua karyawan memberikan hasil kerja yang optimal untuk perusahaan.

Setiap tahunnya perusahaan mengalami penurunan dan penambahan karyawan, pada tahun 2016 karyawan yang keluar sebanyak 6 orang dan diawal tahun 2017 sebanyak 1 orang, hal tersebut terjadi setiap tahunnya dengan jumlah yang berbeda. Menurut General Affair perusahaan, hal tersebut disebabkan oleh tidak tercapainya target atau keinginan dari karyawan itu sendiri. Demi mewujudkan visi perusahaan, PT. Astra International Tbk – ISO cabang Bandung juga memerlukan kinerja yang optimal dari semua unsur yang ada di dalam perusahaan, terutama para karyawan yang memiliki perilaku kerja yang positif sehingga mampu menghasilkan kinerja yang dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Selain itu, demi mencapai target, perusahaan harus dapat mempertahankan karyawan yang berkompetensi dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia didalamnya.

Untuk menghasilkan perilaku kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dibutuhkan hubungan yang baik antar bawahan dengan pimpinan. Jika pemimpin memperlakukan karyawannya dengan baik maka karyawan akan memperlihatkan perilaku kerja yang baik pula terhadap organisasi. Karyawan yang diberdayakan oleh pemimpin akan berperilaku kerja yang baik terhadap organisasi sehingga

berdampak pada peningkatan kinerja<sup>[3]</sup>. Oleh karena itu, pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat mendorong karyawan berperilaku baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut tujuan penelitian ini adalah untuk gaya kepemimpinan yang diimplementasikan oleh ISO cabang Bandung, mengetahui perilaku kerja karyawan generasi X dan generasi Y ISO cabang Bandung, serta mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial maupun simultan terhadap perilaku kerja karyawan generasi X dan generasi Y ISO cabang Bandung.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan ilmu yang mengkaji secara luas tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan<sup>[4]</sup>.

Kepemimpinan harus dijalankan sesuai dengan fungsinya untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif. Pada dasarnya, fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek<sup>[5]</sup>, yaitu:

1. Fungsi administrasi, yaitu mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
2. Fungsi sebagai *top management*, yaitu mengadakan *planning, organizing, directing, commanding, controlling*, dan lain sebagainya.

### 2.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah berbagai pola perilaku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pengikut<sup>[6]</sup>. Menurut House terdapat 4 macam gaya kepemimpinan<sup>[6]</sup>, yaitu:

1. Kepemimpinan Direktif  
Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diinginkan oleh pemimpin, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan

memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

2. Kepemimpinan Supportif  
Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
3. Kepemimpinan Partisipatif  
Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
4. Kepemimpinan berorientasi prestasi  
Kepemimpinan yang menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

### 2.3. Perilaku

Perilaku adalah semua tindakan yang dilakukan seseorang baik untuk kepentingan dirinya maupun kelompoknya dan organisasi<sup>[7]</sup>.

### 2.4. Perilaku Kerja

Perilaku kerja yaitu bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam kerja<sup>[8]</sup>. Perilaku kerja merupakan tanggapan atau reaksi individu yang timbul baik berupa perbuatan atau sikap maupun anggapan seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang di alami di lingkungan kerja serta perlakuan pimpinan terhadap karyawan itu sendiri<sup>[8]</sup>.

### 2.5. Indikator Perilaku Kerja

Menurut Gibson terdapat empat indikator perilaku kerja untuk mengukur sejauh mana perilaku kerja dapat berperan di tempat kerja<sup>[9]</sup>, yaitu:

- a. Semangat dan kegairahan kerja, adalah semangat dan kegairahan dalam melaksanakan pekerjaan;
- b. Daya inisiatif kerja, adalah melaksanakan pekerjaan dengan inisiatif sendiri;
- c. Keterlibatan kerja, adalah sejauh mana keterlibatan seorang pegawai dalam suatu pekerjaan;

d. Keterkaitan terhadap organisasi, adalah sejauh mana seorang karyawan memiliki keterikatannya didalam sebuah instansi.

**2.6. Generasi X dan Generasi Y**

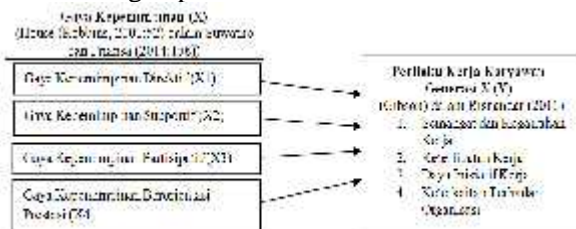
Generasi mengidentifikasi kelompoknya berdasarkan kesamaan tahun lahir, usia, lokasi, dan peristiwa dalam kehidupan kelompok individu yang memiliki pengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan mereka<sup>[10]</sup>. Setiap generasi memiliki karakteristik yang berbeda dikarenakan mereka lahir pada masa dan kondisi yang berbeda<sup>[11]</sup>.

Generasi X atau gen X lahir antara tahun 1965-1980 yang dikenal sebagai Baby Busters, yaitu generasi pertama yang benar-benar harus berhadapan dengan perubahan paradigma di tempat kerja yang dibawa oleh revolusi teknologi<sup>[11]</sup>. Sedangkan generasi Y yang juga dikenal sebagai generasi millenials lahir antara tahun 1981-2000. Tidak seperti gen X, generasi millenials lahir di lingkungan yang sudah tinggi akan teknologi<sup>[11]</sup>. Mereka sangat akrab dengan teknologi karena dilahirkan di era globalisasi sehingga sangat nyaman terhadap perubahan<sup>[12]</sup>.

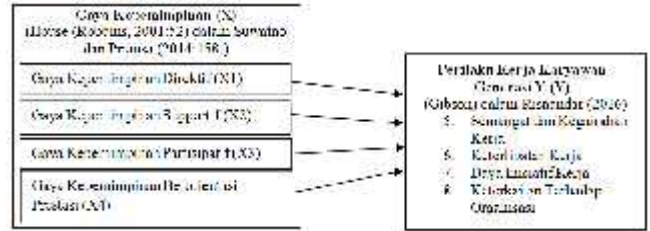
**2.7. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan uraian dan identifikasi masalah, maka terdapat dua kerangka pemikiran dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja karyawan generasi X dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja karyawan generasi Y. Berikut adalah kerangka pemikiran dari penelitian ini, yaitu:

**1. Kerangka pemikiran 1**



**2. Kerangka pemikiran 2**



Dari kerangka pemikiran diatas maka diajukan 2 hipotesis dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh signifikan secara parsial dan simultan antara gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja karyawan generasi X dan terdapat pengaruh signifikan secara parsial dan simultan antara gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja karyawan generasi Y.

**3. METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu<sup>[13]</sup>. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan kausal. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai masing-masing variabel, baik satu variabel atau lebih yang sifatnya independen tanpa membuat hubungan maupun perbandingan dengan variabel yang lain<sup>[14]</sup>. Sedangkan penelitian kausal yaitu terdapat variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi)<sup>[15]</sup>. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, yang berarti seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah sampel generasi X sebanyak 31 orang dan generasi Y sebanyak 52 orang.

**4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dilakukan dengan membagi skor total dengan skor perolehan jawaban keusioner. Tanggapan responden generasi X terhadap gaya kepemimpinan direktif

(X1) adalah 72,77% yang berada pada kategori baik, gaya kepemimpinan suportif (X2) sebesar 67,87% berada pada kategori cukup, gaya kepemimpinan partisipatif (X3) sebesar 68,12% berada pada kategori baik, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X4) sebesar 71,87% berada pada kategori baik, dan perilaku kerja karyawan (Y) sebesar 72,58% berada pada kategori baik. Untuk tanggapan responden generasi Y terhadap gaya kepemimpinan direktif (X1) sebesar 74,23% berada pada kategori baik, gaya kepemimpinan suportif (X2) sebesar 63,76% berada pada kategori cukup, gaya kepemimpinan partisipatif (X3) sebesar 67,15% berada pada kategori cukup, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X4) sebesar 73,61% berada pada kategori baik, dan perilaku kerja karyawan (Y) sebesar 70,46% yang berada pada kategori baik.

**4.2. Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel independen yaitu gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), gaya kepemimpinan partisipatif (X3), gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X4) terhadap variabel dependen perilaku kerja karyawan (Y) secara serentak atau bersamaan pada 31 karyawan generasi X dan 52 karyawan generasi Y.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Regresi Berganda Generasi X**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	1,214	,316		3,840	,000
X1	0,028	,001	,231	1,746	,087
X2	-.092	,001	-.100	-4,410	,000
X3	0,065	,001	,076	3,122	,002
X4	0,475	,069	,699	6,930	,000

Berdasarkan hasil pengolahan melalui SPSS versi 20 dapat dirumuskan model persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,214 + 0,028X1 - 0,092X2 + 0,065X3 + 0,475X4$$

Nilai konstanta sebesar 1,214 menyatakan bahwa jika variabel X bernilai nol, maka variabel

Y akan bernilai 1,214. Nilai koefisien regresi sebesar 0,028 artinya jika variabel gaya kepemimpinan direktif meningkat satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel perilaku kerja karyawan meningkat sebesar 0,028. Nilai -0,092 artinya jika variabel gaya kepemimpinan suportif meningkat satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel perilaku kerja karyawan akan turun sebesar 0,092. Nilai 0,065 artinya jika variabel gaya kepemimpinan partisipatif meningkat satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel perilaku kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,065. Nilai 0,475 artinya jika variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi meningkat satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel perilaku kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,475.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Regresi Berganda Generasi Y**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	1,474	,309		4,762	,000
X1	-.025	,001	-.028	-3,062	,002
X2	0,143	,001	,148	10,488	,000
X3	0,061	,001	,069	6,676	,000
X4	0,224	,062	,352	3,616	,000

Berdasarkan hasil pengolahan melalui SPSS versi 20 dapat dirumuskan model persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,474 - 0,025X1 + 0,143 X2 + 0,061X3 + 0,224X4$$

Nilai konstanta sebesar 1,474 menyatakan jika variabel X1 bernilai nol, maka variabel Y akan bernilai 1,474. Nilai koefisien regresi sebesar -0,025 artinya jika variabel gaya kepemimpinan direktif meningkat satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel perilaku kerja karyawan turun sebesar 0,025. Nilai 0,143 artinya jika variabel gaya kepemimpinan suportif meningkat satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel perilaku kerja karyawan meningkat sebesar 0,143. Nilai 0,061 artinya jika variabel gaya kepemimpinan partisipatif meningkat satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel

perilaku kerja karyawan meningkat sebesar 0,061. Nilai 0,224 artinya jika variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi meningkat satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel perilaku kerja karyawan meningkat sebesar 0,224.

**4.3. Uji Hipotesis**

**4.3.1. Uji T (Uji Parsial)**

Untuk membuktikan apakah gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan generasi X, maka diberikan hipotesis seperti berikut:

$H_{0j}$ : Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan

$H_{1j}$  : Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan

Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Derajat kebebasan (df) untuk generasi X adalah 26 maka menghasilkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,055. Berdasarkan tabel 1 hasil regresi generasi X diatas dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$ , maka  $H_{0j}$  diterima dan  $H_{1j}$  ditolak. Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 2,810 > 2,055 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,009 < 0,05 yang berarti  $H_{0j}$  ditolak dan  $H_{1j}$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan generasi X.

Untuk derajat kebebasan (df) generasi Y adalah 47 maka menghasilkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,011. Berdasarkan tabel 2 hasil regresi generasi Y diatas dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif lebih

kecil dari nilai  $t_{tabel}$ , maka  $H_{0j}$  diterima dan  $H_{1j}$  ditolak. Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 2,446 > 2,011 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,018 < 0,05 yang berarti  $H_{0j}$  ditolak dan  $H_{1j}$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan generasi X.

**4.3.2. Uji F (Uji Simultan)**

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan secara keseluruhan berpengaruh pada perilaku kerja karyawan generasi X dan generasi dapat dilihat pada tabel hasil uji hipotesis melalui aplikasi SPSS dibawah ini:

**Tabel 3**  
**Hasil Uji F Generasi X**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1. Regression	3,880	4	,970	3,883	,013 <sup>b</sup>
Residual	8,465	26	,326		
Total	12,345	30			

a. Dependent Variable: Y  
b. Predictors: (Constant), X1, X2, X3, X4

Berdasarkan tabel 3 diatas, maka diketahui hasil  $F_{hitung}$  sebesar 3,883 dan lebih besar dari angka  $F_{tabel}$  yaitu sebesar 2,74. Hasil signifikansinya adalah sebesar 0,013 (lebih kecil dari 0,05). Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  (3,883 > 2,74) dengan nilai signifikansi 0,013 < 0,05, maka  $H_{0j}$  ditolak dan  $H_{1j}$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel X berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja karyawan generasi X.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji F Generasi Y**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1. Regression	2,332	4	,583	5,409	,001 <sup>b</sup>
Residual	5,065	47	,108		
Total	7,397	51			

a. Dependent Variable: Y  
b. Predictors: (Constant), X1, X2, X3, X4

Berdasarkan hasil uji hipotesis secara simultan di atas dapat diketahui hasil  $F_{hitung}$

sebesar 5,409 dan lebih besar dari angka  $F_{tabel}$  yaitu sebesar 2,57. Hasil signifikansinya adalah sebesar 0,001 (lebih kecil dari 0,05). Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $5,409 > 2,57$ ) dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel X berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja karyawan generasi Y.

**4.4. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya persentase pengaruh semua variabel independen dalam model regresi terhadap variabel dependen. Hasil untuk penghitungan koefisien determinasi dapat dilihat dalam model *summary* dibawah ini.

**Tabel 5**  
**Koefisien Determinasi Generasi X**

Model Summary <sup>a</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.512 <sup>a</sup>	.374	.276	.49981

a. Predictors: (Constant), X1, X2, X3, X4  
b. Dependent Variable: Y

Nilai R square menunjukkan nilai sebesar 0,374. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh gaya kepemimpinan direktif ( $x_1$ ), gaya kepemimpinan suportif ( $x_2$ ), gaya kepemimpinan partisipatif ( $x_3$ ), dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi ( $x_4$ ) terhadap perilaku kerja karyawan ( $y$ ) generasi X sebesar 37,4%, sedangkan sisanya 62,6% ( $100\% - 37,4\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dieliti dalam penelitian ini.

**Tabel 6**  
**Koefisien Determinasi Generasi Y**

Model Summary <sup>a</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561 <sup>a</sup>	.315	.247	.49829

a. Predictors: (Constant), X1, X2, X3, X4  
b. Dependent Variable: Y

Nilai R square menunjukkan nilai sebesar 0,315. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh gaya kepemimpinan direktif ( $x_1$ ), gaya kepemimpinan suportif ( $x_2$ ), gaya kepemimpinan partisipatif ( $x_3$ ), gaya kepemimpinan berorientasi prestasi ( $x_4$ ) terhadap perilaku kerja karyawan ( $y$ ) generasi X adalah sebesar 31,5%, sedangkan sisanya 68,5% ( $100\% - 31,5\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dieliti dalam penelitian ini.

**5. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan yang diharapkan dapat menjawab beberapa perumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation cabang Bandung berada dalam kategori baik.
2. Perilaku kerja karyawan generasi X di PT. Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation cabang Bandung secara keseluruhan berada dalam kategori baik. Perilaku kerja karyawan generasi Y di PT. Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation cabang Bandung secara keseluruhan berada dalam kategori baik pula.
3. Gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial tidak memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja karyawan generasi X. Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan generasi X. Secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan generasi X.
4. Gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial tidak memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja karyawan generasi Y.

Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan generasi Y. Secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan generasi Y.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Oktariani, D., Hubeis, A. V. S., & Sukandar, D. (2017). *Kepuasan Kerja Generasi X dan Generasi Y Terhadap Komitmen Kerja di Bank Mandiri Palembang. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No.1.
- [2] Hernaus, T. & Vokic, N.P. (2014). *Work Design for Different Generational Cohorts: Determining common and idiosyncratic Job characteristics. Journal of Organizational Change Management*, Vol.27(4), pp.615-641.
- [3] Saktinegara, J. R., Wardana, I.M., & Riana, I.G.(2016). *Menguji Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 5, No. 10.
- [4] Fahmi, I. (2014). *Perilaku Organisasi* (cet. ke-2). Bandung: Alfabeta.
- [5] Subekhi, A. & Jauhar, M. (2013). *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- [6] Suwatno & Priansa, D.J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (cet. ke-2). Bandung: Alfabeta
- [7] Nurwati. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan pada Koperasi Unit Desa Propinsi Sulawesi Tenggara. Jurnal Sains Manajemen*, Vol. 1, No. 1.
- [8] Maulana, T. (2013). *Analisis Perilaku Kerja Karyawan di De Boliva Surabaya Town Square. Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, Vol. 1, No. 2.
- [9] Risnandar, J. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai*. Denpasar: Universitas Udayana
- [10] Putra, Y.S. (2016). *Teori Perbedaan Generasi.Among Makarti*, Vol. 9, No. 18.
- [11] Messarra, L. C., Karkoulian, S. & El-Kassar, A. (2016). *Conflict Resolution Styles and Personality: The Moderating Effect og Generation X and Y in a non-Western Context.International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65, No. 6.
- [12] Kapoor, C. & Solomon, N. (2011). *Understanding and Managing Generational Differences in The Workplace. Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3, No. 4.
- [13] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis* (cet. ke-18). Bandung: Alfabeta.
- [14] Sujarweni, V.W. (2015). *Metode PenelitianBisnis*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- [15] Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Administrasi dan Metode R&D*. Bandung: Alfabet

