PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN

(Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

ANDIK CATUR SETYAWAN
NIM. 0510323017

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG

2009

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Motto

Al Insanu Mahallul Khotok Wannisyan

(Manusia tidak pernah luput dari salah, lupa,dan khilaf. Semoga kekhilafkan-ku selama di Malang dapat dimaafkan oleh Alloh SWT. "Amin")

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang).

Disusun oleh : Andik Catur Setyawan

NIM : 0510323017

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, Juli 2009

Komisi Pembimbing

Ketua

DR. Srikandi Kumadji, MS
NIP. 131 570 383

Anggota

Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 131 573 956

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Rabu

Tanggal : 5 Agustus 2009

Jam : 09.00

Skripsi atas nama : Andik Catur Setyawan

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua	Anggota
DR. Srikandi Kumadji, MS NIP. 131 570 383	Drs. Heru Susilo, MA NIP. 131 573 956
Anggota	Anggota
Drs. Moehammad Soe'oed Hakam, M.Si NIP. 130 704 328	DR. Hamidah Nayati Utami, M.Si NIP. 132 206 470

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Juli 2009

Mahasiswa,

Nama : Andik Catur Setyawan

NIM : 0510323017

repository.ub.ac.id

ABSTRAKSI

Setyawan, Andik Catur, 2009, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang). Pembimbing I : DR. Srikandi Kumadji, MS ; Pembimbing II : Drs. Heru Susilo, MA.

Penelitian ini meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. variabel Gaya Kepemimpinan terdiri dari variabel kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif serta variabel Motivasi Kerja Karyawan.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang Jawa Timur. Populasinya adalah karyawan tetap yang berjumlah 304 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling yang dproporsionalkan berdasarkan masing-masing bagian / divisi di Pabrik Gula Tjoekir.

Dalam penelitian ini hipotesisnya adalah ada pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan partisipatif (X_3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui signifikansi sebesar 0,000 dari hasil analisis regresi berganda disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan partisipatif (X_3) secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh yang signifikan pada tingkat 5% (0,05) terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y) dengan nilai probabilitas (Sig F) 0,000. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan partisipatif (X_3) juga berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y). Hal ini dilihat dari nilai signifikansi X_1 0,000, signifikansi X_2 sebesar 0,001, dan signifikansi X_3 sebesar 0,006 yaitu $\leq$ 0,05. Selanjutnya variabel dominan dalam penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan Direktif (X_1), hal ini dilihat dari nilai koefisien regresi (B) tertinggi dibandingkan variabel lainnya yaitu sebesar 0,497.

Penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial gaya kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y). Oleh karena itu penerapan gaya kepemimpinan ini harus diterapkan dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KATA PENGANTAR

Segala puji dan rasa syukur penulis haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga skripsi dengan judul ”PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN (Studi kasus pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang)” ini dapat terselesaikan.

Skripsi ini dibuat sebagai akhir dari rangkaian pembelajaran sekaligus sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian sarjana di Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan baik moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang,
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, D.E.A., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
4. Ibu Dr. Srikandi Kumadji, MS, selaku Dosen Pembimbing pertama yang telah berkenan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Heru Susilo, MA, selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah berkenan memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap penyusunan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang atas ilmu dan nasihat yang telah diberikan, seluruh staf dan karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang atas bantuannya.
7. Seluruh staf dan karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang yang telah memberikan kesempatan dan bantuan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
8. Bapak, ibu, dan kakak-kakakku yang senantiasa mendampingi, menyayangi, memberikan doa serta dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Sahabat-sahabatku yang telah memberi motivasi, bantuan, dorongan dalam penyusunan skripsi ini dan teman-teman bisnis 2005 atas kebersamaan dan dukungannya.

10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan informasi dan bimbingan, sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.
11. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2009

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI
TANDA PENGESAHAN
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI
ABSTRAKSI
KATA PENGANTAR
DAFTAR ISI i
DAFTAR TABEL iii
DAFTAR GAMBAR v

BAB I PENDAHULUAN 1
a. Latar Belakang 1
b. Rumusan Masalah 3
c. Tujuan Penelitian 3
d. Kontribusi Penelitian 3
e. Sistematika Pembahasan 4

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 5
A. Hasil Penelitian Terdahulu 5
B. Kepemimpinan 7
1. Pengertian Kepemimpinan 7
2. Teori Kepemimpinan 8
3. Fungsi Pemimpin 10
4. Syarat-syarat Kepemimpinan 10
5. Wewenang dan Tanggung Jawab Pemimpin 11
C. Gaya Kepemimpinan 11
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan 11
2. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan 12
3. Menentukan Gaya Kepemimpinan yang Tepat 15
D. Motivasi 16
1. Pengertian Motivasi 16
2. Pola Motivasi 16
3. Tujuan Motivasi 17
4. Jenis Motivasi 17
5. Faktor-faktor Motivasi 18
6. Alat-alat Motivasi 18
7. Teori Motivasi 18
E. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja 20
F. Model Konsep dan Hipotesis 21
1. Model Konsep 21
2. Model Hipotesis 21

BAB III METODE PENELITIAN 23
A. Jenis Penelitian 23
B. Konsep, Variabel, dan Pengukuran 23
C. Populasi dan Sampel 26
D. Pengumpulan Data 28
E. Validitas dan Reliabilitas 29
F. Metode Analisis Data 33

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 35
A. Penyajian data 35
B. Analisis dan Intepretasi Data 61
C. Pembahasan Penelitian 64

BAB V PENUTUP 70
A. Kesimpulan 70
B. Saran 71

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1.	Konsep, Variabel, Indikator, dan Itemnya	25
2.	Skala Pengukuran	26
3.	Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Item pada Variabel X_1	31
4.	Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Item pada Variabel X_2	31
5.	Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Item pada Variabel X_3	32
6.	Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Item pada Variabel Y	32
7.	Distribusi Jenis Kelamin dan Responden	44
8.	Distribusi Umur Responden	45
9.	Distribusi Tingkat Pendidikan Responden	45
10.	Tingkat Pendapatan Responden	46
11.	Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja	46
12.	Jumlah Responden Berdasarkan Bagian / Departemen	47
13.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ($X_{1.1}$)	48
14.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ($X_{1.2}$)	48
15.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ($X_{1.3}$)	49
16.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ($X_{1.4}$)	50
17.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif ($X_{2.1}$)	51
18.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif ($X_{2.2}$)	51
19.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif ($X_{2.3}$)	52
20.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif ($X_{2.4}$)	53
21.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif ($X_{2.5}$)	53

22.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif ($X_{3.1}$)	54
23.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif ($X_{3.2}$)	55
24.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif ($X_{3.3}$)	55
25.	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif ($X_{3.4}$)	56
26.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y_1)	57
27.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y_2)	57
28.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y_3)	58
29.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y_4)	59
30.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y_5)	59
31.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y_6)	60
32.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y_7)	60
33.	Hasil Uji Analisis Regresi Berganda	62
34.	Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi	62

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1.	Model Konsep	21
2.	Model Hipotesis	21
3.	Bagan Struktur Organisasi PTPN X (Persero) PG. Tjoekir Jombang	38

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini kegiatan-kegiatan dalam suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh beberapa hal yang berhubungan dengan kepemimpinan. Masalah kepemimpinan merupakan masalah yang sangat menarik untuk dibahas. Berhubungan dengan sangat pentingnya aspek kepemimpinan dalam organisasi modern maka sangat wajar apabila masalah kepemimpinan mendapat pengkajian yang lebih mendalam. Di dalam suatu organisasi baik itu organisasi yang sifatnya formal atau non formal tidak hanya melibatkan beberapa orang saja akan tetapi peran sumberdaya yang ada di dalam organisasi diharapkan dapat juga didayagunakan.

Adanya sumberdaya di dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu sumber daya non manusia dan sumber daya manusia. Sumber daya non manusia dapat berupa uang, teknologi, material, mesin, dan metode yang akan dipergunakan dalam operasional kegiatan organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya, sumber daya manusia adalah sumber daya yang berupa manusia atau karyawan dalam suatu organisasi atau suatu perusahaan. Dalam hal ini perlu diperhatikan bahwa tanpa adanya sumber daya manusia yang memadai akan sangat sulit untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Apabila sumber daya manusia yang berkerja di dalam organisasi tersebut tidak memiliki *skill* untuk mengimbangi kemajuan dan teknologi yang ada maka operasionalisasi organisasi tersebut tidak akan dapat berjalan dengan lancar. Sehubungan dengan permasalahan-permasalahan tersebut di atas perhatian terhadap unsur manusia atau karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tentunya hal tersebut mempunyai hubungan dengan peran pemimpin di organisasi maupun perusahaan tersebut.

Dalam diri seorang pemimpin harus bisa menjadi panutan yang baik bagi para bawahannya. Hal ini sesuai dengan pesan yang disampaikan oleh Ki Hajar Dewantara yang menyebutkan bahwa, ”Seorang pemimpin harus bersifat : *ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun karso, tut wuri handayani* yang artinya pemimpin sebagai pelopor harus dapat memberi contoh teladan, di tengah kelompokny dapat menumbuhkan keinginan untuk mau berusaha memotivasi diri dan seorang pemimpin harus mampu memberi dorongan kepada bawahannya untuk berprestasi.

Di saat memimpin suatu organisasi seorang pemimpin harus memiliki dimensi kepemimpinan yang diyakini kebenarannya dan dapat dijadikan landasan berkerja sehari-hari yaitu dimensi kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Adanya istilah hubungan manusiawi menyatakan bahwa manusia atau karyawan diperlakukan dengan baik, adanya tenggang rasa kesejahteraan karyawan diperhatikan, sebuah lingkungan kerja yang menyenangkan, hal ini akan sangat berpengaruh terhadap motivasi karyawan untuk berkerja lebih giat lagi sehingga karyawan akan merasa puas, produktifitas dari kerja karyawan akan meningkat pula sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini sangat erat kaitannya dengan cara berperilaku atau gaya yang digunakan seorang pemimpin melalui aktivitas kepemimpinannya. Dalam hal ini karyawan merupakan salah satu unsur pelaksanaan berbagai macam pekerjaan dan tugas yang memerlukan suatu dorongan atau motivasi secara terus menerus untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja.

Adanya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan lebih difokuskan pada masalah motivasi kerja karyawan. Di antara gaya Kepemimpinan yang ada yaitu gaya kepemimpinan suportif, direktif, dan partisipatif yang mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin harus dapat bermanfaat dan memotivasi kerja karyawan guna meningkatkan semangat kerja, rasa setia kawan, adanya kerja sama dengan rekan kerja, dan kedisiplinan yang sangat tinggi di antara karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka perilaku kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam rangka memotivasi bawahan. Gaya kepemimpanan yang ada di dalam suatu perusahaan akan dapat berpengaruh pula pada tingkat motivasi kerja karyawan. Untuk itu maka perlu dikaji lebih lanjut mengenai penulisan skripsi dengan judul: **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan"**.

B. Rumusan Masalah

Dalam suatu penelitian adanya rumusan masalah pada suatu penelitian adalah untuk memudahkan dalam menganalisa dan mengevaluasi masalah serta agar dapat lebih terarah dengan jelas sehingga diperoleh langkah-langkah pemecahan masalah yang efektif, maka perlu dibuat perumusan masalah.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh secara simultan variabel-variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan?
2. Bagaimana pengaruh secara parsial variabel-variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel-variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel-variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

1. Aspek Praktis

   Bagi perusahaan adalah sebagai dasar pertimbangan bagi pemimpin perusahaan guna meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2. Aspek Akademis

   Bagi akademis adalah dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dan pengembangan konsep kepemimpinan khususnya yang terkait dengan masalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan serta hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk penelitian selanjutnya.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini memuat uraian tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini menjelaskan teori-teori yang mendasari dan berkaitan dengan masalah penelitian yang digunakan sebagai kerangka kerja untuk memudahkan pemahaman

dan pemecahan terhadap pemasalahan yang ada yaitu meliputi: Pengertian kepemimpinan, pengertian gaya kepemimpinan, pengertian motivasi, model konsep dan hipotesis, serta hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel dan pengukurannya, populasi dan sampel, pengumpulan data, instrumen penelitian, validitas dan reliabilitas serta metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menguraikan tentang penyajian data, analisis dan intepretasi data

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini disajikan kesimpulan dan saran berdasarkan tinjauan secara keseluruhan tentang pokok permasalahan serta saran untuk perbaikan.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian Ningsih (2005) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada UPPTI Universitas Brawijaya Malang menyebutkan bahwa Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap semangat kerja karyawan di UPPTI Universitas Brawijaya Malang. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan statistik uji F dengan taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) yang menunjukkan bahwa nilai F hitung (68,559) lebih besar dari nilai F tabel (2,86), sehingga secara keseluruhan gaya kepemimpinan memberikan konstribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

Dari hasil perhitungan analisis regresi dalam penelitian ini diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,862. Hal ini menunjukkan bahwa 86,2% variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi semangat karyawan sedangkan sisanya sebesar 13,8% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam persamaan regresi penelitian ini, yang dapat berupa nilai-nilai diri dan tujuan karyawan.

Selanjutnya, dalam penelitian ini secara parsial (individual) variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan, karena nilai t hitung untuk ketiga variabel ini (X_1=3,794, X_2=2,380, X_3=4,599) lebih besar dari nilai t tabel (1,962) yang diperoleh pada derajat kebebasan (df) 37-3-1=33 dengan taraf signifikan 95% (α =0,05). Dengan demikian dari ketiga variabel bebas yang diteliti, variabel dominan yang mempengaruhi variabel terikat adalah gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 4,599.

Dalam penelitian Budianto (2007) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya didapatkan hasil penelitian yaitu Gaya Kepemimpinan Suportif, Direktif dan Partisipatif secara simultan/bersama-sama memiliki pengaruh yang signi

rhadap motivasi kerja karyawan di Biro perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan statistik uji F dengan taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas F lebih kecil dari pada nilai tingkat kepercayaan (*level of significance)* 0,05 (2,89), sehingga secara keseluruhan Gaya Kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan.

Dari hasil perhitungan analisi regresi diperoleh nilai *R Squared* (R^2) sebesar 0,75. Hal ini menunjukkan bahwa 75% variabel Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Motivasi Kerja sehingga antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki korelasi dan hubungan yang kuat (erat), sedangkan sisanya sebesar 25% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini, yang mungkin dapat berupa nilai-nilai diri dan tujuan karyawan.

Selanjutnya dalam penelitian ini secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Direktif (X_2) tidak memiliki pengaruh yang signifikan, karena nilai probabilitas untuk kedua variabel ini lebih besar dari pada nilai tingkat kepercayaan 0,005, yaitu masing-masing sebesar 0,438 dan 0,080. Sedangkan variabel kepemimpinan partisipatif (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan biro perjalanan wisata PT Bintang Mandiri Raya, karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05.

B. Kepemimpinan.

1. Pengertian Kepemimpinan.

Dalam membicarakan tentang pemimpin tak lepas dari kata kepemimpinan itu sendiri, begitu pula sebaliknya. Kepemimpinan merupakan aktivitas mempengaruhi yang dilakukan seorang pemimpin kepada orang yang dipimpinnya, atau yang lazim disebut bawahan. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh George R. Terry dalam Kartono (2002 yang menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Djanaid (2004:7) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan sesuatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Definisi Djanaid tersebut memandang proses mempengaruhi yakni menyangkut keterlibatan orang lain atau kelompok orang dalam mencapai tujuan, adanya faktor tertentu pada pemimpin sehingga orang lain bersedia dipengaruhi, dan adanya usaha bersama serta menyerahkan berbagai sumber. Selanjutnya, Robbins (2001:30) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai ”kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan”.

Beberapa definisi kepemimpinan tersebut di atas mengandung unsur proses mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yakni proses di mana pemimpin menjelaskan tujuan organisasi kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan

tersebut. Melalui definisi kepemimpinan, dapat dilihat bahwa seorang pemimpin harus memiliki ketrampilan dalam mempengaruhi orang lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Djanaid (2001:2) yang menyebutkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.

Pemimpin seringkali dibedakan pengertiannya dengan manajer oleh beberapa ahli. Antara lain seperti yang diungkapkan oleh Zaleznik dalam Robbins (2001:2) yang menyebutkan bahwa manajer cenderung bersikap impersional jika tidak pasif, terhadap tujuan dan bekerja dengan individu dalam suatu urutan peristiwa. Sedangkan pemimpin lebih bersikap pribadi dan aktif terhadap tujuan dan berhubungan dengan individu secara lebih intuitif dan empatik. Akan tetapi, Hasibuan (2003:42) cenderung menyamakan pengertian antara pemimpin dengan manajer yang menjelaskan bahwa

> ”Pemimpin adalah terjemahan dari *leader/head/manager*, yang juga disebut manajer/kepala/ketua/direktur/presiden, dan lain sebagainya. Tegasnya orang yang mempunyai bawahan. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.”

Selanjutnya, Hasibuan (2003:43) menjelaskan juga bahwa yang dimaksud seorang pemimpin dalam suatu organisasi adalah mereka yang diangkat secara resmi oleh perusahaan untuk memimpin karyawan didalamnya. Beberapa definisi tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Nawawi (2003:30) yang menyebutkan bahwa

> ”Pemimpin dalam konteks struktural adalah pemimpin formal diantaranya terdiri dari para manajer yang menjalankan kegiatan manajerial di dalam unit kerja dan atau organisasi. Pemimpin dalam konteks struktural diangkat secara resmi oleh pihak yang berwenang dengan mengeluarkan surat keputusan pengangkatannya”,

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki kedudukan struktural dan mempunyai bawahan dan melakukan proses kepemimpinan, yakni mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditugaskan dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

2. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasi suatu perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya dengan menjelaskan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan. Pada umumnya teori kepemimpinan berusaha untuk menjelaskan dan

menginterprestasi tentang pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain:

a. Latar Belakang Sejarah Pemimpin dan Kepemimpinan

Kepemimpinan muncul bersama-sama dengan adanya peradaban manusia, sejak jaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang secara bersama-sama berkumpul untuk mempertahankan keberadaan hidupnya, melawan kebuasan binatang dan alam sekitarnya. Sejak saat itulah terjadinya kerja sama antara manusia dalam menaklukan alam sekitarnya terdapat unsur kepemimpinannya. Pada saat itu yang ditunjuk atau dijadikan sebagai pemimpin adalah pribadi atau sosok orang-orang yang paling kuat, cerdas dan yang paling berani. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kapan dan di manapun pemimpin dan kepemimpinan itu selalu diperlukan, terutama pada zaman modern seperti saat ini dan di masa-masa yang akan datang.

b. Sebab-Sebab Munculnya Pemimpin

Menurut Kartono (2002) Ada tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan tentang munculnya pemimpin, yaitu:

1) Teori Genetis

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin tidak dibuat melainkan dilahirkan sebagai pemimpin dengan bakat-bakat kepemimpinan yang alami yang dibawa sejak lahir, dan dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga. Jadi teori ini menekankan bahwa seseorang bisa menjadi pemimpin karena faktor keturunan.

2) Teori Sosial

Teori ini berlawanan dengan teori genetis karena teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu bukan dilahirkan begitu saja, melainkan harus disiapkan, dididik dan dibentuk. Setiap orang yang menjadi pemimpin adalah terbentuk dari usaha penyiapan dan pendidikan yang didorong oleh kemauan pribadi. Jadi teori ini lebih menekankan bahwa yang bisa jadi pemimpin ditentukan oleh kondisi faktor sosial.

3) Teori Ekologis atau Sintetis

Teori ini muncul sebagai reaksi dari kedua teori sebelumnya. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin jika dia memiliki bakat-bakat kepemimpinan sejak lahir dan bakat-bakat itu dikembangkan melalui pengalaman dan jalur pendidikan serta sesuai dengan tuntutan lingkungan atau ekologisnya.

3. Fungsi Pemimpin.

Pada suatu organisasi atau perusahaan seorang pemimpin mempunyai kedudukan struktural sehingga pemimpin tersebut mempunyai peranan yang sangat penting bagi kelangsungan organisasi. Menurut Kartono (2002:211) menyebutkan bahwa:

> "Fungsi kepemimpinan ialah : memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi, atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi,menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberi supervisi /pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan waktu dan perencanaan".

4. Syarat-syarat Kepemimpinan

Kunci keberhasilan suatu organisasi pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya. Pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan perusahan hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas yaitu memiliki kemampuan dasar kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan ketrampilan profesional.

Selanjutnya, Kartono (2002:31) menyebutkan ada tiga syarat utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

a. Kekuasaan/kewenangan

   Kekuasaan atau kewenangan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada seseorang/pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakan bawahan untuk berbuat sesuatu.

b. Kewibawaan

   Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan yang dimiliki oleh seseorang sehingga ia mampu membawahi atau mengatur orang lain, membuat orang patuh kepadanya, serta membuat orang mau melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

c. Kemampuan

   Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan baik teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan orang lainnya.

5. Wewenang dan Tanggung Jawab Pemimpin

Keberhasilan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya, sehingga ia memiliki kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawannya. Untuk mencapai tujuan tersebut seorang pemimpin harus melaksanakan serta memenuhi tugas-tugas dan tanggung jawabnya sebagai

pemimpin. Menurut Robert C. Miljus, seperti yang dikutip dalam Heidjrachman dan Husnan (1990:218) bahwa tanggung jawab seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

a. Menuntun pelaksanaan kerja yang realistis (dalam pengertian kuantitas, kualitas, keamanan, dan lain sebagainya).
b. Melengkapi para karyawan dan sumberdaya-sumberdayanya yang diperlikan untuk menjalankan tugas.
c. Mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
d. Memberikan susunan hadiah yang sepadan dengan jasa mereka guna mendorong motivasi.
e. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan
f. Menghilangkan hambatan untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif.
g. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
h. Menunjukkan perhatian kepada para karyawan.

C. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Djanaid (2004:202), Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian tersendiri unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dengan orang lain, oleh karena itu dapat diartikan di sini bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Selanjutnya menurut Nawawi (2003:115),Gaya Kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang di pilih atau digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

2. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dalam satu organisasi ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan, gaya bertindak tersebut menurut Dessler (1990:165) nampak pada kegiatan:

a. Memberi perintah
b. Memberi bimbingan

c. Melakukan pengawasan
d. Menetapkan kebijaksanaan
e. Melakukan komunikasi
f. Memberikan keputusan

Teori *Path Goal* (Jalur Sasaran) yang dikembangkan oleh Robert House dalam Robbins (2007:448) mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang dibedakan sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Direktif, yaitu kepemimpinan memberi kesempatan pada pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas.
b. Kepemimpinan Suportif, yaitu kepemimpinan yang ramah dan menunjukkan perhatian para pengikutnya atau bawahannya.
c. Kepemimpinan Partisipatif, yaitu Gaya kepemimpinan di mana pemimpin berkonsultasi dengan bawahan serta meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan.
d. Kepemimpinan Orientasi Prestasi, yaitu Gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakannya dengan baik.

Menurut Robbins (2007:448) Hakikat dari teori *Path Goal* ini adalah menjelaskan bahwa tugas pemimpin adalah untuk membantu pengikutnya atau bawahannya mencapai sasaran mereka dan untuk memberikan pengarahan dan/ atau dukungan yang perlu guna memastikan sasaran mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi tersebut.

Teori *Path Goal* (jalur sasaran) dikembangkan oleh Robert House dalam Robbins (2007:448) ini merupakan model kontinjensi kepemimpinan yang berkaitan dengan teori pengharapan pada motivasi. Istilah *Path Goal* (Jalur Sasaran) ini diturunkan dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif membersihkan jalur untuk membantu pengikut mereka berangkat dari tempat awal mereka berada menuju ke pencapaian sasaran kerja mereka dan membantu melakukan perjalanan sepanjang jalur itu secara lebih mudah dengan mengurangi hambatan-hambatan yang ada.

Sedangkan menurut Siagian (2003:31-45) membedakan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Demokratik.

   Gaya kepemimpinan demokratik ini lebih menekankan pada partisipasi anggotanya dari pada bertindak dan menentukannya sendiri. Peranannya selaku pemimpin dalam organisasional

adalah sebagai koordinator dan integrator dan berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas, dan terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggung jawab pada diri sendiri dan pekerjaan yang tinggi serta kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada individu pemimpin melainkan pada partisipasi aktif dari setiap anggota organisasi. Kepemimpinan sering juga disebut sebagai pemimpin group developer karena memiliki sifat kreatif, dinamis, inovatif, mampu memberikan/melimpahkan wewenang dengan baik serta menaruh kepercayaan kepada bawahan dan lebih mengutamakan kesejahteraan, harkat dan martabat manusia.

b. Gaya Kepemimpinan Bebas/*laizzes faire.*

Pada tipe dan gaya kepemimpinan seperti ini seorang pemimpin praktis tidak memimpin, karena dia memberikan setiap orang dalam kelompoknya berbuat sekehendak mereka, pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan sendiri oleh bawahannya. Keberadaan pemimpin ini hanya sebagai simbol dan biasanya tidak memiliki keterapilan teknbis serta kewibawaan, sehingga tidak bisa mengontrol anak buahnya dan tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja serta tidak mampu menciptakan suasana atau iklim yang kooperatif.

c. Gaya Kepemimpinan Otokratik.

Gaya kepemimpinan otokratik biasanya mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin seperti ini selalu ingin berperan sebagai pemain tunggal, egoismenya sangat besar dan cenderung menganut nilai-nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuannya. Karena sifat egoismenya yang sangat besar, pemimpin seperti ini cenderung memperlakukan karyawan/bawahan sama dengan alat-alat yang lainnya dalam organisasi kurang menghargai harkat martabat manusia, lebih berorientasi pada pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa memperhatikan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya. Dalam mengambil keputusan dia tidak mengikutsertakan partisipasi dari para bawahan, melainkan keputusan diambil dan ditentukan sendiri.

d. Gaya Kepemimpinan Paternalistik.

Gaya kepemimpinan ini banyak terdapat dilingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, dan umumnya di masyarakat agraris. Popularitas pemimpin paternalistik di lingkungan masyarakat bisa saja disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kuatnya ikatan

promodial, *extended family sytem,* kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, serta masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan dengan masyarakat lainnya. Sementara itu dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Berdasarkan nilai-nilai tersebut, pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja dalam organisasi secara adil dan merata.

e. Gaya Kepemimpinan Kharismatik.

Kepemimpinan kharismatik ini memiliki karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu mendapatkan pengikut yang sangat besar. Tegasnya pemimpin yang kharismatik adalah pemimpin yang sangat dikagumi oleh para pengikutnya, meskipun para pengikutnya tidak bisa menjelaskan secara jelas mengapa orang tersebut mereka kagumi.

3. Menentukan Gaya Kepemimpinan yang Tepat

Dari gaya kepemimpinan yang ada, dapat dikemukakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang jelek atau lebih baik dan selalu tepat dalam semua situasi. Menurut Kartono (2002), Efektifitas penerapan gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional yaitu:

a. Faktor situasional yang berkaitan dengan diri pemimpin yang meliputi nilai-nilai kepribadian, kebiasaan, rasa aman terhadap suatu gaya yang diterapkan dan beberapa karakteristik seorang pemimpin itu sendiri.
b. Faktor situasional yang ada pada bawahan juga perlu dipertimbangkan yang meliputi hubungan antara kebutuhan dengan tugas yang dihadapi, pendidikan dan kematangan psikologisnya yang berkaitan dengan tuntutan ketrampilan untuk melaksanakan tugas.
c. Faktor situasional lainnya yang perlu dipertimbangkan yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang meliputi nilai-nilai yang dianut suatu organisasi, misi atau tujuan yang ingin dicapai, besar kecilnya anggota dalam organisasi, kemampuan suatu kelompok untuk bekerja secara bersama-sama, suasana kerja yang mendukung dan tingkat kerumitan tugas serta legitimasi kuasa.

Menurut Sujak (1990:28), efektifitas gaya kepemimpinan seseorang sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin menguasai faktor-faktor situasional dan kemampuan pemimpin dalam beradaptasi dengan situasi yang dihadapi, baik itu situasi organisasi, bawahan, maupun

kemampuan melakukan penilaian diri untuk mampu memerankan dirinya sebagai pemimpin dengan memandang kepemimpinannya sebagai suatu seni memimpin secara kreatif dan dinamis.

D. Motivasi

1. Pengertian Motivasi.

Motivasi berasal dari bahasa latin "*movere"* yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Menurut Hasibuan (1999:95) Motivasi adalah pemberian daya penggerak menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau berkerja sama, berkerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah atau semangat kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan segala kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi ini sangat penting, karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu karyawan memiliki semangat untuk mencapai produktivitas kerja yang baik. Memotivasi bukanlah hal mudah, karena sulit untuk mengetahui dan menentukan kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants)* dari para karyawan. Secara umum pada dasarnya kebutuhan setiap orang adalah hampir sama, sedangkan keinginan dari setiap orang tidak sama antara yang satu dengan yang lain, karena dipengaruhi oleh selera, kebiasaan, kemampuan, pendidikan dan lingkungannya.

2. Pola Motivasi

Menurut Clelland ada empat pola motivasi, seperti yang dikemukakan dalam Hasibuan (1999:95) antara lain:

a. *Achievement motivation*, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
b. *Affilation motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
c. *Competance motivation*, yaitu dorongan untuk berpartisipasi aktif dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
d. *Power motivation*, yaitu dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan adanya kecenderungan mengambil resiko dalam menghancurkan rintangan yang terjadi.

3. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (1999:95) pemberian motivasi kapada para bawahan atau karyawan oleh pimpinan atau manajer bertujuan untuk:

a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
c. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan diperusahaan.
d. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan absensi karyawan.
e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
g. Meningkatkan kretivitas dan prestasi kerja karyawan.
h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
i. Mempertinggi tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

4. Jenis Motivasi

Menurut Heidjrahcman dan Husnan (1997:204-205) ada dua jenis motivasi, yaitu:

a. Motivasi positif, yaitu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan-kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.
b. Motivasi negatif, yaitu proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan dengan kekuatan ketakutan. Pada jenis motivasi negatif dalam jangka pendek dapat meningkatkan kegairahan kerja, karena mereka takut terhadap sanksi atau hukuman yang akan mereka terima, namun untuk jangka panjang hal ini dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek kedua jenis motivasi tersebut di atas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, namun keduanya harus seimbang serta manajer harus harus memahami kapan di antara kedua jenis motivasi tersebut dapat efektif untuk merangsang semangat atau gairah kerja karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

5. Faktor-Faktor Motivasi

Menurut Chung dan Megginson seperti yang dikutip oleh Gomes (2000:180), bahwa motivasi seseorang pekerja itu melibatkan dua faktor, yaitu:

a. Faktor idividual, seperti kebutuhan-kebutuhan (*needs)*, tujuan-tujuan (*goals*), sikap *(attitudes*), kemampuan (*abilities).*
b. Faktor organisasional, seperti pembayaran atau gaji *(pay*), keamanan pekerjaan (*job security),* sesama pekerja (*co-workers),* pengawasan *(supervision*), pujian *(praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself).*

6. Alat-Alat motivasi

Menurut Hasibuan (1999:99) alat-alat motivasi itu terdiri dari :

a. Materiil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang atau barang yang mempunyai nilai pasar, dengan kata lain memberikan kebutuhan okonomis.
b. Non materiil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan itu berupa barang atau benda yang tidak ternilai, dengan kata lain hanya meberikan rasa kepuasan dan kebanggaan rohani semata.
c. Kombinasi antara meteriil dan non meteriil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa materiil insentif dan non mateiil insentif sekaligus.

7. Teori Motivasi

Begitu pentingnya teori motivasi diterapkan secara tepat sehingga makin banyak ilmuan yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi tersebut. Menurut Siagian (2007:287) ada beberapa teori motivasi diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Teori Abraham H Maslow

Teori hirarki kebutuhan Maslow (*Maslow'Need Hierarchy*). Teori ini dikemukakan oleh A. H. Maslow dalam Siagian (2007:287) yang menyatakan tiga asumsi pokok, yaitu:

1) Manusia adalah mahluk yang selalu berkeinginan, dan keinginan mereka itu selalu tidak terpenuhi seluruhnya.
2) Setelah satu keinginan terpenuhi langsung muncul keinginan yang lain. Proses ini tidak pernah berakhir dan berlangsung dari lahir hingga akhir hayat.
3) Kebutuhan manusia itu tersusun menurut hirarki tingkat pentingnya kebutuhan, yang meliputi:
   a) *Physiological needs* (kebutuhan fisik/biologis), yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup, seperti air, makan, minum, udara, rumah, sex dan lain sebagainya.
   b) *Safety needs* (kebutuhan keamanan), yaitu kebutuhan akan rasa aman dari ancaman, kecelakaan dan keselamatan dalam bekerja.

c) *Social needs* (kebutuhan sosial), yaitu kebutuhan untuk bersosialisasi, bergaul, *berteman*, dicintai dan mencintai serta diterima pergaulan masyarakat luas.

d) *Esteem needs* (kebutuhan harga diri), yaitu kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dalam lingkungan kerja dan masyarakat luas.

e) *Self-actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri), yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan dan potensi diri lainnya untuk mencapai prestasi kerja yang luar biasa dan sangat memuaskan yang sulit dicapai oleh orang lain.

b. Teori Clayton Alderfer

Pada teori ini disebut juga *Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory*. Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari teori hirarki kebutuhan Maslow. Alderfer dalam Siagian (2007:289) mengemukakan bahawa ada tiga kelompok kebutuhan utama, yaitu:

1) Kebutuhan akan keberadaan *(Exsistence needs);*
2) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatednees needs);*
3) Kebutuhan akan kemajuan *(Growth Needs);*

c. Teori Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dalam Siagian (2007:290) dikenal dengan model dua faktor dari motivasi yaitu faktor motivasional dan faktor *higiene* atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaannya.

d. Teori Harapan

Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom dalam Siagian (2007:292) di mana dalam teori ini mengusahakan agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai harapan. Daya penggerak yang memotifasi semangat kerja itu tergantung dari harapan yang diperolehnya. Jika harapannya menjadi kenyataan, maka pekerja cenderung meningkat kualitasnya. Teori harapan ini menyatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya terhadap pekerjaan itu. Jadi semangat atau kegairahan kerja seseorang itu tergantung pada seberapa besar pekerjaan tersebut dapat memenuhi harapannya.

Sedangkan menurut Robert House dalam Robbins (2006:448) teori jalur sasaran merupakan model kontijensi kepemimpinan yang meringkas unsur-unsur utama dari penelitian kepemimpinan Ohio mengenai struktur awal dan pertimbangan serta teori pangharapan pada motivasi.

E. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Menurut Thoha (1990:137), hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja sangat erat, di mana gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi kerja bawahannya, oleh karena itu maka gaya kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Selanjutnya Hasibuan (2003:169) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinn yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

Dari pengertian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja seorang bawahan sangat tergantung pada kemampuan seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya mempengaruhi karyawan untuk bertindak sesuai dengan harapan pemimpin dari organisasi atau perusahaan tersebut.

F. Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan uraian teori mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, maka dapat dirumuskan kerangka model konsep sebagai berikut :

Gambar 1

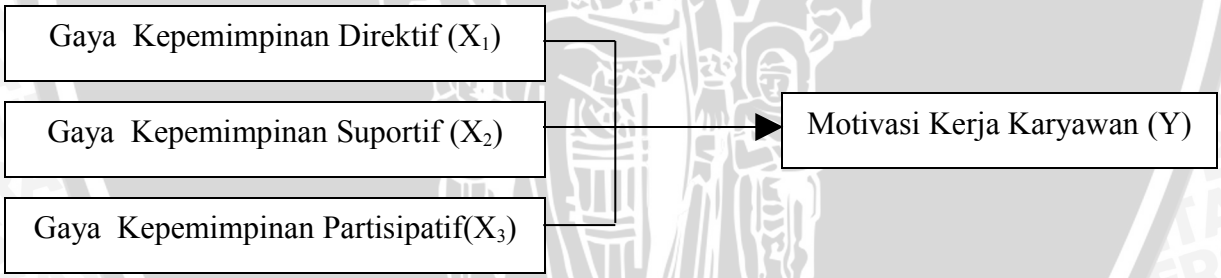
Model Konsep

2. Model Hipotesis

Hipotesis sangat berguna dalam penelitian karena akan memberikan batasan pada suatu penelitian. Menurut Nazir (1998:8) hipotesis tak lain adalah dugaan sementara atas permasalahan penelitian yang kebenarannya dapat diuji secara empiris. Sedangkan menurut Singarimbun dan Effendi (1995;40) hipotesis adalah kesimpulan sementara (proposisi tentatif) tentang hubungan dua variabel atau lebih. Selanjutnya, model hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2

Model Hipotesis



Pada penelitian ini variabel bebas adalah gaya kepemimpinan yang meliputi gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif dan variabel tidak bebas adalah motivasi kerja karyawan. Berdasarkan model hipotesis tersebut, maka dapat dinyatakan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Ada pengaruh secara simultan antara Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).
b. Ada pengaruh secara parsial antara Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian survei. Menurut Singarimbun dan Effendy (1995:3) penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok.

Pada penelitian ini meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di mana penelitian ini digolongkan dalam penelitian penjelasan (*explanatory* research). Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:5), penelitian *explanatory* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi pengujian hipotesis.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini menjelaskan tentang hubungan antara variabel-variabel penelitian yang menguji hipotesa yang telah dirumuskan. Penelitian ini merumuskan hubungan kausal antara variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif dan Partisipatif terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan.

B. Konsep, Variabel dan Pengukuran

1. Konsep dan Variabel

Dalam suatu penelitian ilmiah diperlukan konsep untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang akan diteliti. Pemahaman mengenai konsep sangat diperlukan untuk merumuskan hubungan teoritis dengan baik. Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:34), konsep adalah abstraksi mengenai fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Dari sini dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep merupakan definisi yang bersifat abstrak yang menggambarkan sesuatu yang hendak diteliti. Dari konsep ini akan dioperasikan ke dalam variabel. Semakin dekat konsep dengan realita maka semakin mudah konsep diukur. Agar konsep dapat diukur, maka konsep harus dijabarkan menjadi variabel.

Menurut Arikunto (1998;99), variabel merupakan obyek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Sela Singarimbun dan Effendi (1995:41) menyebutkan agar konsep-konsep dapat ditelitı secara empiris maka harus dioperasikan dengan menggambarkan menjadi variabel yang mempunyai variasi nilai.

Berdasarkan definisi dan kajian teori yang telah dijelaskan di atas ditetapkan variabel-

variabel dari dua konsep yaitu konsep Gaya Kepemimpinan dan konsep Motivasi Kerja, yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. **Konsep Gaya Kepemimpinan (X)**

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dalam konsep ini terdiri dari beberapa variabel berikut ini :

1) Kepemimpinan Direktif (X_1)

Variabel ini diukur dari pernyataan responden tentang gaya kepemimpinan direktif. Kepemimpinan Direktif, yaitu kepemimpinan memberi kesempatan pada pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas.

2) Kepemimpinan Suportif (X_2)

Variabel ini diukur dari pernyataan responden tentang gaya kepemimpinan suportif. Kepemimpinan Suportif, yaitu kepemimpinan yang ramah dan menunjukkan perhatian para pengikutnya atau bawahannya.

3) Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Variabel ini diukur dari pernyataan responden tentang gaya kepemimpinan partisipatif, Kepemimpinan Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan di mana pemimpin berkonsultasi dengan bawahan serta meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan.

b. **Konsep Motivasi Kerja (Y)**

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Dalam hal ini variabelnya adalah motivasi kerja karyawan. Variabel motivasi kerja karyawan (Y) akan diukur berdasarkan pernyataan responden atas motivasi dari kerja karyawan tersebut.

2. Definisi Operasional

Operasional dari variabel-variabel yang telah diterapkan, untuk lebih lanjut diuraikan dalam item-item sesuai dengan indikator-indikator yang digunakan, dan dijelaskan pada tabel berikut ini :

Tabel 1

Konsep, Variabel, Indikator dan Itemnya

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan Direktif	Penjelasan Pimpinan pada Karyawan	▪ Penjelasan Tugas oleh Pimpinan ▪ Pemberitahuan Cara Kerja ▪ Penetapan jenjang perintah ▪ Pemberian Intruksi
	Kepemimpinan Suportif	Perhatian Pimpinan pada Karyawan	▪ Mampu Menarik Minat Karyawan ▪ Mengembangkan Sifat Bersahabat ▪ Kesempatan Menyampaikan Keinginan ▪ Ksempatan menyampaikan keluhan ▪ Perhatian Penyelesaian Konflik
	Kepemimpinan Partisipatif	Mengikutsertakan Karyawan	▪ Merumuskan Tujuan Kerja ▪ Menyusun Tugas ▪ Partisipasi dalam Berkomunikasi ▪ Kesempatan Berdiskusi
Motivasi Kerja	Motivasi Kerja Karyawan	Harapan Karyawan	▪ Gaji sesuai dengan prestasi ▪ Posisi yang sesuai dengan keahlian karyawan ▪ Hubungan yang baik dengan rekan kerja ▪ Mampu menyelesaikan tanggung jawab kerja ▪ Promosi jabatan ▪ Mendapatkan insentif ▪ Mampu menyampaiakan masalah ke pimpinan

3. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini pengukuran yang digunakan terhadap variabel-variabel adalah bertujuan untuk mendapatkan deskripsi empiris dari konsep-konsep yang telah diberikan. Hal ini memberikan angka-angka atau nilai-nilai terhadap suatu variabel. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2002:74) dengan skala Likert maka

variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi sub variabel kemudian menjadi komponen yang dapat diukur dan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item instrumen.

Selanjutnya, dalam penelitian ini diberikan bobot pada setiap jawaban yang menunjukkan intensitas reaksi individu terhadap sejumlah pertanyaan yang diajukan. Pembobotan di sini adalah proses pemberian nilai angka pada setiap jawaban dari satu pertanyaan, yang garis besarnya dapat dijelaskan pada Tabel 2 berikut ini :

Tabel 2

Skala Pengukuran

Jawaban	Nilai
Selalu	5
Sering	4
Jarang	3
Jarang sekali	2
Tidak pernah	1

C. Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (1998:116) menyebutkan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek penelitian.

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang Jawa Timur. Berdasarkan data dari perusahan, jumlah karyawan tetap di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang Jawa Timur adalah 304 orang karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto,1998:18). Dalam penelitian ini, rumus yang digunakan untuk menghitung sampel adalah Slovin (dalam Umar, 1998:108).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana : n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran karena pengambilan sampel yang dilakukan

Berdasarkan rumus perhitungan sampel menurut Slovin tersebut maka dalam penelitian ini diketahui sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{304}{1 + 304(0.1)^2}$$

$$n = \frac{304}{1 + 304(0.01)}$$

$$n = \frac{304}{4.04}$$

$$n = 75.25$$

Jadi sampel dalam penelitian ini adalah 75 orang responden.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini pengambilan sampelnya menggunakan metode sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Menurut Singarimbun (1995:111), sampel acak sederhana adalah sebuah sampel yang diambil sedemikian rupa sehingga tiap unit penelitian atau satu elementer dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Digunakan teknik ini karena responden relatif homogen sehingga dari besarnya sampel tersebut diperkirakan dapat mewakili populasi keseluruhan. Dalam penelitian ini pengambilan sampelnya juga akan diambil secara proporsional berdasarkan devisi/bagian dari karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang Jawa Timur tersebut.

Selanjutnya jumlah sampel karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang Jawa Timur masing-masing bagian secara proporsional adalah sebagai berikut :

a. Bagian Tanaman = $\frac{67}{304} x\, 75 = 17$ orang responden

b. Bagian Instalasi = $\frac{175}{304} x\, 75 = 43$ orang responden

c. Bagian Pengolahan = $\frac{12}{304} x\, 75 = 3$ orang responden

d. Administrasi Keuangan dan Umum = $\frac{50}{304} x\, 75 = 12$ orang responden

D. Pengumpulan Data

1. Lokasi Penelitian

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan ini akan dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir yang terletak di kilo meter 8, Jalan Raya Jombang - Pare, Desa Tjoekir Daerah Tingkat II Kabupaten Jombang, Provinsi Jawa Timur.

2. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan yaitu:

a. Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui kuisioner yang diberikan pada karyawan tetap di lingkungan Pabrik Gula Tjoekir sebagai obyek penelitian.
b. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari wawancara dengan orang-orang atau pihak-pihak yang terkait dalam penerapan kepemimpinan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir.

3. Metode Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kuisioner adalah sejumlah daftar pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur yang disebarkan kepada responden yaitu kepada karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang Jawa Timur untuk memperoleh data yang akurat.
b. Wawancara (*interview*) yaitu suatu teknik pengumpulan data berupa pertanyaan yang diajukan pada sumber informasi atau pihak-pihak yang terkait untuk mendapatkan data yang diperlukan sesuai dengan penelitian ini seperti bertanya langsung pada pimpinan di Pabrik Gula Tjoekir.
c. Observasi yaitu suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap penerapan kepemimpinan di Pabrik Gula Tjoekir.

4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang dibutuhkan seorang peneliti dalam mengumpulkan data untuk mempermudah dalam penelitian, sehingga mendapatkan hasil yang baik, cermat, lengkap, dan sistematis, dan mudah diolah.

Instrumen yang dipakai dalam penelitian ini, adalah:

a. Kuisioner, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis dan terstruktur yang diberikan kepada responden dengan maksud untuk mendapatkan jawaban yang sesuai dengan tujuan penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir.
b. Pedoman wawancara (*interview*), yaitu berisi daftar pertanyaan yang diajukan langsung oleh peneliti kepada pihak-pihak yang terkait sebagai sumber informasi sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti seperti kepada para pimpinan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir.
c. Pedoman Observasi adalah alat-alat observasi seperti alat tulis menulis, alat transportasi, yang digunakan dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang Jawa Timur

E. Validitas dan Reliabilitas

Setelah hasil kuisioner atau angket diterirna, dilakukan uji untuk mengetahui apakah data tersebut sudah layak (sudah valid dan reliabel) untuk diteliti. Uji tersebut antara lain:

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2002, 144), "Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan-tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu instrumen." Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur. Indeks validitas diukur dengan rumus teknik *Korelasi Product Moment* sebagai berikut:

$$rxy = \frac{N\sum XY - \left(\sum X\right)\left(\sum Y\right)}{\sqrt{\left\{N\sum X^2 - \left(\sum X^2\right)\right\}\left\{N\sum Y^2 - \left(\sum Y^2\right)\right\}}}$$

Di mana:

R = Koefisien korelasi
N = Banyaknya sampel
X = Skor pertanyaan
Y = Skor total

Menurut Masrun dalam Sugiyono (1999:124), jika terdapat nilai signifikan (P>0,05), maka instrument tersebut dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalarn mengukur gejala yang sama.

Instrumen reliabilitas diuji dengan menggunakan rumus Alpha:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1}\right]\left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2}\right]$$

Dengan keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians total (Arikunto, 2002, 171)

Suatu instrumen dikatakan andal jika nilai *alpha/koefisien* reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Malhotra, 1995:308).

Tabel-tabel berikut ini merupakan hasil uji validitas dan uji reliabilitas antar item :

Tabel 3

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Item

Pada Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)

No	Hubungan	Koefisien Korelasi (r)	Probabilitas P< 0,05	Keterangan
1	$X_{1.1}$	0,796	0,000	VALID
2	$X_{1.2}$	0,885	0,000	VALID
3	$X_{1.3}$	0,754	0,000	VALID
4	$X_{1.4}$	0,712	0,000	VALID
Alpha Cronbach = 0,7965				RELIABEL

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa hasil uji validitas dan uji reliabilitas antar item pada variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) adalah valid dan reliabel.

Tabel 4

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Item

Pada Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif

No	Hubungan	Koefisien Korelasi (r)	Probabilitas P< 0,05	Keterangan
1	$X_{2.1}$	0,625	0,000	VALID
2	$X_{2.2}$	0,699	0,000	VALID
3	$X_{2.3}$	0,680	0,000	VALID
4	$X_{2.4}$	0,677	0,000	VALID
5	$X_{2.5}$	0,793	0,000	VALID
Alpha Cronbach = 0,7322				RELIABEL

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa hasil uji validitas dan uji reliabilitas antar item pada variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) adalah valid dan reliabel.

Tabel 5

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Item

Pada Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

No	Hubungan	Koefisien Korelasi (r)	Probabilitas P< 0,05	Keterangan
1	$X_{3.1}$	0,687	0,000	VALID
2	$X_{3.2}$	0,699	0,000	VALID
3	$X_{3.3}$	0,713	0,000	VALID
4	$X_{3.4}$	0,661	0,000	VALID
Alpha Cronbach = 0,6312				RELIABEL

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa hasil uji validitas dan uji reliabilitas antar item pada variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) adalah valid dan reliabel.

Tabel 6

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Item

Pada Variabel Motivasi Kerja Keryawan (Y)

No	Hubungan	Koefisien Korelasi (r)	Probabilitas P< 0,05	Keterangan
1	Y_1	0,610	0,000	VALID
2	Y_2	0,512	0,000	VALID
3	Y_3	0,512	0,000	VALID
4	Y_4	0,501	0,000	VALID
5	Y_5	0,678	0,000	VALID
6	Y_6	0,750	0,000	VALID
7	Y_7	0,752	0,000	VALID
Alpha Cronbach = 0,7368				RELIABEL

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa hasil uji validitas dan uji reliabilitas antar item pada variabel Motivasi Kerja Keryawan (Y) adalah valid dan reliabel.

e. **Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Analisa Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik lokasi penelitian, objek yang diteliti, serta distribusi item dari masing-masing variabel. Data yang telah dikumpulkan selanjutnva diedit dan ditabulasikan dalam tabel, setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif dalam bentuk pemberian angka, baik dalam objek penelitian maupun dalam angka persentase.

2. Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara beberapa variabel bebas secara bersama-sama (simultan) dengan satu variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + ...b_kx_k + e$$

Keterangan :

Y	=	nilai prediksi dari Y
a	=	bilangan konstan
$b_1,b_2,b_3,..... b_k$	=	koefisien regresi
x_1,x_2,x_k	=	variabel bebas
e	=	*error* atau sisa (residual)

(Rangkuti,2001 :162)

Untuk menguji koefisien regresi berganda digunakan rumus :

$$F = \frac{MSR}{MSE}$$

Keterangan :

MSR = *Mean Square Regresion*

MSE = *Mean Square Residual* (*error*)

Dengan Hipotesisi Statistik yang dirumuskan adalah :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$

Jika Probabilitas F hitung (p) > 0,05 maka H_0 diterima

Jika Probabilitas F hitung (p) ≤ 0,05 maka H_0 ditolak

3. Regresi Parsial

Analisis ini digunakan untuk mengetahui variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat di antara variabel-variabel bebas lainnya. Rumus yang digunakan dalam perjanjian ini adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{b}{S_b}$$

Di mana

b = Harga Estimasi Peubah

S_b = Simpangan Baku Koefisien Regresi

(Rangkuti, 2001:155)

Di mana kriteria pengujian terhadap koefisien regresi parsial yang diterapkan dari adanya uji hipotesis statistik tersebut adalah sebagai berikut :

1. Jika Probabilitas t hitung > 0,05 maka H_0 diterima
2. Jika Probabilitas t hitung ≤ 0,05 maka H_0 ditolak

Bila H_0 ditolak berarti variabel-variabel bebas yang diuji mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat.

Semua perhitungan dalam penelitian diolah menggunakan komputer dengan program SPSS 11.0 *for Windows*.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. PENYAJIAN DATA

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah Singkat Perusahaan

Pabrik Gula Tjoekir didirikan oleh NV. Kody En Coster Van Vour Houtsf pada tahun 1884 dan terus berproduksi sampai dengan perang dunia II. Pada tahun 1925, Pabrik Gula Tjoekir pernah mengalami rehabilitasi pabrik, dalam rangka peningkatan kapasitas produksi dengan mengganti beberapa instalasi pabrik. Penyelenggaraan penanaman tebu di Pabrik Gula Tjoekir tersebut dilaksanakan oleh Badan Penyelenggara Perusahaan Gula Negara (BPPGN) sampai penanaman tebu tahun 1948.

Setelah terjadinya aksi Irian Barat (TRIKORA) Pabrik Gula Tjoekir diambil alih oleh Pemerintah di bawah suatu badan yang dikenal Perusahaan Perkebunan Negara Baru. Untuk koordinasi dari pabrik-pabrik atau perkebunan bekas milik Belanda di Jawa Timur pada tahun 1959-1960 dibagi dalam pra-unit, di mana Pabrik Gula Tjoekir termasuk pra-unit IV (empat). Dengan adanya Peraturan Pemerintah atau PP No. 166 tahun 1961, maka dari bentuk pra-unit dirubah dalam bentuk kesatuan-kesatuan di mana Pabrik Gula Tjoekir termasuk dalam kesatuan Jawa Timur II. Kemudian terbentuklah Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Negara Gula (BPUPPNG) dan tiap-tiap pabrik gula dijadikan badan hukum yang berdiri sendiri. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1968, Pabrik Gula Tjoekir berada di bawah pengawasan BPUPPNG inspeksi daerah VI yang berkedudukan di Jalan Jembatan Merah 3-5 Surabaya.

Dengan dikeluarkannya PP No. 13 tahun 1968, maka dibubarkanlah BPUPPNG karung goni, BPUPPNG aneka karet, BPUPPNG aneka tanaman dan tumbuhan, dalam rangka penertiban, penyempurnaan dan penyederhanaan aparatur pemerintah pada umumnya dan Perusahaan Gula pada khususnya PP No. 13 tahun 1968 tersebut diikuti oleh keluarnya PP No. 14 tahun 1968 tentang Pendirian Perusahaan Negara Perkebunan, yang merupakan badan hukum dengan timbulnya PP No. 13 dan 14 tahun 1968 yang berarti PP No. 1 tahun 1968 menjadi tidak berlaku. Maka kedudukan sebagai badan hukum bagi Pabrik Gula Tjoekir beralih kepada Perusahaan Negara Perkebunan atau disi

Dalam hal ini Pabrik Gula Tjoekir termasuk dalam PNP No. XXII yang memiliki badan hukum dan berkedudukan di Jalan Jembatan Merah No. 3-5 Surabaya. Berdasarkan PP No. 23 tahun 1973 terhitung mulai tanggal 1 Januari 1974, PNP XXII digabung dengan PNP XXI, dengan bentuk Perseroan Terbatas (PT) yang disebut PT. Perkebunan XXI-XXII (Persero) atau disingkat PTP. XXI-XXII (Persero).

Di tingkat pusat, dengan Surat Keputusan atau SK Menteri Perkebunan No. 128 / Kpta / Org / II / 1973 Perwakilan BKU PNP Wilayah dirubah menjadi Inspeksi PN/PT. Perkebunan BKU PNP Wilayah I sampai dengan IV. Pabrik Gula Tjoekir dalam hal ini termasuk Inspeksi Wilayah IV, yaitu PTP. XXI-XXII (Persero). Pada tahun 1994 berdasarkan SK Menteri Keuangan No.168 / KMK 016 / 1994 tanggal 2 Mei 1994, maka PTP. XXI-XXII (Persero) menjadi grup PTP. Jawa Tengah bersama dengan PTP. XV-XVI (Persero), PTP. XIX (Persero) dan PTP. XXVII (Persero). Kemudian PP No. 15 tahun 1996 tentang Peleburan Perusahaan Perseroan (Persero) PTP. XXI-XXII, PTP. XIX dan PTP. XXVII menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara X atau disebut PTPN. X (Persero).

b. Lokasi Perusahaan

Pabrik Gula Tjoekir terletak di sebelah selatan Daerah Tingkat II Kabupaten Jombang, Provinsi Jawa Timur, kilo meter 8, Jalan Raya Jombang-Pare yang berkedudukan di desa Tjoekir, kecamatan Diwek. Lokasi pabrik terletak di dua jalur lalu lintas jalan raya antara kota Jombang menuju ke kota Pare dan jalan dari Tjoekir-Mojowarno, Kabupaten Jombang. Letak Pabrik Gula Tjoekir ini telah memenuhi syarat-syarat suatu pabrik, adalah sebagai berikut :

1. Pengangkutan dapat dilakukan dengan mudah dan murah, baik untuk bahan baku maupun hasil produksi karena lokasi pabrik terletak di tepi jalan raya.
2. Lokasi Pabrik Gula Tjoekir dan sekitarnya merupakan daerah pertanian dan tanaman tebu yang cukup memenuhi dalam menunjang pengadaan bahan baku tebu bagi kebutuhan produksi pabrik gula.
3. Mudahnya mendapatkan sumber air di daerah lokasi pabrik karena dekat dengan aliran sungai dan dibantu dengan adanya sumur bor.
4. Di daerah Tjoekir jarang terjadi gempa bumi dan angin ribut, serta daerah ini mempunyai sistem *drainase* air hujan dengan kapasitas yang cukup untuk mencegah banjir.

Selain letak Pabrik Gula Tjoekir ini telah memenuhi syarat-syarat suatu pabrik seperti dijelaskan sebelumnya, juga terdapat faktor yang mendukung lokasi perusahaan yaitu :

1.Letak pabrik masih berada di luar kota.

2.Masih tersedianya lahan tanah pertanian luas yang masih produktif.

3.Karyawan Pabrik Gula Tjoekir sebagian besar bertempat tinggal di Kabupaten Jombang.

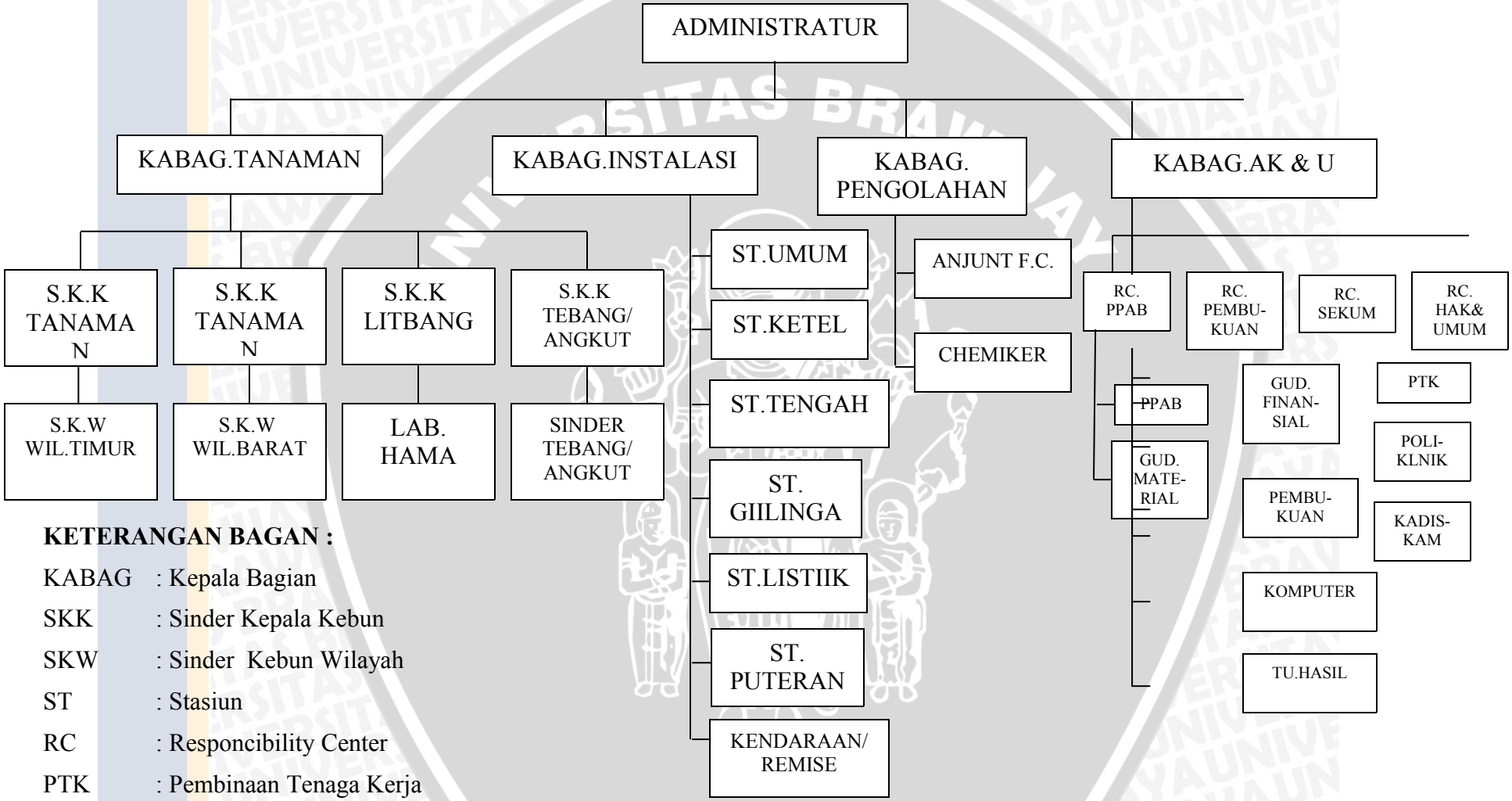
c. Struktur Organisasi

Pabrik Gula Tjoekir merupakan Unit Produksi dari PTPN. X (Persero), yang dipimpin oleh seorang Administratur. Dalam menjaga kelancaran pelaksanaan tugas, Administratur dibantu oleh beberapa Kepala Bagian, antara lain :

1) Kepala Bagian Tanaman
2) Kepala Bagian Instalasi
3) Kepala Bagian Pengolahan
4) Kepala Bagian Administrasi Keuangan dan Umum

Berikut akan disajikan bagan struktur organisasi beserta tugas pokok dari Administratur dan masing-masing Kepala Bagian Pabrik Gula Tjoekir Kabupaten Jombang.

Gambar 1
STRUKTUR ORGANISASI
PTPN X (PERSERO) PG. TJOEKIR JOMBANG



KETERANGAN BAGAN :

KABAG : Kepala Bagian
SKK : Sinder Kepala Kebun
SKW : Sinder Kebun Wilayah
ST : Stasiun
RC : Responcibility Center
PTK : Pembinaan Tenaga Kerja

Sumber : PG. Tjoekir Jombang

Tugas pokok dari Administratur dan masing-masing Kepala Bagian, antara lain:

i. Administratur

Adalah bertanggung jawab secara penuh kepada Direktur Utama dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban yang telah diberikan oleh Kantor Direksi, serta menjaga kelancaran dan kemajuan perusahaan semaksimal mungkin sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

ii. Kepala Bagian Tanaman

(1) Bertanggung jawab kepada Administratur dalam bidang tanaman.
(2) Mewakili Administratur pada saat Administratur berhalangan.
(3) Mengkoordinasi rencana areal tanaman untuk 3 (tiga) tahun yang akan datang.
(4) Menyusun kompensasi tanaman mengenai luas, letak, masa dan jenis tanaman tebu sedemikian rupa sehingga penyediaan bahan baku selama giling berlangsung dan dapat disediakan bahan baku tebu layak giling.
(5) Menyusun anggaran belanja bagian tanaman, tebang dan angkutan.
(6) Membuat rencana kebutuhan sarana produksi, antara lain; pupuk, obat-obatan, pemberantasan hama, penyediaan bibit, dan lain-lain.
(7) Merencanakan penyediaan dan mengkoordinasikan pemakaian alat-alat tanaman/pertanian (traktor), pompa-pompa kebun, mesin penyemprot hama, dan lain-lain.
(8) Mengawasi dan mengadakan evaluasi pembiayaan di bidang tanaman, tebang, dan angkutan.
(9) Merencanakan kebun-kebun percobaan dan penelitian.
(10) Menyusun komposisi karyawan di bagian tanaman, tebang, dan angkutan sedemikian rupa sehingga tercapai efisiensi dan produktifitas tenaga kerja.

iii. Kepala Bagian Instalasi

(1) Melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan dalam bidang tehnik.
(2) *Responsibility Center* di bidang instalasi.
(3) Mengkoordinasi rencana anggaran belanja dari masing-masing *Responsibility Center* (RC) di bagian instalasi.
(4) Bertanggung jawab atas pengoperasian pabrik pada waktu giling.

(5) Melaksanakan perbaikan pabrik pada waktu giling maupun diluar giling.
(6) Melaksanakan pemeriksaan pabrik pada waktu giling maupun diluar giling.
(7) Berwenang untuk mengadakan koreksi-koreksi yang bersifat menguatkan rencana anggaran belanja guna diajukan kepada Administratur.
(8) Mengawasi rencana kerja dan anggaran belanja baik jenis maupun administrasi finansial dan meminta pertanggung jawaban atas pelaksanaan dari masing-masing stasiun.
(9) Mengatur pelaksanaan kerja.
(10) Bertanggung jawab atas pelaksanaan teknis dan finansial sesuai rencana.
(11) Bertanggung jawab atas pelaksanaan dan kebijaksanaan perusahaan dalam bidangnya (pengoperasian, perbaikan, dan pemeliharaan).
(12) Membuat evaluasi data pelaksanaan yang sedang berjalan tahun lalu sebagai perbandingan yang menjadikan pedoman dalam menyusun rencana pelaksanaan untuk yang akan datang.

iv. Kepala Bagian Pengolahan

(1) Melaksanakan dalam bidang *processing* (mengolah air nira menjadi gula).
(2) Menyusun rencana kerja dalam bidang pabrikasi, peralatan, bahan keperluan giling, tempat penimbunan produksi bidang administrasi.
(3) Menyusun rencana anggaran belanja Bagian Pengolahan.
(4) Berwenang untuk mengawasi pelaksanaan rencana kerja dan anggaran belanja serta meminta pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas *Chemiker*.
(5) Bertanggung jawab atas pelaksanaan teknis dan finansial sesuai rencana.
(6) Mengkoordinasi laporan-laporan, antara lain yang bersifat rutin dan bersifat insidental.

v. Kepala Bagian Administrasi Keuangan dan Umum

(1) Membantu Administratur dalam Bidang Pengolahan, Keuangan Pabrik, Bagian Administrasi Keuangan dan Umum, menyediakan keuangan untuk bagian-bagian.
(2) Bertanggung jawab kepada Administratur mengenai penyajian data bagian administrasi akuntansi pabrik.

(3) Mengkoordinasi pelaksanaan tugas dalam tata usaha bidang administrasi akuntansi pabrik.

(4) Mengkoordinasi pelaksanaan tugas dalam tata usaha dan keuangan, yang meliputi:

(a) Perencanaan dan pengawasan anggaran belanja

(b) Tata usaha keuangan atau pembukuan

(c) Pembinaan tenaga kerja

(d) Sekretariat dan umum

(5) Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Administrasi Keuangan dan Umum dibantu beberapa *Responsibility Center* (RC), yaitu :

(a) RC. Perencanaan dan pengawasan oleh seorang pembantu pemegang buku, dibantu oleh beberapa karyawan

(b) RC. Tata usaha dan keuangan atau pembukuan dipegang oleh seorang pembantu pemegang buku, dibantu oleh beberapa karyawan

(c) RC. Sekretariat dan umum oleh RC. Sekum, dibantu oleh beberapa orang karyawan

(d) RC. HAK/Umum oleh RC. HAK/Umum, dibantu oleh staf PTK, Mantri Poliklinik dan Kadiskam, serta dibantu oleh beberapa orang karyawan

(6) Melayani kebutuhan barang/keuangan untuk Bagian Tanaman, Instalasi, dan Pengolahan.

2. Kegiatan Perusahaan

a. Kegiatan Pabrik Gula Tjoekir selama masa giling adalah sebagai berikut :

1) Bagian Instalasi

Menjalankan dan mengawasi mesin yang digunakan dalam proses produksi gula.

2) Bagian Pengolahan

Melakukan proses produksi dengan mengolah tebu menjadi gula, mulai dari penebangan dan pengangkutan tebu sampai proses hingga menjadi gula.

b. Kegiatan Pabrik Gula Tjoekir selama masa tidak giling :

1) Bagian Instalasi

Dalam masa persiapan atau perbaikan mesin-mesin produksi gula pabrik.

ii. Bagian Tanaman

Dalam masa mempersiapkan bahan baku, yaitu tebu serta pemeliharaan

tanaman tebu tersebut, dengan cara :

a) Mencari areal untuk penanaman tebu, dengan menyewa lahan petani tebu di sekitar pabrik.
b) Menyiapkan persediaan bibit tebu yang bagus.
c) Memberi penyuluhan kepada petani tebu tentang menanam tebu yang baik, sehingga hasilnya akan bagus.
d) Mengadakan perjanjian dengan petani tebu yang tergabung dalam APTR (Asosiasi Petani Tebu Rakyat), yang menghasilkan Kesepakatan Bagi Hasil, dengan prosentase bagi hasil untuk pabrik 34 % dan untuk APTR 66 %, yang diharapkan dapat saling menguntungkan kedua belah pihak.

3. Karyawan Perusahaan

a. Jenis Karyawan:

1) Karyawan Tetap : Karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan yang telah mendapat surat pengangkatan resmi dari Direksi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya.
2) Karyawan Tidak Tetap : Karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan dengan surat pengangkatan dari Administratur Pabrik Gula Tjoekir Kabupaten Jombang, yang bekerja pada saat tertentu saja. Karyawan tidak tetap dibagi menjadi:
   a) Karyawan Kampanye : Karyawan yang bekerja pada musim giling dan bertugas di bagian Instalasi
   b) Karyawan Musiman : Karyawan yang bekerja pada saat tertentu yang berhubungan dengan bagian penanaman dan bagian tebang dan angkut. Karyawan musiman dibagi menjadi dua, yaitu:

(1) Karyawan Musim Tebang adalah karyawan yang bekerja pada saat musim tebang, yaitu dari tebu ditebang sampai penimbangan tebu.

(2) Karyawan Musim Tanam adalah karyawan yang bekerja pada saat musim tanam, yaitu dari pembukaan tanah, persiapan tanam sampai tebu siap ditebang.

3) Karyawan Borongan : Karyawan yang bekerja secara insidentil dan tidak dapat diukur hasil maupun waktu yang diperlukan dan ditugaskan sesuai dengan kebutuhan dan urgensi perusahaan.

4) Karyawan Kontrak : Karyawan dibutuhkan pabrik, yang bekerja berdasarkan kontrak atau perjanjian antara pihak pabrik dengan karyawan tersebut.

5) Karyawan Honorair : Karyawan yang bekerja pada saat pabrik membutuhkan pada saat tertentu saja.

b. Jam Kerja Karyawan

1) Pada masa tidak giling (bulan November – Pebruari):

Senin – Kamis	:	06.30 WIB – 12.00 WIB
		12.00 WIB – 12.30 WIB (istirahat)
		12.30 WIB – 14.30 WIB
Jum'at	:	06.00 WIB – 11.00 WIB
Sabtu	:	06.30 WIB – 11.30 WIB

2) Pada masa giling (bulan Mei – Oktober):

Waktu bekerja karyawan bagian lainnya sama dengan masa tidak giling, akan tetapi khusus untuk bagian instalasi dibagi menjadi 3 (tiga) *shift* dan di *rolling* berdasarkan hari pasaran Jawa (Pon, Wage, Legi, Kliwon, Pahing) setiap 5 hari sekali. Pembagian waktu kerjanya, yaitu :

Shift I	: 05.30 WIB – 13.30 WIB.
Shift II	: 13.00 WIB – 21.30 WIB.
Shift III	: 21.30 WIB – 05.30 WIB.

4. Dampak Positif Adanya Pabrik Gula Tjoekir pada Lingkungan Masyarakat Sekitar

a. Karena letak Pabrik Gula Tjoekir jauh dari kota, maka dengan tersedianya lapangan kerja akan membantu mengurangi terjadinya urbanisasi, yang sekarang menjadi problem pemerintah sehingga tenaga kerja cukup tersedia.

b. Dengan adanya kegiatan produksi akan meningkatkan sosial ekonomi masyarakat sekitar pabrik.

c. Limbah blotong yang dihasilkan mempunyai dampak positif terhadap kesuburan tanaman dan dimanfaatkan oleh masyarakat sekitarnya sebagai pupuk.

d. Limbah cair sebelum dialirkan ke sungai, diadakan *threatment* lebih dahulu, sehingga memenuhi pesyaratan yang diijinkan.

e. Di sekitar Pabrik Gula Tjoekir juga tumbuh *home industry* yang berkembang untuk memenuhi keperluan masyarakat sekitar.

5. Diskripsi Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PTPN X PG. Tjoekir. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang diperoleh adalah 75 responden yang dipilih secara random dengan identitas sebagai berikut :

a. Jenis Kelamin Responden

Tabel 7
Distribusi Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	68	90,6
2	Perempuan	7	9,3
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer *Pembulatan

Dari Tabel 7 diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 68 orang responden (90,6%) adalah berjenis kelamin laki-laki dan sisanya 7 orang responden (9,3%) berjenis kelamin perempuan.

b. Umur Responden

Tabel 8
Distribusi Umur Responden

No	Umur Responden	Jumlah	Persentase %
1	24-30 Tahun	30	40
2	31-37 Tahun	19	25,3
3	38-44 Tahun	21	28
4	45-52 tahun	5	6,6
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Dari komposisi Umur Responden pada Tabel 8 menunjukan bahwa paling banyak 30 Orang Responden (40 %) berumur antara 24-30 tahun, selanjutnya 38-44 Tahun sebanyak 21 Orang Responden (28%), 19 Orang Responden (25,3%) berumur 31-37 Tahun, lalu sisanya 5 Orang Responden (6,6%) berumur 45-52 Tahun.

c. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 9
Distribusi Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SLTA	53	70,6
2	Diploma	2	2,6
3	Sarjana	20	26,6
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer *Pembulatan

Untuk tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada Tabel 9 bahwa sebagian besar responden yaitu 53 orang responden (70,6%) berpendidikan SMA, selanjutnya 20 orang responden (26,6%) berpendidikan sarjana dan ada 2 orang responden (2,6%) berpendiddikan diploma.

d. Tingkat Pendapatan Responden

Tabel 10
Tingkat Pendapatan Responden

No	Pendapatan (Rp)	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	750.000 - < 1.600.000	61	81,3
2	1.600.000 - < 2.450.000	9	12
3	2.450.000 - < 3.300.000	0	0
4	3.300.000 - < 4.150.000	3	4
5	4.150.000 –< 5.000.000	2	2,6
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Dari komposisi tingkat pendapatan pada Tabel 10, terlihat responden berpendapatan Rp 750.000 sampai kurang dari Rp 1.600.000 sebanyak 61 orang responden (81,3%), 9 orang responden (12%) dengan tingkat pendapatan Rp 1.600.000 sampai kurang dari Rp 2.450.000, dan 3 orang responden (4%) dengan tingkat pendapatan Rp 3.300.000 sampai kurang dari Rp 4.150.000, lalu sisanya 2 orang responden (2,6%) dengan tingkat pendapatan Rp 4.150.000 sampai kurang dari 5.000.000, akan tetapi pada tingkat pendapatan Rp 2.450.000 sampai kurang dari Rp 3.300.000 tidak ada satupun responden yang bependapatan sebesar Rp 2.450.000 sampai Rp 3.300.000.

e. Lama Bekerja Responden

Tabel 11
Jumlah responden berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1-5 tahun	20	26,6
2	6-10 tahun	28	37,3
3	11-15 tahun	17	22,6
4	16-20 tahun	5	6,6
5	21-25 tahun	5	6,6
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer *Pembulatan

Dari Tabel 11 diketahui 28 orang responden (37,3%) telah bekerja selama 6-10 tahun, 20 orang responden (26,6%) telah bekerja selama 1-5 tahun, 17 orang responden (22,6%) telah bekerja selama 11-15 tahun, serta masing-masing 5 orang responden (6,6%) berusia 16-20 tahun dan 21-25 tahun.

f. Bagian/Departemen Kerja Responden

Tabel 12
Jumlah responden berdasarkan Bagian/Departemen

No	Bagian	Jumlah	Persentase (%)
1	Tanaman	17	22,6
2	Instalasi	43	57,3
3	Pengolahan	3	4
4	Akuntansi dan Umum	12	16
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer *Pembulatan

Dari Tabel 12 diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 43 orang responden bekerja di bagian instalasi (57,3%), 17 orang responden (22,6%) di bagian Tanaman dan 12 orang responden (16%) di bagian Pengolahan, lalu sisanya di bagian Akuntansi dan Umum sebanyak 3 orang responden (4%).

6. Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel

a. Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)

Tabel 13

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ($X_{1.1}$)

X_1	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$X_{1.1}$	Apakah pimpinan Anda menjelaskan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan?		
	a. Selalu	38	50,6
	b. Sering	28	37,3
	c. Jarang	8	10,6
	d. Jarang Sekali	1	1,3
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer *Pembulatan

Pada Tabel 13 diketahui untuk variabel X_1 item penjelasan tentang tugas oleh pimpinan ($X_{1.1}$) menunjukkan 38 orang responden (50,6%) menyatakan selalu, 28 orang responden (37,3%) menyatakan sering, sedangkan responden yang menyatakan jarang sebanyak 8 orang responden (10,6%) dan responden yang menyatakan jarang sekali 1 orang responden (1,3%), hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di PG Tjoekir menjelaskan pada karyawan tugas-tugasnya sesuai dengan *job description*.

Tabel 14

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ($X_{1.2}$)

X_1	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$X_{1.2}$	Apakah pimpinan Anda memberitahukan tentang cara kerja yang dilakukan?		
	a. Selalu	37	49,3
	b. Sering	25	33,3
	c. Jarang	12	16
	d. Jarang Sekali	1	1,3
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer *Pembulatan

Pada Tabel 14 diketahui untuk variabel X_1 item pemberitahuan cara kerja ($X_{1.2}$) menunjukkan bahwa 37 orang responden (49,3%) menyatakan selalu, 25

orang responden (33,3%) menyatakan sering, 12 orang responden (16%) menyatakan jarang, dan hanya 1 orang responden (1,3%) saja yang menyatakan jarang sekali, ini membuktikan bahwa pimpinan telah memberitahukan cara kerja yang harus dilakukan pada karyawan dengan baik.

Tabel 15
Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ($X_{1.3}$)

X_1	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase(%)
$X_{1.3}$	Apakah pimpinan Anda menetapkan jenjang perintah yang harus dilaksanakan oleh karyawan ?		
	a. Selalu	24	32
	b. Sering	38	50,6
	c. Jarang	10	13,3
	d. Jarang Sekali	3	4
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer *Pembulatan

Pada Tabel 15 diketahui bahwa variabel X_1 item penetapan jenjang perintah ($X_{1.3}$), menunjukkan bahwa 38 orang responden (50,6%) menyatakan sering, 24 orang responden (32%) menyatakan selalu, 10 orang responden (13,3%) menyatakan jarang, sedangkan sisanya 3 orang responden (4%) menyatakan jarang sekali, ini menunjukkan bahwa pimpinan telah menetapkan jenjang perintah yang harus dilaksanakan oleh karyawan dengan baik.

Tabel 16
Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ($X_{1.4}$)

X_1	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$X_{1.4}$	Apakah pimpnan Anda memberikan instrukasi yang jelas pada anda sebagai karyawan ?		
	a. Selalu	32	42,6
	b. Sering	32	42,6
	c. Jarang	11	14,6
	d. Jarang Sekali	0	0
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Pada Tabel 16 untuk variabel X_1 item pemberian Instruksi ($X_{1.4}$) diketahui 32 orang responden (42,6%) menyatakan sama halnya dengan responden yang menyatakan sering yaitu sebanyak 32 orang responden (42,6%), sedangkan sisanya menyatakan jarang sebanyak 11 orang responden (14,6%). Dari masing-masing item $X_{1.1}$ sampai dengan $X_{1.4}$ menunjukkan jawaban responden sebagian besar menyatakan selalu dan sering maka dapat disimpulkan bahwa penerapan Varibel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang Jawa Timur diterapkan dengan baik dan responden mendapatkan instruksi yang jelas dari pimpinan serta pimpinan memberikan pedoman yang jelas mengenai penyelesaian tugas / kerja.

b. Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)

Tabel 17

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif ($X_{2.1}$)

X_2	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$X_{2.1}$	Apakah pimpinan Anda menunjukkan hal-hal yang dapat menarik karyawan untuk bekerja dengan baik ?		
	a. Selalu	41	54,6
	b. Sering	29	38,6
	c. Jarang	5	6,6
	d. Jarang Sekali	0	0
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer *Pembulatan

Pada Tabel 17 variabel X_2 tentang Gaya Kepemimpinan Suportif (X_{2}) item, pimpinan mampu menarik minat karyawan untuk bekerja dengan baik ($X_{2.1}$), 41 orang responden (54,6%) menyatakan selalu, 29 orang responden (38,6%) menyatakan sering, sedangkan sisanya 5 orang responden (6,6%) menyatakan jarang. Dengan demikian dapat dilihat bahwa pimpinan telah menunjukkan hal-hal yang dapat menarik karyawannya untuk bekerja dengan baik.

Tabel 18

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif ($X_{2.2}$)

X_2	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$X_{2.2}$	Apakah Pimpinan Anda mengembangkan sifat yang bersahabat pada para karyawan?		
	a. Selalu	37	49,3
	b. Sering	35	46,3
	c. Jarang	3	4
	d. Jarang Sekali	0	0
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Pada Tabel 18 variabel X_2 item pengembangan sifat yang bersahabat pada para karyawan ($X_{2.2}$) 37 orang responden (49,3%) menyatakan selalu, 35 orang responden (46,3%) menyatakan sering, sisanya 3 orang responden (4%)

menyatakan jarang. Dengan demikian pimpinan telah mengembangkan sifat yang bersahabat terhadap para karyawan.

Tabel 19

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif ($X_{2.3}$)

X_2	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$X_{2.3}$	Apakah pimpinan Anda memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan keinginannya?		
	a. Selalu	34	45,3
	b. Sering	36	48
	c. Jarang	2	2,6
	d. Jarang Sekali	3	4
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Pada Tabel 19 variabel X_2 item pemberian kesempatan untuk menyampaikan keinginan ($X_{2.3}$) 36 orang responden (48%) menyatakan sering, 34 orang responden (45,3%) menyatakan selalu sedangkan 2 orang responden (2,6%) menyatakan jarang, dan 3 orang responden (4%) menyatakan jarang sekali. Dengan demikian pimpinan telah memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan keinginannya.

Tabel 20

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif ($X_{2.4}$)

X_2	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$X_{2.4}$	Apakah Pimpinan anda memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan keluhannya?		
	a. Selalu	40	53,3
	b. Sering	30	40
	c. Jarang	4	5,3
	d. Jarang Sekali	1	1,3
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Pada Tabel 20 variabel X_2 item pemberian kesempatan dalam menyampaikan keluhan ($X_{2.4}$), 40 orang responden (53,3%) menyatakan selalu, 30 orang responden (40%) menyatakan sering, sedangkan 4 orang responden (5,3%) menyatakan jarang, dan sisanya 1 orang responden (1,3%) menyatakan jarang sekali.

Tabel 21

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif ($X_{2.5}$)

X_2	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$X_{2.5}$	Apakah Pimpinan Anda memberikan perhatian dalam penyelesaian konflik-konflik yang terjadi pada karyawan?		
	a. Selalu	45	60
	b. Sering	24	32
	c. Jarang	3	4
	d. Jarang Sekali	3	4
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100,0

Sumber : Data Primer

Pada Tabel 21 variabel X_2 item perhatian penyelesaian konflik ($X_{2.5}$) diketahui 45 orang responden (60%) menyatakan selalu, dan 24 orang responden (32%) menyatakan sering, sedangkan 3 (4%) orang responden menyatakan jarang, demikian juga 3 orang responden (4%) menyatakan jarang sekali.

Dari masing-masing item $X_{2.1}$ sampai dengan $X_{2.5}$ menunjukkan jawaban responden sebagian besar menyatakan selalu dan sering maka dapat disimpulkan bahwa penerapan Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang Jawa Timur telah diterapkan dengan baik dan responden mendapatkan perhatian dan *support* yang baik dari pimpinan.

c. Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Tabel 22

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif ($X_{3.1}$)

X_3	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$X_{3.1}$	Apakah Pimpinan Anda mengajak para karyawannya untuk bersama-sama merumuskan tujuan kerja?		
	a. Selalu	36	48
	b. Sering	33	44
	c. Jarang	6	8
	d. Jarang Sekali	0	0
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100,0

Sumber : Data Primer

Pada Tabel 22 Variabel X_3 item perumusan tujuan kerja($X_{3.1}$), 36 orang Responden (48%) menyatakan selalu, sedangkan 33 orang responden (44%) memilih sering dan sisanya 6 orang responden (8%) menyatakan jarang.

Tabel 23

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif ($X_{3.2}$)

X_3	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$X_{3.2}$	Apakah Pimpinan Anda mau bekerjasama dengan para karyawannya untuk menyusun tugas kerja?		
	a. Selalu	36	48
	b. Sering	33	44
	c. Jarang	6	8
	d. Jarang Sekali	0	0
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100,0

Sumber : Data Primer

Pada Tabel 23 Variabel X_3 item kerja sama untuk menyusun tugas kerja ($X_{3.2}$), 36 orang responden (48%) memilih selalu, 33 orang responden (44%) memilih sering sedangkan sisanya 6 orang responden (8%) memilih jarang. Dengan demikian kerjasama pimpinan dengan karyawan untuk menyusun tugas kerja telah terjadi dengan baik karena sebagian besar responden memilih selalu dan sering.

Tabel 24

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif ($X_{3.3}$)

X_3	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$X_{3.3}$	Apakah Pimpinan Anda ikut berpartisipasi dalam melancarkan komunikasi antar para karyawan?		
	a. Selalu	39	52
	b. Sering	25	33,3
	c. Jarang	10	13,3
	d. Jarang Sekali	1	1,3
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Pada Tabel 24 Variabel X_3 item partisipasi dalam berkomunikasi ($X_{3.3}$), 39 orang responden (52%) menyatakan selalu, 25 orang responden (33,3%)

menyatakan sering, serta 10 orang responden (13,3%) menyatakan jarang sedangkan sisanya 1 orang responden (1,3%) menyatakan jarang sekali.

Tabel 25

Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif ($X_{3.4}$)

X_3	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$X_{3.4}$	Apakah Pimpinan Anda memberikan kesempatan pada karyawan untuk mendiskusikan permasalahannya?		
	a. Selalu	39	52
	b. Sering	36	40
	c. Jarang	6	8
	d. Jarang Sekali	0	0
	e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah		75	100

Sumber : Data Primer

Pada Tabel 25 Variabel X_3 item kesempatan berdiskusi ($X_{3.4}$), 39 orang responden (52%) menyatakan selalu, 36 orang responden (40%) menyatakan sering dan sisanya 6 orang responden (8%) menyatakan jarang. Dengan demikian dapat disimpulkan di PG Tjoekir apabila ada permasalahan akan didiskusikan secara bersama-sama antara karyawan dengan pimpinan.

Dari masing-masing item $X_{3.1}$ sampai dengan $X_{3.4}$ menunjukkan jawaban responden sebagian besar menyatakan selalu dan sering maka dapat disimpulkan bahwa penerapan Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang Jawa Timur diterapkan dengan sangat baik di mana pimpinan mau mengikutsertakan karyawan / bawahannya untuk berpartisipatif, berkonsultasi dan berdiskusi serta berkomunikasi dengan karyawannya untuk mengambil keputusan.

d. Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Tabel 26

Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan ($Y_{1.1}$)

Y	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$Y_{1.1}$	Saya akan lebih bergairah/giat bekerja apabila saya mendapat gaji sesuai dengan prestasi kerja saya!		
	a. Sangat Setuju	47	62,6
	b. Setuju	20	26,6
	c. Kurang Setuju	6	8
	d. Tidak Setuju	2	2,6
	e. Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Pada Tabel 26 Variabel Y item kesesuaian gaji dengan prestasi ($Y_{1.1}$), 47 orang responden (62,6%) menyatakan sangat setuju, 20 orang responden (26,6%) menyatakan setuju, sedangkan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 6 orang responden (8%), dan sisanya 2 orang responden (2,6%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 27

Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan ($Y_{2.2}$)

Y	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$Y_{1.2}$	Saya akan lebih bergairah/giat bekerja apabila saya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian saya!		
	a. Sangat Setuju	36	48
	b. Setuju	37	49,3
	c. Kurang Setuju	2	2,6
	d. Tidak Setuju	0	0
	e. Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Pada Tabel 27 Variabel Y item kesesuaian posisi dengan keahlian yang dimiliki ($Y_{1.2}$), 36 orang responden (48%) menyatakan sangat setuju, 37 orang

responden (49,3%) menyatakan setuju dan sisanya 2 orang responden (2,6%) menyatakan kurang setuju. Dengan demikian kesesuaian posisi dengan keahlian mempengaruhi kegairahan dan semangat kerja karyawan.

Tabel 28

Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan ($Y_{1.3}$)

Y	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$Y_{1.3}$	Saya akan lebih bergairah/giat bekerja apabila hubungan saya dengan rekan kerja terjalin dengan baik!		
	a. Sangat Setuju	39	52
	b. Setuju	34	45,3
	c. Kurang Setuju	2	2,6
	d. Tidak Setuju	0	0
	e. Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Pada Tabel 28 Variabel Y tentang item hubungan baik dengan rekan kerja ($Y_{1.3}$), 39 orang responden (52%) menyatakan sangat setuju, 34 orang responden (45,3%) menyatakan setuju dan 2 orang responden (2,6%) menyatakan kurang setuju. Dengan demikian hubungan sesama rekan kerja yang baik sangat diperlukan agar terjadi iklim kerja yang bagus.

Tabel 29

Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan ($Y_{1.4}$)

Y	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$Y_{1.4}$	Saya akan lebih bergairah/giat bekerja apabila saya mampu menyelesaikan tanggug jawab kerja dengan baik!		
	a. Sangat Setuju	37	49,3
	b. Setuju	36	48
	c. Kurang Setuju	2	2,6
	d. Tidak Setuju	0	0
	e. Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Pada Tabel 29 Variabel Y item penyelesaian tanggung jawab yang baik ($Y_{1.4}$), 37 orang responden (49,3%) menyatakan sangat setuju, sedangakan 36 orang responden (48%) menyatakan setuju dan sisanya 2 orang responden (2,6%) menyatakan kurang setuju.

Tabel 30

Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan ($Y_{1.5}$)

Y	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$Y_{1.5}$	Saya akan lebih bergairah/giat bekerja apabila saya mendapat promosi jabatan sesuai dengan prestasi kerja saya!		
	a. Sangat Setuju	28	37,3
	b. Setuju	39	52
	c. Kurang Setuju	8	10,6
	d. Tidak Setuju	0	0
	e. Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Pada Tabel 30 Variabel Y item $Y_{1.5}$ tentang promosi jabatan, 39 orang responden (52%) menyatakan setuju, serta 28 orang responden (37,3%) menyatakan sangat setuju, dan sisanya 8 orang responden (10,6%) menyatakan kurang setuju.

Tabel 31

Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan ($Y_{1.6}$)

Y	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$Y_{1.6}$	Saya akan lebih bergairah/giat bekerja apabila saya mendapatkan insentif!		
	a. Sangat Setuju	31	41,3
	b. Setuju	31	41,3
	c. Kurang Setuju	9	12
	d. Tidak Setuju	4	5,4
	e. Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		75	100,0

Sumber : Data Primer

Pada tabel 31 Variabel Y item $Y_{1.6}$ tentang insentif, 31 orang responden (41,3%) menyatakan sangat setuju sama halnya dengan yang menyatakan setuju sebanyak 31 orang responden (41,3%) sedangkan 9 orang responden (12%) menyatakan kurang setuju dan sisanya 4 orang responden (5,4%) menyatakan kurang setuju.

Tabel 32

Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan ($Y_{1.7}$)

Y	Keterangan	Jumlah	
		Responden	Persentase (%)
$Y_{1.7}$	Saya akan lebih bergairah/giat bekerja apabila mampu menyampaikan permasalahan ke pimpinan!		
	a. Sangat Setuju	21	28
	b. Setuju	34	45,3
	c. Kurang Setuju	14	18,6
	d. Tidak Setuju	5	6,6
	e. Sangat Tidak Setuju	1	1,3
Jumlah		75	100,0*

Sumber : Data Primer * Pembulatan

Pada Tabel 32 Variabel Y item $Y_{1.7}$ tentang penyampaian keluhan permasalahan ke pimpinan, 34 orang responden (45,3%) menyatakan setuju sedangkan 21 orang responden (28%) menyatakan sangat setuju, 14 orang responden (18,6%) menyatakan kurang setuju dan 5 orang responden (6,6%)

menyatakan tidak setuju, sedangkan sisanya 1 orang responden (1,3%) menyatakan sangat tidak setuju.

Dari masing-masing item $Y_{1.1}$ sampai dengan $Y_{1.7}$ menunjukkan jawaban responden sebagian besar menyatakan Sangat Setuju dan Setuju maka dapat disimpulkan bahwa Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y) di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang Jawa Timur termotivasi dengan baik sehingga mampu menciptakan kegairahan kerja sesuai dengan harapan karyawan.

B. Analisis dan Intepretasi Data

Berdasarkan pada hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, yaitu :

1. Ada pengaruh secara simultan antara Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).
2. Ada pengaruh secara parsial antara Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).

Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linier berganda sebagai berikut :

a. Regresi Berganda

Uji regresi berganda dipakai untuk mengetahui pengaruh antara beberapa variabel bebas secara bersama-sama dengan satu variabel terikat di mana hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 33 berikut :

Tabel 33
Hasil Uji Analisis Regresi Berganda

No	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Regresi (B)	Sig	Keputusan Terhadap Ho
	Kontanta	Y	4,688		
1.	X_1		0,497	0,000	Ditolak
2.	X_2		0,432	0,001	Ditolak
3	X_3		0,427	0,006	Ditolak
▪ R : 0,808 ▪ R Square : 0,652 ▪ Adjusted R Square : 0,638 ▪ Probabilitas F : 0,000 ▪ n : 75					

Sumber : Data Primer yang diolah

$Y = 4,688 + 0,497\ X_1 + 0,432\ X_2 + 0,427\ X_3$

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 33, kontribusi variabel gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebesar 63,8 % dan sisanya 36,2 % dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Koefisien korelasi (R) sebesar 0,808 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antar gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif dengan motivasi kerja karyawan adalah sangat kuat. Interpretasi koefisien korelasi ini didasarkan pada Tabel 34 berikut ini.

Tabel 34

Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.

Interval Koefisien	Tingkat hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2002:74)

1) Pengujian Hipotesis 1

Dalam penelitian ini, untuk membuktikan hipotesis pertama yaitu Gaya Kepemimpinan yang meliputi Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) secara simultan mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan (Y), digunakan uji F.

Hasil pengujian menunjukan bahwa nilai probabilitas F sebesar 0,000 ($P<0,05$) yang artinya secara bersama-sama (Simultan) variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan yang meliputi Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) secara bersama-sama (Simultan) mempengaruhi variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y) diterima.

2) Pengujian Hipotesis 2

Dalam pengujian hipotesis kedua dilakukan pengujian koefisien (B), di mana koefisien (B) digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3), secara parsial mempengaruhi variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y).

Hasil pengujian sebagaimana di sajikan dalam Tabel 33 dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) **Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y).**

Berdasarkan Tabel 33, Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif memiliki nilai signifikasi sebesar 0,000, (P<0,05) maka secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y). Dengan asumsi Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) konstan.

b) Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) terhadapVariabel Motivasi Kerja Karyawan (Y).

Berdasarkan Tabel 33, variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) memiliki signifikasi (P< 0,005) maka secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Suportif berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y), dengan asumsi variabel bebas lainnya yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) konstan.

c) Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 33, Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,006, karena nilai signifikan 0,006 (P< 0,005), maka secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y), dengan asumsi variabel bebas lainnya yaitu Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) konstan.

Selanjutnya, berdasarkan nilai koefisien regresi (B) yang paling besar diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) mempunyai nilai

paling tinggi yaitu sebesar 0,497 dibandingkan dari nilai koefisien regresi (B) variabel yang lain yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) nilai sebesar 0,432 dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) nilai sebesar 0,427.

Dalam penelitian ini nilai koefisien regresi (B) yang paling tinggi yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) maka dapat dijelaskan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Direktif tersebut paling berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan PG. Tjoekir.

C. Pembahasan Penelitian

1. Pengaruh secara simultan antara variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

Dari hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis regresi berganda, maka hipotesis yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) terhadap Motivasi Kerja Karyawan secara simultan terbukti atau dapat diterima. Hal ini dapat dijelaskan dengan nilai signifikansi F yaitu 0,000 < 0,05 (alpha) dan nilai *adjusted R Square* yaitu 0,638. Ini berarti kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan adalah sebesar 63,8 % dan sisanya 36,2 % di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini

Selanjutnya dalam penelitian ini, nilai *R* (koefisien korelasi) sebesar 0,808 menunjukkan bahwa ada hubungan atau korelasi yang sangat kuat antara variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) dengan Motivasi Kerja Karyawan (Y).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa apabila Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) jika secara bersama-sama (simultan) ditingkatkan penerapannya maka akan menaikkan pula motivasi kerja karyawan. Demikian juga sebaliknya, menurunkan penerapan variabel gaya kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif secara bersama-sama (simultan) maka akan menurunkan pula Motivasi Kerja Karyawan di PG Tjoekir Jombang.

2. Pengaruh secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y).

a. Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)

Dalam penelitian ini, hasil regresi secara parsial didapatkan nilai probabilitas (sig-t) dengan tingkat signifikasi yang digunakan yaitu 5%. Nilai probabilitas X_1 sebesar 0,000 < 0,05 maka keputusannya adalah H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) terhadap peningkatan variabel Motivisi Kerja Karyawan (Y).

Nilai koefisien regresi (B) untuk variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) adalah 0,497 bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa antara variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan adalah searah di mana apabila penerapan Gaya Kepemimpinan Direktif semakin meningkat maka akan semakin meningkatkan pula Motivasi Kerja Karyawan. Dengan signifikasi hasil penelitian ini maka penerapan variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) pada PG Tjoekir Jombang ini harus diterapkan secara serius dan berkelanjutan karena dengan penerapan yang baik pada item-item variabel Gaya Kepemimpinan Direktif ini akan meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan antar lain penjelasan tugas oleh pimpinan, pemberitahuan cara kerja oleh pimpinan, penetapan jenjang perintah oleh pimpinan dan pemberian intruksi oleh pimpinan.

Pada wawancara dengan responden di dapatkan informasi mengenai penerapan Gaya Kepemimpinan Direktif di PG Tjoekir telah diterapkan dengan sangat baik. Para responden menyebutkan bahwa pimpinan memberikan penjelasan dan intruksi kerja yang sangat jelas pada karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan di PG Tjoekir dalam melaksanakan tugas menjadi jelas dan mempunyai pedoman yang jelas pula dalam menyelesaikan tugasnya.

Dari hasil wawancara dengan responden juga diketahui bahwa para pimpinan di PG Tjoekir baik di bagian Tanaman, bagian Instalasi, bagian Pengolahan dan bagian Akuntansi dan Umum (AKU) memberikan kesempatan

pada para karyawan untuk mendapatkan penjelasan dan instruksi kerja dari pimpinan di PG Tjoekir Jombang.

b. Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)

Pada variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) hasil analisis regresi secara parsial didapatkan nilai probabilitas dengan tingkat signifikasi (alpha) yang digunakan yaitu 5%, karena nilai probabilitas Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) adalah 0,001 < 0,05 maka keputusannya H_0 ditolak. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) dengan variabel Motivasi Kerja Karyawan.

Nilai koefisien regresi (b) dari variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) adalah 0,432 bertanda positif menujukkan bahwa pengaruh antara variabel Gaya Kepemimpinan Suportif dengan variabel Motivasi Kerja Karyawan adalah searah, di mana apabila penerapan Gaya Kepemimpinan Suportif di PG Tjoekir Jombang semakin meningkat maka akan semakin meningkat pula Motivasi Kerja Karyawan.

Apabila hasil penelitian pada variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) menunjukkan hasil yang signifikan maka penerapan Gaya Kepemimpinan ini juga harus diterapkan dengan serius dan berkelanjutan pula. Dengan penerapan Gaya Kepemimpinan Suportif yang mampu diterapkann dengan baik maka akan meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan PG Tjoekir Jombang. Item-item pada penerapan Gaya Kepemimpinan Suportif ini telah dilaksanakan dengan baik di PG Tjoekir Jombang, antara lain adalah kemampuan pimpinan menarik minat karyawan, pimpinan mengembangkan sifat yang bersahabat, adanya kesempatan menyampaikan keinginan, adanya kesempatan menyampaikan keluhan, dan adanya perhatian pimpinan terhadap penyelesaian konflik yang ada.

Dari wawancara dengan responden didapatkan informasi bahwa para karyawan PG Tjoekir mendapatkan perhatian dari para pimpinannya dengan baik. Para karyawan tersebut merasa senang karena mereka merasa dianggap dan diberikan perhatian yang ramah dan bersahabat dari para pimpinannya. Dari wawancara dengan responden tersebut juga disebutkan oleh responden bahwa pernah terjadi suatu konflik antar karyawan misalnya tentang pelaksanaan

pembagian tugas kerja di suatu bagian, akhirnya permasalahan tersebut dapat diselesaikan dengan baik oleh pimpinan dengan adanya perhatian dan kerjasama komunikasi yang baik antara masing-masing bagian tersebut.

c. **Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)**

Dalam penelitian ini, hasil analisis regresi secara parsial didapatkan nilai probabilitas dengan tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 5%. Nilai probabilitas variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_3) sebesar 0,006 < 0,05 maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_3) terhadap peningkatan variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y).

Nilai koefisien regresi (B) untuk variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif adalah 0,427 bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel Gaya Kepemimpinan Suportif terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan adalah searah, di mana apabila penerapan Gaya Kepemimpinan Suportif semakin baik maka akan semakin meningkatkan pula Motivasi Kerja Karyawan.

Dari hasil penelitian menunjukkan signifikan maka penerapan Gaya Kepemimpinan Suportif di PG. Tjoekir Jombang juga harus diterapkan dengan baik dan berkelanjutan. Penerapan Gaya Kepemimpinan Partisipatif di PG. Tjoekir dilakukan dengan mengikutsertakan karyawan diantaranya dalam merumuskan tujuan kerja, menyusun tugas, di samping itu karyawan di PG. Tjoekir juga ikut berpartisipasi dalam berkomunikasi membahas hal-hal yang dapat mengembangkan perusahaan, serta karyawan diberikan kesempatan untuk berdiskusi, misalnya dalam forum rapat rutin yang di PG.Tjoekir. Biasanya rapat dilaksanakan setiap bulan pada masing-masing bagian yang ada. Pada rapat tersebut karyawan dapat berkomunikasi dan berdiskusi membahas agenda kerja yang dilaksanakan.

Dengan adanya penerapan Gaya Kepemimpinan Partisipatif di PG. Tjoekir ini para karyawan merasa dihargai dan diakui keberadaannya, karena mereka merasa diikutsertakan untuk bersama-sama mengembangkan dan memajukan perusahaan.

d. **Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) merupakan variabel dominan dalam mempengaruhi variabel motivasi kerja karyawan (Y)**

Untuk mengetahui pengaruh dominan dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada Tabel 34 di mana variabel dominan dalam penelitian ini adalah variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,497 yang paling tinggi di antara lainnya.

Dengan demikian variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan PG.Tjoekir Jombang. Hal ini tentunya perlu diperhatikan oleh PG. Tjoekir untuk benar-benar memperhatikan penerapan Gaya Kepemimpinan Direktif sehingga Motivasi Kerja Karyawan dapat lebih ditingkatkan lagi. Hal ini sesuai dengan keadaan di PG. Tjoekir yang mencerminkan bahwa Motivasi Kerja Karyawan PG. Tjoekir sangat dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Direktif.

Pada Gaya Kepemimpinan Direktif ini pimpinan memberikan penjelasan dan instruksi yang jelas pada karyawan. Dari wawancara dengan responden menyebutkan bahwa dengan adanya pimpinan dapat memberikan instruksi yang jelas maka karyawan akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Hal ini sesuai dengan kondisi PG. Tjoekir di mana dalam operasional kerja para pimpinan telah memberikan penjelasan dan instruksi kerja yang jelas pada para karyawan dan itruksi kerja tersebut telah sesuai dengan instruksi direksi PTPN X di Surabaya.

Direksi PTPN X di Surabaya secara rutin biasanya melaksanakan monitoring atau pemantauan pada kinerja pimpinan di PG. Tjoekir. Hal ini dilaksanakan agar para pimpinan pada masing-masing bagian atau divisi tersebut yaitu kepala bagian tanaman, kepala bagian instalasi, kepala bagian pengolahan, serta kepala bagian administrasi keuangan dan umum (AKU) dapat menjalankan tugasnya sebagai pimpinan dengan baik serta mampu memberikan penjelasan kerja sesuai dengan instruksi direksi PTPN X di Surabaya.

Di samping itu, selain para pimpinan di PG. Tjoekir memberikan penjelasan tugas pada karyawannya, para pimpinan di PG. Tjoekir juga tetap memberikan perhatian pada karyawannya serta tetap mengikutsertakan

karyawannya dalam operasionalisasi perusahaan. Hal ini dilaksanakan oleh para pimpinan PG. Tjoekir untuk lebih meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan hasil analisis yang dilakukan maka, dapat disimpulkan bahwa :

1. Melalui nilai probabiliitas F sebesar 0,000 (P < 0,05) kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3), secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan pada tingkat 5% (0,05) terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y).
2. Kontribusi pengaruh Gaya Kepemimpinan yang bisa dijelaskan oleh Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), dan Partisipatif (X_3) adalah sebesar 63,8% sedangkan sisanya 36,2% dipengaruhi Variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitan ini.
3. Melalui nilai koefisien regresi (ß) dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan Direktif (X_1), Suportif (X_2), Partisipatif (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y) dengan nilai sig ≤ 0,05.
4. Berdasarkan hasil penelitan ini dari ketiga Variabel bebas yang diteliti, diketahui Variabel Gaya Kepemiimpinan Direktif (X1) adalah Variabel yang mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan Motivasi Kereja Karyawan (Y), dibandingkan dengan Variabel – variabel lainnya. Hal ini dapat diketahui dari nilai koefisien regresi (ß) Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), sebesar 0,497 yang paling tinggi di antara nilai koefisien regresi (ß) Variabel lainnya yaitu Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) sebesar 0,432 dan Gaya kepemimpinan Partisipatif (X_3) sebesar 0,427.

B. Saran

Setelah mempelajari, menganalisa dan menarik kesimpulan, maka penulis memberikan beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan keputusan bagi perusahaan baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang berhubungan dengan penerapan gaya kepemimpinan dalam rangka memotivasi karyawan Pabrik Gula (PG) Tjoekir Jombang antara lain sebagai berikut :

1. Pihak PG Tjoekir harus lebih peka dalam melihat kondisi para karyawannya sehingga penerapan Gaya kepemimpinan sesuai dengan harapan karyawan untuk masa sekarang dan selanjutnya.
2. Para pimpinan bagian atau divisi di PG Tjoekir diharapkan tetap bisa menjaga hubungan dan komunikasi yang baik dengan karyawan sehingga dapat lebih meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan.
3. Untuk meningkatkan peran pimpinan di PG Tjoekir diharapkan pimpinan tersebut dapat memberikan contoh yang baik, sehingga dalam oprasionalisasi kerja dapat memberikan motivasi kerja yang baik bagi para karyawan.
4. Pimpinan PG Tjoekir diharapkan dapat menjaga keseimbangan antara tugas yang diberikan para karyawan sehingga pelaksanaan tugas–tugas atau pekerjaan tetap dapat berjalan dengan lancar.
5. Pimpinan PG Tjoekir diiharapkan mampu menjaga hubungan baik dengan karyawan, dan mampu menumbuhkan hubungan yang baik pula antara sesama karyawan serta hubungan antara bagian atau divisi, kemudian mampu memelihara kerja sama antar karyawan sehingga Motivasi Kerja Karywan diharapkan terus meningkat.
6. Pimpinan PG Tjoekir diharapkan mampu melibatkan atau mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan yang berkenaan dengan tugas atau pekerjaan mereka. Hal ini dilakukan dalam rangka mendidik karyawan untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja serta karyawan merasa sebagai penting dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi. Jakarta : Rineka Cipta.

Budianto, Bagus. 2007. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang.

Dessler, Gery. 1999. *Organization Theori Interesting Structure and Behavior*. 2nd Edition. New Jersey : Prentice Hall.

Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif : Teori dan Praktek*. Malang.

Gomes, Faustino Cardosa. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Cetakan keempat, Penerbit Andi : Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Organisasi dan Motivasi* : *Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.

Heidjrahman, dan Suad Husnan. 1990. *Manajemen Personalia.* Edisi keempat. Yogyakarta **:** BPFE UGM.

Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpina*. Jakarta: Raja Lirasindo Persada.

Maholtra, Naresh. 1995. *Marketing Research an : Applied Orientation.* Prentice : New York Hall International Edition.

Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada Univesity Press.

Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi: *Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih bahasa: Handayana Pujaatmaka. Jakarta : Prenhallindo.

Santoso, Singgih. 2000. SPSS: *Statistik Parametrik*. Media Komputindo. Jakarta.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3LS.

Sugiyono, 2002. Metode *Penelitian Administrasi*. Bandung. Alfabeta.

Sujak, A'bi. 1990. Kepemimpinan Manajer: *Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta : Pusdiklat Depdikbud.

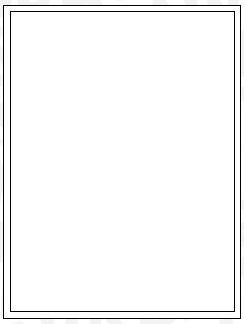
Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Wijaya, AW. 1986. *Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan.* Akademi Pressindo.

Yanuar Ningsih, Vivi. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang.

repository.ub.ac.id

CURRICULUM VITAE



Nama	: Andik Catur Setyawan	
Nomor Induk Mahasiswa	: 0510323017	
Tempat dan Tanggal Lahir	: Jombang, 3 April 1987	
Jenis Kelamin	: Laki-laki	
Agama	: Islam	
Alamat Asal	: Bulurejo – Diwek - Jombang	
Alamat di Malang	: Perum Mertojoyo	
Telp / Hand Phone	: 0321-853131	
Pendidikan	: 1. SDN Bulurejo 1 Jombang	Tamat tahun 1999
	2. SLTP Negeri 1 Jombang	Tamat tahun 2002
	3. SMA Negeri 1 Jombang	Tamat tahun 2005

UNIVERSITAS BRAWIJAYA