# RESPON KARYAWAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTUR UTAMA DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI BERPRESTASI KARYAWAN DI PERUSAHAAN KECAP MURNI JAYA KEDIRI

**SKRIPSI** 

Oleh Oleh

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS



UNIVERSITAS BRAWIJAYA **FAKULTAS PERTANIAN** JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN **MALANG** 2014

# RESPON KARYAWAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTUR UTAMA DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI BERPRESTASI KARYAWAN DI PERUSAHAAN KECAP MURNI JAYA KEDIRI

### Oleh

## M SAMSUL HIDAYAT 105040101111045 PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

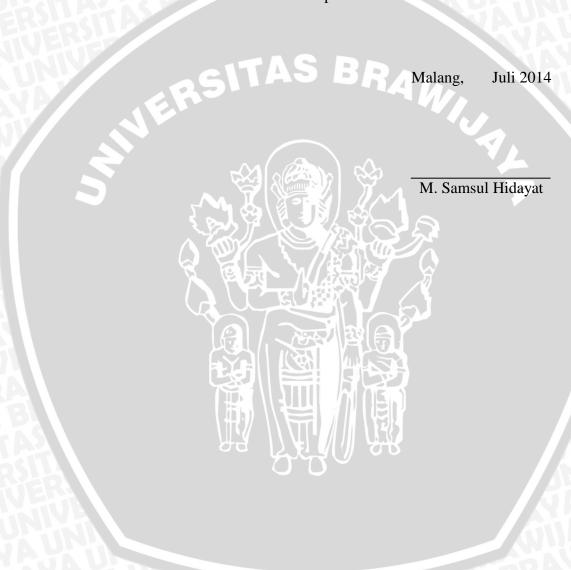
### **SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S - 1)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
MALANG
2014

### **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



### LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : **RESPON KARYAWAN TERHADAP GAYA** 

KEPEMIMPINAN DIREKTUR UTAMA DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI BERPRESTASI KARYAWAN DI PERUSAHAAN KECAP MURNI

**JAYA KEDIRI** 

Nama : M. SAMSUL HIDAYAT

NIM : 105040101111045

Program Studi : Agribisnis

Menyetujui : Dosen Pembimbing

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

BRAWIUA

Prof. Dr. Ir. Keppi Sukesi, MS.

NIP. 19560226 198103 2 002

Prof. Dr. Ir. Kliwon Hidayat, MS.

NIP. 19550626 198003 1 004

Mengetahui,

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian,

Dr. Ir. Syafrial, MS.

NIP. 19580529 1983031 1 001

Tanggal Persetujuan:

### LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

### **MAJELIS PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

Dwi Retno Andriani, SP., MP.
NIP. 19790825 200812 2 002

Setiyo Yuli Handono, SP., MP., MBA.

NIP. 19820716 200604 1 001

Penguji III

Penguji IV

Prof. Dr. Ir. Keppi Sukesi, MS.
NIP. 19560226 198103 2 002

Prof. Dr. Ir. Kliwon Hidayat, MS.

NIP. 19550626 198003 1 004

Tanggal Lulus:



SAYA PERSEMBAHKAN SEBUAH KARYA INI UNTUK KEDUA ORANG TUA TERCINTA, TERKASIH DAN TERSAYANG. ALMARHUMAH IBUNDA MUSYARROFAH, AMA.Pd DAN AYAHANDA MOH. SALEH TANPA KALIAN SAYA BUKAN APA-APA, TERIMAKASIH ATAS SEGALA BIMBINGAN DAN DUKUNGAN, SERTA DO'A YANG TERUS-MENERUS. DIBERIKAN KEPADA ANAK MU INI BUNDA DAN AYAH.

SEGENAP KELUARGA BESAR, SAHABAT, KAWAN-KAWAN SEPERJUANGAN AGRIBISNIS 2010 DAN BENGKEL SENI FP UB, TERIMAKASIH ATAS SUPPORT DAN MOTIVASINYA.

DAN TAK LUPA BUAT ORANG TERSPESIAL, TERMANJA DAN TERSAYANG TENTUNYA, TERIMAKASIH SUDAH SETIA MENEMANI SAYA DENGAN KEBAWELANNYA YANG TAK HENTI-HENTI.

SUKSES DAN BAHAGIA SELALU BUAT KITA!!!

Salam,
M SAMSUL HTDAYAT

### RINGKASAN

M SAMSUL HIDAYAT. 105040101111045. Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Dalam Meningkatkan Motivasi Berprestasi Karyawan di Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri. Dibawah bimbingan Prof. Dr. Ir. Keppi Sukesi, MS. sebagai Pembimbing Utama, dan Prof. Dr. Ir. Kliwon Hidayat, MS. sebagai Pembimbing Pendamping.

Memasuki era globalisasi yaitu era perdagangan bebas, persaingan antar perusahaan baik di bidang jasa maupun produk akan semakin ketat. Maka dari itu perusahaan harus mampu bersaing secara kompetitif agar mampu mengembangkan kompetensinya sehingga mampu bertahan dan terus mengalami perkembangan. Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi kecap, pada saat ini sudah banyak perusahaan yang bergerak di bidang produksi kecap juga dengan skala lebih besar bersaing di pasar nasional maupun internasional.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama pada lingkungan perusahaan akan berperan langsung terhadap respon karyawan untuk meningkatkan motivasinya dalam berprestasi terhadap pekerjaan. Masalah yang dihadapi pemimpin dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan tersebut yaitu bagaimana respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin perusahaan agar dapat diterima dengan baik atau tidak oleh karyawan. Berdasarkan uraian diatas penelitian ini bertujuan untuk (1) mendeskripsikan gaya kepemimpinan direktur utama di Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri. (2) Mendeskripsikan respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama. (3) Mendeskripsikan tingkat motivasi berprestasi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *explanatory research* dengan desain penelitian survei. Teknik penentuan sampel menggunakan pendekatan *non-probability sampling* yaitu sampel dipilih secara sengaja (*purposive*) berdasarkan pertimbangan peneliti untuk mencapai tujuan penelitian. Sampel yang digunakan adalah 28 orang yang merupakan karyawan bagian di perusahaan sebagai sumber data. Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan analisis korelasi Rank Spearmans untuk mengetahui hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan.

Hasil penelitian antara lain:

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan direktur utama Perusahaan Kecap Murni Jaya cenderung kepada gaya kepemimpinan partisipatif dengan perolehan skor di lapang sebesar 11,25 atau 93,75 % dari skor maksimal 12. Hal ini sesuai dengan penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama yang menyatakan bahwa direktur utama sering berkonsultasi dengan karyawan, melakukan pengawasan bahkan ikut terjun langsung ke lapangan untuk membantu pekerjaan karyawan. Beberapa perilaku direktur utama tersebut merupakan ciri dari gaya kepemimpinan partisipatif.

- 2. Respon positif karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama ditunjukkan pada gaya kepemimpinan partisipatif. Respon positif terhadap gaya kepemimpinan partisipatif ini ditunjukkan oleh persepsi karyawan yang cenderung setuju serta sikap karyawan yang cenderung menerima terhadap gaya kepemimpinan partisipatif direktur utama.
- 3. Tingkat motivasi berprestasi karyawan berdasarkan hasil analisis termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berdasarkan skor yang di peroleh yaitu sebesar 8,18 atau 90,89 % dari skor maksimal sebesar 9.
- 4. Tidak terdapat hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai ρ<sub>hitung</sub><ρ<sub>tabel</sub>, kondisi ini disebabkan karena karyawan memiliki pengalaman bekerja di perusahaan diatas 10 tahun sehingga membuat karyawan kurang dalam mengembangkan inovasinya untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu karyawan di perusahaan yang rata-rata sudah menikah menimbulkan persepsi bahwa mereka hanya bekerja sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan untuk mendapat upah atau gaji sehingga dapat menambah pendapatan keluarganya.

Saran yang dapat disampaikan berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

- 1. Direktur utama sebaiknya tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang sudah diterapkan saat ini, namun gaya kepemimpinan tersebut disesuaikan dengan situasi yang ada pada lingkungan kerja dalam perusahaan.
- 2. Menghadapi persaingan dengan perusahaan kecap skala nasional yang sudah menguasai pasar, diharapkan direktur utama banyak melakukan pendekatan serta berdiskusi dengan karyawan agar dapat menciptakan suasana yang harmonis dalam bekerja, tingkat kerja sama yang tinggi serta mampu menjaga bahkan meningkatkan motivasi karyawan dalam berprestasi dengan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan.
- 3. Bagi peneliti selanjutnya dalam mengukur gaya kepemimpinan direktur utama disarankan agar menggunakan indikator pengukuran yang sama pada setiap gaya kepemimpinan yang akan diteliti. Apabila indikator pengukuran berbeda, maka penilaian dari sampel akan cenderung pada indikator gaya kepemimpinan yang baik saja. Untuk itu diperlukan indikator pengukuran yang sama agar lebih mudah dalam menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama.

### **SUMMARY**

M SAMSUL HIDAYAT. 105040101111045. The Employee's Response toward The Main Director Leadership Style to Increase The Achievement Motivation of Employee's in *Murni Jaya* Soy Sauce Company, Kediri. Advised by Prof. Dr. Ir. Keppi Sukesi, MS. as Major Advisor, and Prof. Dr. Ir. Kliwon Hidayat, MS. as Co-Advisor.

In the era of globalization, an era of free trade, a competition of various companies both in services and products is very intense. Therefore, the company should be able to compete in order to develop their competence so that they can survive and continue growing. *Murni Jaya* Soy Sauce Company is a soy sauce producing company. Now, many companies of soy sauce producing with a larger-scale production compete in national and international markets.

The leadership style who used by the main director in companies area will make the response of employee to increase their achievement motivation. The problem faced by the leaders in improving the employee performance or motivation is how the employee response to the main director leadership style can be well received or not by the employee. According to such problems, this the purpose of research to (1) To describe the main director leadership style of *Murni Jaya* Soy Sauce Company, Kediri, (2) To describe the employer's response to the main director leadership style, (3) To describe the level of achievement motivation of employer's in achieving company's goals, (4) To analyze the correlation between the employer's response to the main director leadership style and the level of employee's achievement motivation.

This research included in this type of explanatory research with survey research design. Sampling technique using non-probability sampling approach is selected sample (purposive) based on consideration of the researcher to achieve the research objectives. The samples used were 28 people who are employees of the company as a data source. Processing techniques and data analysis using Spearmans Rank correlation analysis to determine the relationship between the employee's response to the main director leadership style with the level of the employee's achievement motivation.

The results of the research were:

- 1. The main director leadership styles in *Murni Jaya* Soy Sauce Company is more likely to participative leadership style with the gained scores in the field of 11.25 or 93.75% of the maximum score of 12. This is consistent with the assessment employee which states the main director is often consult with employees, conduct surveillance even help the employee's job. The main director of behavior is characteristic of a participative leadership style.
- 2. The Positive responses of employee's to the main director leadership style shown to the participative leadership style. The positive response to participative leadership style this based on the employee perceptions who tend to agree and also the employee attitudes who tend to receive to participative leadership style of main director.
- 3. The level of the employee's achievement motivation based on the analysis was in the high category. It was based on the scores obtained of 8.18, or 90.89% of the maximum score of 9.

4. There is no relationship between the employee's response to the main director leadership style with the level of achievement motivation of employee's. This is indicated by the value  $\rho_{count} < \rho_{table}$ , this condition is caused the employee has a work experience of over 10 years in the company that makes the employee less in developing innovations to finish the job. In addition, employees in companies that on average are married raises the perception that they only work in accordance with the provisions set forth by the company to receive a wage or salary so as to increase the family income.

Suggestions that extended based on the results from this research were:

- 1. The main director should continue to maintain a leadership style that has been implemented at this time, but the leadership style adapted to the existing situation in the working environment within the company.
- 2. Facing competition with national scale soy sauce company that has mastered the market, the main director is expected to do a lot of approaches and discuss with employees in order to create a harmonious atmosphere in the work, a high level of cooperation and be able to maintain and even increase employee achievement motivation by providing good performance for the company.
- 3. For further research in quantifying the main director leadership style is recommended to use the same measurement indicator on each style of leadership that will be investigated. If the indicator is different then the assessment, the measurement of the sample will tend to indicators of good leadership style alone. It is necessary to measure the same indicators make it easier to determine the leadership style applied by the main director.



### **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini yang berjudul "Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Dalam Meningkatkan Motivasi Berprestasi Karyawan Di Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri" ini dapat terselesaikan dengan baik.

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu sebagai salah satu syarat untuk memenuhi kualifikasi melakukan penelitian bagi mahasiswa Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1) Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang. Penyelesaian penelitian ini dapat terwujud tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

- 1. Ibu Prof. Dr. Ir. Keppi Sukesi, MS. selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan, arahan, waktu dan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian penelitian ini.
- 2. Bapak Prof. Dr. Ir. Kliwon Hidayat, MS. selaku dosen pembimbing pendamping yang telah memberikan bimbingan, arahan, waktu dan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian penelitian ini.
- 3. Bapak Efrad Sugianto, selaku Direktur Utama sekaligus pemilik Perusahaan Murni Jaya yang telah berkenan memberikan ijin, memberikan bimbingan, informasi dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
- 4. Kedua Orang Tua, Bapak Moh. Saleh dan Ibu Musyarrofah, Ama.Pd (Almh.), serta segenap keluarga besar yang sudah memberikan dukungan, Do'a, dan semangat bagi penulis dari awal kuliah sampai penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
- 5. Haryani Praseptianingtyas seseorang yang tersayang dan setia menemani, paling ngerepoti tapi tidak pernah lupa memotivasi dan mendukung penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini.
- 6. Irma Kushardiny dan Eka Wahyuningtyas selaku teman satu tempat penelitian yang sudah membantu berbagi informasi kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

- 7. Teman-teman kontrakan Blok M dan JG 44A (Akbar, Yudha, Prima, Fafan, Hamdan, Ganyot, dan Farul) atas dukungan dan semangatnya kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
- 8. Ansory, Nur Isa, Suci, Tete, Menik, Endah, David dan Upay selaku sahabat dan kawan Agribisnis D 2010, yang telah memberikan semangat dan bantuannya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
- Baskoro, Ojik dan Luluh selaku sahabat-sahabat putra kantin FP UB atas bantuan dan dukungannya kepada penulis.
- 10. Teman-teman Agribisnis FP UB 2010 selaku teman seperjuangan.

Penulis menyadari bahwa adanya keterbatasan pengetahuan, referensi dan pengalaman, maka penulis mengharapkan saran dan masukan yang membangun demu perbaikan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

> Malang, Agustus 2014

> > **Penulis**



### **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Sampang pada tanggal 14 Oktober 1991 sebagai putra pertama dan satu-satunya dari pasangan Bapak Moh. Saleh dan Ibu Musyarrofah, Ama.Pd (Almh). Penulis memulai pendidikan Taman Kanak-kanak di TK Pembangunan Dalpenang pada tahun 1997-1999. Kemudian melanjutkan ke Sekolah Dasar di SDN Dalpenang 3 Sampang pada tahun 1999-2004. Setelah itu melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 1 Sampang pada tahun 2004-2007, dan diteruskan ke Sekolah Tingkat Akhir di SMA Negeri 1 Sampang pada tahun 2007-2010. Penulis menjadi mahasiswa Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya pada tahun 2010 melalui jalur PSB (Penjaringan Siswa Berprestasi).

Selama menjadi mahasiswa, penulis pernah aktif di Unit Kreatifitas Mahasiswa (UKM) Bengkel Seni Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya sebagai anggota bidang musik pada tahun 2012-2013. Penulis juga pernah menjadi asisten praktikum Mata Kuliah Dasar Komunikasi, Komunikasi Agribisnis dan Pemberdayaan Masyarakat Dalam Agribisnis pada tahun 2013.

# DAFTAR ISI

			Halamaı
RI	NGK	ASAN	i
SU	MM	ARY	iii
KATA PENGANTAR			v
RIWAYAT HIDUP		vii	
DA	FTA	R ISI	viii
DA	FTA	R TABEL	X
DA	FTA	R GAMBAR	xii
		R LAMPIRAN	xiii
I.	PEN	NDAHULUAN	
	1.1	NDAHULUAN  Latar Belakang	1
	1.2	Perumusan Masalah	5
	1.3		6
		Kegunaan Penelitian	
II.	TIN	IJAUAN PUSTAKA	
	2.1	Telaah Penelitian Terdahulu	7
	2.2		10
		2.2.1 Definisi Respon	10
		2.2.2 Teori Respon	10
	23	Kepemimpinan	13
	2.5	2.3.1 Definisi Kepemimpinan	13
		2.3.2 Teori Kepemimpinan	14
		2.3.3 Tujuan Kepemimpinan	15
		2.3.4 Fungsi Kepemimpinan	16
	2.4		16
	2.7	2.4.1 Definisi Gaya Kepemimpinan	16
		2.4.2 Teori Gaya Kepemimpinan	17
	2.5	Motivasi	19
	2.3	2.5.1 Definisi Motivasi	19
		2.5.2 Teori Motivasi	20
		2.5.3 Motivasi Berprestasi	21
		2.5.4 Teknik Meningkatkan Motivasi Berprestasi	24
	26	Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Berprestasi	24
	2.0	Repellimpinan Daram Wellingkatkan Wottvasi Berpiestasi	24
TIT	KE	RANGKA TEORITIS	
111,		Kerangka Pemikiran	26
		Hipotesis	28
	3.2	Pembatasan Masalah	29
			29 29
		Definisi Operasional	
	3.3	Pengukuran Variabel	30
137	ME	TODE DENIEL ITLAN	
IV.		TODE PENELITIAN  Jenis Penelitian	38
	4.1	Jehrs Fehenhah	.20

	4.2	Metode Penentuan Lokasi	38
	4.3	Metode Penentuan Sampel	38
		Jenis dan Metode Pengumpulan Data	39
	4.4.	Metode Analisis Data	40
V.		SIL DAN PEMBAHASAN	
	5.1	Gambaran Umum Perusahaan	43
		5.1.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan	43
		5.1.2 Lokasi Perusahaan Kecap Murni Jaya	44
		5.1.3 Tujuan Perusahaan Kecap Murni Jaya	45
		5.1.4 Struktur Organisasi dan Jumlah Karyawan Perusahaan	
		Kecap Murni Jaya	45
	5.2		48
	5.3		50
		5.3.1 Umur Karyawan	50
		5.3.2 Tingkat Pendidikan Karyawan	51
		5.3.3 Status Perkawinan Karyawan	51
		5.3.4 Pengalaman Bekerja Karyawan	52
	5.4	Gaya Kepemimpinan Direktur Utama	53
		5.4.1 Gaya Kepemimpinan Direktif	54
		5.4.2 Gaya Kepemimpinan Suportif	56
		5.4.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif	59
		5.4.4 Gaya Kepemimpinan Achievement Oriented	61
		5.4.5 Ikhtisar Gaya kepemimpinan Direktur Utama	64
	5.5	Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur	
		Utama	65
		Utama	65
		5.5.2 Sikap Karyawan	68
	5.6	Motivasi Berprestasi Karyawan	71
	5.7	Hubungan Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan	
		Direktur Utama Dengan Tingkat Motivasi Berprestasi	
		Karyawan	73
VI.	KE	SIMPULAN DAN SARAN	
	6.1	Kesimpulan	76
	6.2	Saran	77
DA	FTA	R PUSTAKA	78
T A	AIDT	D A A T	0.1



# DAFTAR TABEL

No	omor		Halamar
		Teks	
	1.	Karakteristik Individu Karyawan	33
	2.	Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan Direktur Utama	34
	3.	Pengukuran variabel Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama	36
	4.	Pengukuran Variabel Motivasi Berprestasi Karyawan	37
	5.	Data Personalia Menurut Jabatan dan Bagian Perusahaan Kecap Murni Jaya	48
	6.	Jumlah Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya Menurut Golongan Umur, 2014	50
	7.	Jumlah Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya Berdasarkan Tingkat Pendidikan, 2014	51
	8.	Jumlah Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya Berdasarkan Status Perkawinan, 2014	51
	9.	Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pengalaman Bekerja di Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	52
	10.	Deskripsi Karakteristik Individu Karyawa Perusahaan Kecap Muni Jaya	53
	11.	Deskripsi Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktif Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	54
	12.	Deskripsi Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Suporif Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	57
	13.	Deskripsi Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Pertisipatif Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	60
	14.	Deskripsi Penilaian Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan <i>Achievement Oriented</i> Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	62
	15.	Jumlah Skor Karyawan Dalam Pengukuran Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	64
	16.	Deskripsi Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	66

17.	Skor Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	67
18.	Deskripsi Sikap Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	69
19.	Skor Sikap Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	70
20.	Deskripsi Karyawan Berdasarkan Motivasi Berprestasi Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	72
21.	Skor Tingkat Motivasi Berprestasi Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	72
22.	Koefisien Korelasi Rank Spearman (Hubungan Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Dengan Tingkat Motivasi Berprestasi Karyawan) Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014	74
	1x0cup maini suyu, 2011	7 7



# DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
	Teks	
1.	Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow	20
2.	Kerangka Pemikiran Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Dalam Meningkatkan Motivasi Berprestasi Karyawan Di Perusahaan Kecap Murni	
	Jaya Kediri	28
2	Struktur Organicaci Darucahaan Kasan Murmi Java	16



# DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
	Teks	
1.	Daftar Nama Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri	81
2.	Kuisioner Penelitian	82
3.	Skor Karakteristik Individu Karyawan Perusahaan Murni Jaya Kediri	88
4.	Skor Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktif	89
5.	Skor Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Suportif	90
6.	Skor Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Partisipatif	91
7.	Skor Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Achievement Oriented	92
8.	Skor Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan	93
9.	Skor Sikap Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan	94
10.	Skor Tingkat Motivasi Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri	95
11.	Analisis Hubungan Antara Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktif Direktur Utama dengan Tingkat Motivasi Berprestasi Karyawan	96
12.	Peraturan Kerja Perusahaan Murni Jaya	100
13.	Surat Keterangan Kesejahteraan Karyawan Perusahaan Murni	100
13.	Jaya Kediri	. 101
14.	Dokumentasi	. 102

### I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Memasuki era globalisasi yaitu era perdagangan bebas, persaingan berbagai perusahaan baik dibidang jasa maupun produk akan semakin ketat. Maka dari itu perusahaan harus mampu bersaing secara kompetitif agar mampu mengembangkan kompetensinya sehingga mampu bertahan dan terus mengalami perkembangan. Di dalam perusahaan terdiri dari berbagai macam karakter manusia dengan pola pikir yang berbeda tentang perusahaan, sehingga dibutuhkan kerjasama dari seluruh komponen yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada uraian tersebut perlu adanya organisasi didalam perusahaan tersebut agar apa yang diharapkan oleh perusahaan dapat berjalan dengan baik. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasikan, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan merupakan komponen inti dari keberlangsungan segala kegiatan dalam mencapai tujuan perusahaan, sedangkan pemimpin yang mempengarui karyawan dalam rangka pencapaian tujuan. Cara setiap pemimpin organisasi berinteraksi dengan karyawan berbeda. Gaya kepemimpinan merupakan aspek yang penting bagi seorang pemimpin untuk pembenahan kemajuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif haruslah menggunakan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang sangat menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu menyikapi perkembangan zaman saat ini. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia

yang sedang berubah ini, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan organisasinya dalam situasi stagmansi dan akhirnya mengalami keruntuhan (Robbins, 2003).

Setiap pimpinan mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain, dan tidak selalu suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya. Hal terpenting adalah menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dalam situasi tertentu. Karena gaya kepemimpinan yang baik tersebut belum tentu akan baik pula jika diterapkan dalam situasi yang lain. Dasar yang terpenting dalam penerepan gaya kepemimpinan yaitu tugas dan kewajiban yang diharapkan oleh pimpinan dapat diterima dengan baik oleh bawahan.

Peranan pimpinan yang dominan itu tampak lebih jelas apabila dikaitkan dengan keharusan berinteraksi dengan lingkungan yang selalu berubah dan berkembang, antara lain karena kemajuan pesat yang terjadi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Pimpinanlah yang diharapkan mempunyai kelebihan dibandingkan dengan para tenaga pelaksana untuk menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang yang timbul. Pimpinan yang dianggap mampu melihat implikasi bagi kehidupan organisasi (Wiridihardja, 1987).

Eksistensi dan perkembangan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Kepemimpinan perusahaan penting dan menarik untuk diteliti dalam upaya memahami perkembangan perusahaan yang terjadi dan prospeknya pada masa depan. Salah satu aspek kepemimpinan yang penting terus dipelajari adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan terhadap bawahan (karyawan) yang meningkatkan motivasi berprestasi karyawan untuk bekerja lebih sungguh-sungguh dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis baik dibidang jasa maupun produk yang saat ini tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi berprestasi karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius untuk diperhatikan karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya

manusia yang ada didalamnya. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Peningkatan motivasi berprestasi karyawan pada suatu organisasi juga tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Masalah yang dihadapi pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu bagaimana respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat diterima dengan baik atau tidak oleh karyawan.

Menurut Gibson (1996) menyebutkan bahwa respon adalah aktivitas perilaku dari seseorang yang dihasilkan dari suatu stimulus, tanpa memandang apakah stimulus tersebut dapat diidentifikasi atau tidak dapat diamati. Respon terkait dengan stimulus, sehingga ketika stimulus terjadi maka suatu respon akan mengikuti. Respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan menjadi permasalahan paling penting yang dihadapi oleh seorang pimpinan. Jika respon karyawan kurang baik terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinannya maka kinerja karyawan tersebut cenderung menurun. Oleh karena itu pemimpin harus pandai menyesuaikan diri dalam menerapkan gaya kepemimpinannya dalam kondisi apapun di lingkungan perusahaan agar mendapat respon baik dari karyawan dan mampu meningkatkan motivasi berprestasi karyawan.

Dalam hubungannya dengan penelitian ini Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri yang bergerak dalam produksi kecap, berdiri sejak tahun 1949. Sampai saat ini telah mengalami tiga kali pergantian direktur utama perusahaan. Periode kepemimpinan pertama yaitu oleh Bapak Lie Gin Hwa dari tahun 1949-1978, kemudian pada tahun 1978-1999 kedudukan tertinggi perusahaan dipegang oleh Bapak Ali Sugianto, kemudian perusahaan mengalami perubahan kembali dimana direktur utama digantikan oleh Bapak Efrad Sugianto sejak tahun 2000 sampai saat ini. Perubahan seorang pemimpin yang dialami oleh perusahaan ini tentunya

BRAWIJAYA

akan terdapat perubahan juga antara gaya kepemimpinan direktur utama sebelumnya dengan gaya kepemimpinan direktur utama yang baru.

Dalam hal reformasi atau perubahan direktur utama ini, tingkat kesadaran karyawan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang akan terjadi. Perubahan yang terjadi menuntut pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai situasi dan kondisi yang terjadi. Sebagai individu yang mempengaruhi perilaku orang lain, maka kepemimpinan dalam penerapannya mengandung banyak tantangan, baik tantangan yang timbul dari pimpinan sendiri, dari pengikut atau bawahan, maupun dari situasi dimana proses kepemimpinan tersebut berlangsung. Untuk mengantisipasi hal tersebut seorang pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan (leader style) yang tepat, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut untuk bersifat fleksibel, dalam artian seorang pemimpin dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan organisasi agar mendapat respon yang baik dari karyawan. Selain dari pada hal tersebut Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri juga dihadapkan pada permasalahan kelangkaan produksi kedelai, mengingat kedelai merupakan salah satu bahan baku utama yang diperlukan dalam produksi kecap. Hal ini dirasakan perlu diperhatikan oleh direktur utama dalam menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi yang dihadapi saat ini agar dapat menimbulkan semangat kerja bawahannya, sehingga dapat memacu meningkatnya motivasi kerja. Dengan demikian apa yang menjadi tujuan organisasi dan tujuan pekerja akan tercapai.

Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian ini berupaya untuk mengkaji respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan direktur utama dalam meningkatkan kinerja karyawan di Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam produksi kecap di Indonesia. Perkembangan pengetahuan dan teknologi yang diterapkan oleh pemimpin Perusahaan Murni Jaya Kediri, menghasilkan kemajuan yang cukup signifikan terhadap perusahaan. Kemajuan tersebut tidak lepas dari peran karyawan dalam merespon gaya kepemimpinan direktur utama secara positif yang ditunjukan dengan peningkatan motivasi berprestasi karyawan melalui meningkatkan prestasi kerja serta bekerja dengan penuh semangat dan bergairah.

### 1.2 Rumusan Masalah

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama (pemegang kekuasaan dan wewenang) berperan penting dalam pengelolaan organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misinya. Pada organisasi Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri seperti juga pada perusahaan-perusahaan lainnya, terdapat kedudukan-kedudukan direktur yang memimpin bawahan (karyawan) dengan kekuasaan dan wewenangnya.

Permasalahan yang terjadi pada perusahaan berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan direktur utama yaitu pada situasi tertentu direktur utama menerapkan perilaku yang kurang disukai oleh karyawan, misalnya ketika peringatan hari besar seperti Maulid Nabi Muhammad SAW, hari raya Idul Adha (hari raya Kurban), dan hari besar lainnya perusahaan mengalami peningkatan permintaan produk kecap oleh konsumen, dalam menghadapi masalah tersebut perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama yaitu cenderung mengejar karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat mengatasi terjadinya peningkatan permintaan produk kecap tersebut, peningkatan kinerja tersebut berupa penambahan jam kerja atau lembur. Perilaku dari direktur utama tersebut menimbulkan respon negatif dari karyawan, respon karyawan tersebut dapat berkaitan dengan menurunnya motivasi karyawan dalam berprestasi bahkan kinerja karyawan juga akan menurun. Dampak dari hal tersebut adalah perusahaan kesulitan untuk memenuhi peningkatan permintaan produk kecap oleh konsemen bahkan kelancaran proses produksi kecap juga akan terganggu.

Dari permasalahan tersebut diatas, dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- Bagaimana gaya kepemimpinan direktur utama di Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri ?
- 2. Bagaimana respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan ?
- 3. Bagaimana tingkat motivasi berprestasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan?
- 4. Bagaimana hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang penulis kemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1. Mendeskripsikan gaya kepemimpinan direktur utama di Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri.
- 2. Mendeskripsikan respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan.
- 3. Mendeskripsikan tingkat motivasi berprestasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 4. Menganalisis hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

- 1. Dapat memberikan gambaran umum bagi para pemimpin perusahaan dalam melaksanakan kepemimpinan pada perusahaan.
- 2. Dapat memberikan masukan kepada Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri dalam mengembangkan kepemimpinan di perusahaan sehingga lebih mampu mendorong dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- 3. Sebagai bahan masukan atau sumber informasi bagi peneliti selanjutnya yang berhubungan dengan respon karyawan, gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi.

### II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Menurut Harmidika (2012) dalam skripsi yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Kandatel Malang. Pokok permasalahan yang diteliti adalah menentukan faktor-faktor dari gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam skripsi alat analisis yang digunakan dengan menggunakan metode analisis regresi linier sederhana dengan bantuan SPSS 13.0 for Windows untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif terhadap motivasi kerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Koefisien Determinasi (R Square) sebesar 0.477. Dalam pengolahan data penelitian, variabel independen yang digunakan yaitu variabel gaya kepemimpinan direktif (X<sub>1</sub>) dengan indikator penjelasan pimpinan pada karyawan, gaya kepemimpinan suportif (X<sub>2</sub>) dengan indikator perhatian pimpinan pada karyawan dan gaya kepemimpinan partisipatif (X<sub>3</sub>) dengan indikator mengikut sertakan karyawan. Sedangkan variabel terikatnya yaitu motivasi kerja (Y) dengan indikator kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi. Untuk regresi sederhana menggunakan Adjusted R Square yang disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan dalam penelitian yaitu 0.477 yang berarti 47,7 % variasi variabel trikat (motivasi) mampu dijelaskan oleh variabel independen gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif, dan sisanya 52.3 % lagi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikut sertakan dalam penelitian tersebut. Berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji Fhitung diperoleh sebesar 19.847 dan Ftabel sebesar 2,23 sehingga Fhitung lebih besar dari Ftabel (Fhitung > Ftabel) yaitu 19.847 > 2,23 pada  $\alpha = 5\%$ . Sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel motivasi karyawan PT. Telkom Kandatel Malang.

Menurut Mustofa (2008) dalam skripsi yang berjudul Respon Petani Anggota Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) Terhadap Program Konservasi Sumber Air (Kasus di Desa Punten, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu). Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif untuk mendeskripsikan respon petani dan faktor-faktor sosial ekonomi petani dalam program konservasi sumber air dan analisis deskriptif kuantitatif untuk menguji hipotesis yaitu dengan menggunakan statistik non parametrik/inferensial uji korelasi Rank-Spearman. Dari hasil penelitian karakteristik sosial ekonomi petani Desa Punten Kecamatan Bumiaji Kota Batu termasuk dalam kategori sedang, yaitu tingkat pendidikan rendah (tidak tamat SD dan tamat SD). Status petani dalam LMDH didominasi oleh anggota biasa, motivasi berusaha meningkatkan usahatani mereka sekaligus untuk menjaga kelestarian alam (hutan). Intensitas kontak dengan penyuluh termasuk dalam kategori jarang, persepsi petani meengenai konservasi sumber air termasuk dalam kategori sedang, luas lahan usahatani didominasi dengan luas yaitu < 0,22 ha. Sedangkan respon petani terhadap Program Konservasi Sumber Air pada termasuk dalam kategori tinggi. Sehingga dapat diketahui bahwa petani merespon dengan baik adanya program tersebut. Hubungan antara faktor sosial dengan respon petani terhadap Program Konservasi Sumber Air sebagai berikut, pendidikan, status petani dalam LMDH, motivasi dan kontak dengan penyuluh. Sedangkan faktor sosial ekonomi yang tidak berhubungan dengan respon peetani sebagai berikut, persepsi petani mengenai konservasi sumber daya air dan luas lahan usahatani.

Menurut Kholid (2003) dalam skripsi yang berjudul Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Berprestasi (Kasus Kepala di Kantor Informasi Penyuluhan Pertanian Kabupaten Bogor, Jawa Barat). Pokok permasalahan yang dibahas pada penelitian ini adalah mengkaji teknik gaya kepemimpinan yang mengembangkan motivasi berprestasi karyawan dengan indikator teknik gaya kepemimpinan yang digunakan yaitu pergiliran tempat kerja, member penghargaan, memperbaiki lingkungan kerja dan menciptakan hubungan kerja harmonis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner dan wawancara terhadap responden. Hasil dari wawancara responden dikelompokkan dalam bentuk tabel silang dan tabel

frekuensi. Dari hasil analisis data diperoleh bahwa teknik gaya kepemimpinan yang berpengaruh untuk meningkatkan motivasi berprestasi pegawai adalah menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Hubungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan motivasi berprestasi pegawai baik ekerja keras, bekerja lebih baik, keinginan menjadi teladan, memperbaiki kesalahan maupun memacu prestasi kerja. Namun, teknik-teknik kepemimpinan lainnya belum sepenuhnya meningkatkan motivasi berprestasi pegawai. Motivasi berprestasi akan tercipta apabila teknik kepemimpinan yang dilakukan sesuai dengan faktor motivasi individu yang bersangkutan.

Ditinjau dari pengamatan terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian saat ini. Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu oleh Harmidika (2012) yaitu tujuan pokok yang diteliti adalah gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan. Kemudian persamaan dengan penelitian oleh Mustofa (2008) yaitu pokok penelitian yang diteliti adalah respon seseorang terhadap rangsangan dan metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif kualitatif untuk mengetahui respon seseorang. Sedangkan persamaan dengan penelitian oleh Kholid (2003) yaitu indikator motivasi yang digunakan adalah motivasi yang terfokus pada motivasi berprestasi menurut Mc.Clelland.

Adapun perbedaan dari penelitian saat ini dengan ketiga penelitian terdahulu Pada penelitian saat ini dengan judul Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Dalam Meningkatkan Motivasi Berprestasi Karyawan Di Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan direktif, suportif, patisipatif, dan achievement oriented serta motivasi berprestasi karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif menggunakan metode penelitian survei melalui wawancara dibantu dengan daftar pertanyaan atau kuesioner dilakukan dengan cara mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang ada untuk manggambarkan fenomena yang ada. analisis Untuk data kuantitatif menggunakan tabel silang dan tabel frekuensi serta perhitungan menggunakan analisis korelasi Rank Spearman untuk mengetahui hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan.

### 2.2 Respon

### 2.2.1 Definisi Respon

Menurut Gibson (1996) menyebutkan bahwa respon adalah aktivitas perilaku dari seseorang yang dihasilkan dari suatu stimulus, tanpa memandang apakah stimulus tersebut dapat diidentifikasi atau tidak dapat diamati. Respon terkait dengan stimulus, sehingga ketika stimulus terjadi maka suatu respon akan mengikuti. Respon juga diartikan sebagai reaksi seseorang terhadap stimulus, atau perilaku yang timbul karena adanya stimulus.

Secara garis besar menurut Sarwono (1985), respon dapat digolongkan menjadi dua macam, yaitu:

- 1. Respon positif: mengandung arti bahwa seseorang member tanggapan terhadap objek atau benda dari peristiwa yang diinderanya.
- 2. Respon negatif: mengandung arti bahwa seseorang tidak member tanggapan secara baik dari peristiwa yang diinderanya.

Munculnya respon tidak lepas dari terjadinya rangsangan yang diberikan organisme (manusia, hewan dan tumbuhan). Rangsangan sendiri dapat diartikan sebagai peristiwa baik yang terjadi diluar maupun didalam tubuh kita yang memungkinkan perubahan tingkah laku. Perubahan tingkah laku terjadi akibat adanya rangsangan ini yang disebut respon. Hasil dari respon adalah penilaian individu terhadap objek berdasarkan rangsangan-rangsangan yang diterima. Keemungkinan yang akan muncul adalah organisme tersebut menerima atau menolak (Sarwono, 1985).

#### 2.2.2 Teori Respon

Respon terjadi jika ada suatu rangsangan yang diterima oleh seseorang diproses secara psikologis melalui tahap-tahap persepsi kemudian menentukan sikap terhadap rangsangan dan pada akhirnya sikap tersebut diwujudkan dalam bentuk perilaku. Namun, respon tersebut diawali dengan proses motivasi dan persepsi yang kemudian ditunjukkan dalam peningkatan perilaku yang meliputi tiga aspek yaitu, pengetahuan, sikap dan keterampilan.

Motivasi mengacu pada sebab atau mengapa dari perilaku. Apabila dipakai dari arti ini, maka motivasi akan meliputi segala aspek psikologi. Menurut Gitusudarmo (2000), motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan seseorang untuk memenuhi tujuan tertentu.

Suatu pengamatan mengemukakan bahwa motivasi berhubungan perilaku, kekuatan respon setelah seseorang memilih mengikuti tindakan tertentu dan ketahanan perilaku atau berapa lama orang it uterus-menerus berperilaku menurut cara tertentu. Dalam Gibson (1988), Analisis motivasi harus memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang mendorong dan mengarahkan kegiatan seseorang dimana motivasi adalah berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, didukung, diarahkan, dihentikan dalam reaksi subyektif apakah yang akan timbul ketika semua itu berlangsung.

### 2. Persepsi

Persepsi adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan untuk seseorang. Maka dari itu setiap orang member arti yang berbeda-beda terhadap segala sesuatu yang dilihatnya. Persepsi bertautan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus tentang obyek atau kejadian pada waktu tertentu, sehingga persepsi terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera. Persepsi mencakup penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus dan penterjemah atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi sehingga mempengaruhi perilaku dalam bentuk sikap.

### 3. Perilaku

Perilaku memiliki hubungan yang erat dengan sikap, dimana sikap seseorang terhadap sesuatu yang baru (inovasi) atau sangat mempengaruhi perilaku terhadap inovasi tersebut. Kadir dalam Hidayati (2003), menyatakan bahwa petani yang telah mengadopsi inovasi pada waktu itu belum tentu melanjutkan untuk mengadopsi lagi inovasi tersebut pada waktu berikutnya, sehingga ada kemungkinan melanjutkan dan menolak adopsi. Perilaku juga dinyatakan sebagai kekuatan yang mencerminkan seseorang yang selalu menuju kearah tujuan. Perilaku yang ditunjukkan dengan aktivitas yang sudah dilakukan atau hal-hal yang mereka kerjakan, dalam hal ini telah mengadopsi inovasi.

Peubahan perilaku yang dikeheendaki meeliputi pengetahuan atau wawasan yang berkaitan dengan apa yang mereka ketahui, sikap yang berkaitan dengan apa yang mereka pikirkan dan reasakan, serta keterampilan yang berkaitan dengan kemampuan yang mereka miliki. Ketiga aspek yang berkaitan dengan perubahan perilaku tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Menurut Soedarmanto dalam Amri (2009) respon individu terhadap stimulus tertentu dalam peningkatan perilaku dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu :

### 1. Pengetahuan

Pengetahuan diawali dengan proses melihat sampai dengan proses berfikir dalam diri manusia. Menurut Suhadi dalam Amri (2009), pengetahuan dapat memberikan arti terhadap obyek psikologis pengetahuan meliputi ingatan hal-hal yang pernah dipelajari dan disimpan didalam ingatan yang dapat digali pada saat dibutuhkan melalui bentuk mengingat kembali. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengetahuan bisa didapat dari proses melihat sampai dengan berfikir yang ada pada otak manusia, dengan demikian pengetahuan dapat memberikan makna terhadap obyek psikologinya.

### 2. Sikap

Sikap adalah keadaan mental dan saraf dari kesiapan, yang diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh dinamik atau terarah terhadap respon individu pada semua obyek dan situasi yang berkaitan dengannya. Sikap pertama digambarkan sebagai kesiapan untuk selalu menanggapi dengan cara tertentu dan menekankan implikasi perilakunya (Sears,1988). Selanjutnya menurut Van Den Ban dan Hawwkins (1999), sikap dapat terdiri dari tiga komponen yaitu, pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak.

### 3. Keterampilan

Menurut Anas (1996), ketermpilan dinamakan juga dengan aspek psikomotorik yaitu aspek yang berhubungan dengan keahlian (*skill*) seseorang setelah dia menerima pengalaman belajar tertentu. Aspek psikomotorik yang berkaitan dengan keterampilan untuk menerapkan suatu inovasi.

Sikap merupakan faktor yang menentukan perilaku, karena sikap berhubungan dengan persepsi. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini melihat respon karyawan berbentuk persepsi yaitu pendapat karyawan dan bagaimana sikap karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama.

### 2.3 Kepemimpinan

### 2.3.1 Definisi Kepemimpinan

Pemimpin yang berhasil bukanlah yang mencari kekuasaan untuk diri sendiri, melainkan mendistribusikan kekuasaan kepada orang banyak untuk mencapai cita-cita bersama. Melalui kejelasan wewenang, tanggung jawab, serta diimbangi dengan sikap disiplin mereka mengatasi masalah bersama karyawan secara efektif dan efisien. Hal itu juga diimbangi oleh interaksi yang positif, yaitu keterampilan utama dalam mengelola sumber daya manusia. Pemimpin juga harus sensitif dalam berinteraksi, baik terhadap bahasa verbal, nada suara, maupun nonverbal atau bahasa tubuh (*body language*) (Wahjosumidjo, 1987).

Wahjosumidjo (1987) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan kekuatan dan kekuasaan. Kepemimpinan merupakan suatu bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dengan yang dipimpin, di mana hubungan tersebut mencerminkan seseorang atau sekelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan/kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin. Dalam hal ini orang yang memimpin lebih banyak mempengaruhi dari pada dipengaruhi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan (Robbins, 1996). Hal ini sejalan dengan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang aling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tertentu (Tanjung dan Arep, 2003). Definisi kepemimpinan ini mengindikasikan bahwa pentingnya sebuah kepemimpinan dalam suatu organisasi agar pencapaian tujuan organisasi dapat terpenuhi. Menurut Hasibuan (2005), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Siagian (2003) memaparkan bahwa kepemimpinan dalam konteks suatu organisasi,adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki

jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif, ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Abdulsyani (1987), mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses pemberian pengaruh dan pengarahan dari seorang pemimpin terhadap orang lain (atau kelompok orang) untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Berdasarkan uraian di atas, terdapat kesamaan makna tentang kepemimpinan yaitu suatu cara mempengaruhi orang lain agar mau mengikuti apa yang diinginkan dalam rangka mencapai tujuan bersama

### 2.3.2 Teori Kepemimpinan

Menurut Kartono (2006), teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan.

Kartono (1994) memaparkan ada tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan tentang munculnya pemimpin, yaitu :

### 1. Teori Genesis

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

### 2. Teori Sosial

Teori ini berlawanan dengan teori genetis karena teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu bukan dlahirkan 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. Teori ini lebih menekankan bahwa yang bisa menjadi pemimpin ditentukan oleh kondisi faktor sosial.

### 3. Teori Ekologis atau Sintesis

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

Teori kepemimpinan menurut Rivai (2006), terbagi atas tiga yakni :

### 1. Teori Sifat

Teori ini berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasive dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi.

### 2. Teori Kepribadian Perilaku

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi.

### 3. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini merupakan suatu pendekatan terhadap kepeemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.

### 2.3.3 Tujuan Kepemimpinan

Menurut Santosa (2006), ada beberapa tujuan kepemimpinan, antara lain tujuan organisasi, tujuan kelompok, dan tujuan pribadi pemimpin.

- Tujuan organisasi dimaksudkan untuk memajukan organisasi yang bersangkutan dan menghindarkan diri dari maksud-maksud yang irasional organisasi yang ada.
- 2. Tujuan kelompok dimaksudkan untuk menanamkan tujuan kelompok pada masing-masing anggota sehingga tujuan kelompok dapat segera tercapai.

3. Tujuan pribadi pemimpin dimakssudkan untuk member kesempatan pada pimpinan berkembang dalam tugasnya, seperti mempengaruhi, member nasehat dan sebagainya.

### 2.3.4 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2006), bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Menurut Frunzi dan Savini diacu dalam Hidayat (2005) terdapat lima fungsi kepemimpinan yang merupakan karakteristik kepemimpinan, yaitu:

- 1. Pengajaran, dengan memberikan pengarahan khusus, saran dan bimbingan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- 2. Konseling, dengan mewawancarai para karyawan dan membantu mereka dalam menemukan jawabannya.
- 3. Evaluasi, dalam melakukan pengawasan, peninjauan, penilaian terhadap karyawan sebagai timbal-balik terhadap kinerja karyawan.
- 4. Delegasi, dengan memberikan tugas, tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan yang dirasa kompeten.
- 5. Pemberian imbalan, dengan menyediakan pengakuan nyata maupun tidak nyata kepada karyawan yang sudah menyelesaikan tugasnya dengan baik.

### 2.4 Gaya Kepemimpinan

### 2.4.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2006), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepeemimpinannya.

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). James et. Al. (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses meengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

### 2.4.2 Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2003), pada teori neokharismatik terdapat tiga macam kepemimpinan, yaitu :

### 1. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan yang muncul karena atribusi yang diberikan oleh pengikutnya dari kemampuan seorang pemimpin yang heroik. Pemimpin kharismatik memiliki lima cirri yaitu memiliki visi, berani mengambil resiko dalam melaksanakan visi, peka terhadap keadaan lingkungan dan pengikutnya, dan mempunyai perilaku yang tidak biasa. Sejalan dengan pendapat diatas, menurut Anom (2008), kharisma merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan pengikut. Atribut-atribut kharisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara, dan visi pemimpin relevan dengan kebutuhan pengikut.

### 2. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mencurhkan perhatian pada kebutuhan pengembangan dari pengikut, mengubah paradigma pengikut terhadap masalah dengan cara-cara baru, dan mempunyai kemampuan untuk memotivasi pengikut dalam pencapaian tujuan. Menurut Anom (2008), pemimpin transformasi merupakan pemimpin yang mengarahkan pengikutnya kepada citacita dan nilai-nilai noral yang lebih tinggi.

### 3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, dan atraktif dengan masa depan organisasi. Keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin visioner adalah kemampuan menjelaskan visi kepada orang lain, mampy mengungkapkan visi dalam

BRAWIJAYA

kepemimpinannya, dan mampu memperluas visi pada konteks kepemimpinan yang berbeda.

Path-Goal Leadership Model oleh menurut Robert dalam House. R and Mitchell (1996), menerangkan gaya kepemimpinan dalam empat kategori sebagai berikut:

# 1. Directive Leadership

Dalam hal ini pimpinan berfungsi sebagai petunjuk terhadap anggota kelompok sehingga pimpinan kurang berpartisipasi penuh. *Directive leadership* sama dengan gaya otoriter.

# 2. Supportive Leadership

Pimpinan memiliki sifat ramah, mudah mengadakan pendekatan, serta memperhatikan kesadaran kemanusiaan yang tinggi kepada bawahannya.

# 3. Participative Leadership

Pimpinan tidak hanya meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi juga membuat keputusan dalam rangka pemecahan persoalan yang ada dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang rendah pengarahan namun tinggi dukungan. Posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dalam penggunaan gaya ini pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar pemikiran atau ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar.

## 4. Achievement-Oriented Leadership

Pimpinan menanamkan kesadaran akan tantangan tujuan oerganisasi untuk bawahan dan menunjukkan sikap pada bawahan bahwa ia dapat mencapai tujuan tersebut.

Mengenai ukuran-ukuran gaya kepemimpinan, Fiedler dalam Siagian (2003), mendefinisikan atas dasar tiga orientasi yang dapat diukur, yaitu:

- 1. *Position power* (kekuasaan posisi) : kemampuan untuk mencapai produktifitas yang tinggi melalui kerja sama.
- 2. *Task structure* (struktur tugas) : suatu gaya yang mengutamakan adanya kehendak atau keinginan untuk senantiasa menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.

3. Leader member relations (hubungan pemimpin dengan bawahan): suatu gaya yang menunjukkan perhatian yang mengutamakan hubungan dengan faktor manusia.

Pada penelitian ini teori gaya kepemimpinan yang akan dianalisis adalah teori gaya kepemimpinan Path-Goal Leadership Model oleh Robert House, terdapat empat gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan direktif (directive leadership), gaya kepemimpinan suportif (supportive leadership), kepemimpinan partisipatif (participative leadership) dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi (achievement-oriented leadership). RAM

#### 2.5 Motivasi

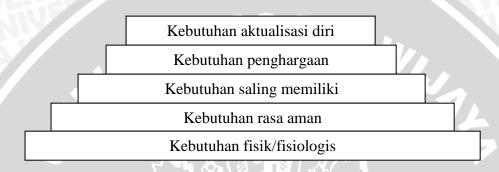
#### 2.5.1 Definisi Motivasi

Menurut Hasibuan (2002) motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Dapat diartikan bahwa motivasi kerja sangat penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi kerja harus diberikan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Menurut Wahjosumidjo (1993) motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (driving force) dimaksudkan desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Kunci yang terpenting untuk itu tak lain adalah pengertian yang mendalam tentang manusia. Manusia dalam aktivitas kebiasaannya memiliki semangat untuk mengerjakan sesuatu asalkan dapat menghasilkan sesuatu yang dianggap oleh dirinya memiliki suatu nilai yang berharga, yang tujuannya jelas untuk melangsungkan kehidupannya, rasa tentram, rasa aman dan sebagainya.

#### 2.5.2 Teori Motivasi

Teori Maslow memandang bahwa manusia pada dasarnya melakukan tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Maslow mengemukakan kebutuhan manusia dalam teori hierarki kebutuhan (*Maslow's Need Hierarchy*). Manusia berusaha untuk memenuhi kebutuhannya dari tingkat yang paling rendah terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhannya pada tingkat yang lebih tinggi lagi. Kebutuhan yang paling dasar yakni kebutuhan fisik atau fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri (Gambar 1).



Gambar 1. Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow (Stoner dan Freeman, 1994)

Secara ringkas hierarki kebutuhan menurut Maslow dalam Stoner dan Freeman dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1. Kebutuhan fisik atau fisiologis mencangkup kebutuhan pokok manusia dalam mempertahankan kelangsungan hidup seperti kebutuhan sandang, pangan dan papan.
- 2. Kebutuhan rasa aman berwujud pada kebutuhan bebas dari ancaman baik fisik maupun fisiologis, baik ditempat kerja ataupun diluar jam kerja.
- 3. Kebutuhan rasa memiliki atau sosialisasi mencangkup rasa kasih sayang, rasa memiliki dan diterima dalam pergaulan maupun lingkungannya.
- 4. Kebutuhan penghargaan berhubungan dengan status yang mencakup akan penghargaan diri serta pengakuan.
- 5. Kebutuhan aktualisasi diri berupa dorongan untuk menjadi yang diinginkan dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi diri.

Herzberg diacu *dalam* Stoner dan Freeman (1994) mengembangkan teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas

(dissatifierssatisfier), atau faktor yang membuat orang yang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (hygiene-motivators), atau faktor ekstrinsik dan intrinsic (extrinsic-intrinsic). Pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu:

# 1. Faktor-faktor pemeliharaan (*Maintenance Factors*)

Menurut teori ini terdapat serangkaian kondisi ekstrinsik yaitu keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas di antara karyawan, apabila kondisi tersebut tidak ada. Kondisi ini adalah faktor yang membuat orang tidak puas atau disebut juga *hygiene factor*. Faktor ini berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh kebutuhan (ketentraman) badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus-menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor pemeliharaan ini meliputi: gaji/imbalan, hubungan antar karyawan, kondisi

kerja, dan administrasi serta kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan. Faktorfaktor ini bukan sebagai motivator, tetapi sebagai keharusan bagi perusahaan.

# 2. Faktor-faktor Motivasi (Motivation Factors)

Faktor-faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya status, prestasi, pengakuan, pekerjaan yang dilakukan, tanggung jawab, dan sebagainya. Teori dua faktor ini disebut juga dengan Konsep Higiene. Kedua faktor ini ada yang mempengaruhi kerja para pegawai yaitu faktor yang memberikan kepuasan (faktor-faktor yang memotivasi) dihubungkan dengan faktor-faktor intrinsik yang membuat pekerjaan menjadi menarik, seperti : prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan semua yang berhubungan dengan isi dan imbalan dari prestasi kerja. Faktor-faktor ketidakpuasan (faktor hygiene) dihubungkan dengan faktor-faktor ekstrinsik mencakup gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan semua yang mempengaruhi konteks di mana kerja dilaksanakan.

# 2.5.3 Motivasi Berprestasi

Teori kebutuhan menurut Mc.Clelland dalam Wahjosumidjo (1987) mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi semangat kerja.

Menurutnya masing-masing kebutuhan mempengaruhi pribadi seseorang, sehingga motivasi seseorang itu juga akan berbeda-beda. Tiga kebutuhan manusia menurut Mc.Clelland sebagai berikut :

1. Need for Power (n/PWR)

Orang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi, wahjosumidjo menyatakan bahwa ada dua macam kekuasaan :

- a. Kekuasaan menurut selera tertentu, yaitu:
- 1) Membesar-besarkan diri
- 2) Meremehkan para pengikut
- 3) Memperlakukan bawahan sebagai pion atau sebagai bidak
- 4) Bersifat mengancam
- b. Kekuasaan yang disosialisasikan dipakai demi kepentingan pengikut
- 1) Merumuskan tujuan yang menguntungkan kelompok
- 2) Mengilhami mereka untuk menyelesaikan soal-soal kecil demi kebaikan
- 3) Berkonsultasi dengan bawahan dan mencari cara yang paling baik untuk mencapai sasaran dan evaluasi
- 4) Bersifat bekerja sebagai katalisator
- 2. Need for Affiliation (n/AFC)

Orang yang mempunyai motivasi kerja sama yang tinggi, menurut Wahjosumidjo ada cirri-ciri yang dimiliki orang tersebut:

- a. Bersifat sosial, suka berinteraksi, dan bersama dengan individu-individu
- b. Bersikap merasa ikut memiliki atau bergabung dalam kelompok
- c. Karena didorong keinginan untuk bersahabat maka mereka menginginkan kepercayaan yang lebih jelas dan tegas
- d. Cenderung berkumpul dan mencoba untuk mendapatkan saling pengertian bersama mengenai apa yang telah terjadi dan apa yang harus mereka percaya
- e. Secara pribadi selalu bersedia untuk berkonsultasi dan suka menolong orang lain yang dalam kesukaran dan lebih menyenangi saling adnya hubungan persahabatan.
- 3. Need for Achievement (n/ACH)

Menurut Wahjosumidjo ada cirri-ciri yang dimiliki oleh orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yakni :

- Mereka menyadari bersemangat sekali apabila unggul
- Menentukan tujuan secara realistic dan mengambil resiko yang diperhitungkn mereka tidak percaya pada hasil baik
- c. Mereka mau bertanggung jawab sendiri mengenai hasilnya
- d. Mereka bertindak sebagai wirausaha, memilih tugas yang menantang, dan menunjukan perilaku yang lebih berinisiatif daripada kebanyakan orang
- e. Mereka mengharapkan umpan balik konkrit yang cepat terhadap prestasi mereka
- Mereka bekerja tidak terutama untuk mendapatkan uang atau kekuasaan
- g. Motivasi yang perlu bagi mereka:
- 1) Memberikan pekerjaan yang membuat mereka puas
- 2) Memberikan mereka otonomi, umpan balik terhadap sukses dan kegagalan
- 3) Memberikan mereka peluang untuk tumbuh
- 4) Memberikan mereka tantangan
- h. Mereka dapat diandalkan sebagai tulang punggung organisasi, dan diperlukan dalam organisasi. Tetapi perlu diimbangi dengan motivasi afiliasi dan motivasi kekuasaan.

Mc.Clelland dalam Muhadjir (1983) menyatakan bahwa untuk mempercepat pertumbuhan suatu bangsa dibutuhkan meningkatnya n-ACH, hasrat untuk maju. Dalam buku tersebut disebutkan ada hubungan antara n-ACH dengan kewiraswastaan dan usaha mengembagkan perusahaan. Dengan demikian, adanya hasrat untuk memperoleh yang lebih sempurna, hasrat untuk bekerja lebih baik atau hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan. Sehingga beberapa memperkirakan bahwa n-ACH merupakan motivasi spesifik golongan elite.

Berdasarkan uraian diatas penelitian saat ini menggunakan teori motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan dorongan terhadap karyawan yang dapat menjaga bahkan meningkatkan prestasinya dalam bekerja. Motivasi berprestasi digunakan untuk dianalisis hubungannya dengan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama.

# BRAWIJAYA

# 2.5.4 Teknik Meningkatkan Motivasi Berprestasi

Saydam (1996) menyatakan bahwa teknik pemberian motivasi adalah cara-cara atau kiat-kiat yng dianggap paling tepat untuk memberikan motivasi kerja, sehingga karyawan yang bersangkutan mau bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Kemampuan pemimpin sangat diharapkan dalam pemberian motivasi untuk berprestasi ini sesuai dengan situasi dan kondisi operasional di lapangan serta sasaran diberikannya motivasi tersebut.

Menurut Saydam (1996), teknik pemberian motivasi terhadap karyawan yang berada dalam kondisi fisik dan mental lelah dan bosan, yaitu :

- 1. Pemberian waktu istirahat yang cukup.
- 2. Menghindari mereka dari bekerja secara rutin, tetapi melakukan pergiliran dalam melakukan tugas.
- 3. Memperbaiki lingkungan kerja yang buruk dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.
- 4. Memperbaiki hubungan kerja kea rah yang lebih harmonis dan bersahabat.

Saydam (1996) mengemukakan pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi berprestasi kepada para karyawan dapat mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, dapat meningkatkan gairah dan semangat dalam bekerja, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan prestasi kerja, meninggikan moral kerja karyawan, meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, serta menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

# 2.6 Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Berprestasi

Sesungguhnya kebanyakan orang ingin dipimpin yang disebabkan oleh keinginan lepas dari tanggungjawab (*freeriders*), mereka memerlukan seseorang yang dapat menunjukkan jalan, dapat menentukan apa yang harus dilakukan dan membantu melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang harus mereka selesaikan. Agar organisasi dapat berjalan lancer, dapat mencapai tujuan dengan sukses (berprestasi), maka diperlukan perananan pemimpin untuk memotivasi mereka agar mau menyelesaikan pekerjaan, keinginan bekerja dengan baik dan kerelaan untuk bekerja sama sehingga ada keinginan untuk berprestasi.

Teori motivasi maslow dalam Saydam menyebutkan bahwa keebutuhan sosial masih dapat dibagi dalam empat rincian kebutuhan oleh individu, yaitu :

- 1. Kebutuhan untuk disayang, dicintai dan diterima oleh orang lain (sense of belonging)
- 2. Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain (sense of importance)
- 3. Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan (sesnse of participation)
- 4. Kebutuhan untuk berprestasi (sense of achievement)

Koontz dalam Rahmawati (1989) menerangkan bahwa motivasi dan kepemimpinan mempunyai ciri sebagai berikut : kepemimpinan mempunyai ciri dalam kecakapan untuk memahami bahwa manusia pada hakikatnya memiliki kekuatan motivasi dalam waktu yang bervariasi serta situasi yang berbeda, memliki kecakapan untuk menimbulkan semangat, memiliki kecakapan untuk berbuat dengan cara tertentu sehingga menimbulkan suatu suasana yang merangsang lahirnya suatu respon dan motivasi.

Berdasarkan uraian diatas, disinilah dituntut kemampuan pemimpin untuk menerapkan teknik yang mana agar sesuai dengan kondisi dan tipe karyawan tersebut. Dalam praktek kehidupan sehari-hari motivasi dari berbagai individu sangat kompleks, meskipun pada saat yang sama. Maka dari itu seorang pemimpin seharusnya bertindak dan memperlakukan bawahan tidak sama antara orang per orang.

#### III. KERANGKA TEORITIS

## 3.1 Kerangka Pemikiran

Karyawan sangat berpengaruh bagi keberlanjutan perusahaan, tercapainya target atau tujuan perusahaan merupakan kunci bagi keberlanjutan perusahaan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut kinerja karyawan menjadi salah satu aset paling penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, sedangkan direktur utama adalah seseorang yang mempengaruhi karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri adalah salah satu perusahaan kecap lokal yang tentunya memiliki tujuan perusahaan. Dalam pencapaian tujuan perusahaan selalu dilatarbelakangi oleh kinerja dari karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut sesuai dengan tugas yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Karyawan memiliki tanggung jawab pada bagiannya masing-masing untuk menjaga stabilitas produksi dan target perusahaan. Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan memerlukan pantauan dan arahan dari seorang direktur utama selaku pemimpin perusahaan. Dalam menyampaikan arahan kepada karyawan, tentunya direktur utama memiliki gaya kepemimpinan yang diterapkan didalam perusahaan. Gaya kepemimpinan direktur utama tersebut akan menentukan bagaimana respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan bergairah sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

Path Goal Leadership Model (Robert, 1996) memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam berbabagai situasi. Terdapat empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin yaitu direktif, suportif, partisipatif dan berorientasi terhadap pencapaian atau prestasi (Achievement Oriented). Pemimpin yang direktif cenderung memberitahu bawahan apa yang dia harapkan dari mereka. Pemimpin yang suportif memperlakukan bawahan sejajar dengan dirinya. Pemimpin yang partisipatif cenderung berkonsultasi dengan bawahan menggunakan ide dan saran dari mereka sebelum mengambil keputusan, dan pemimpin yang berorientasi prestasi akan membuat target yang menantang,

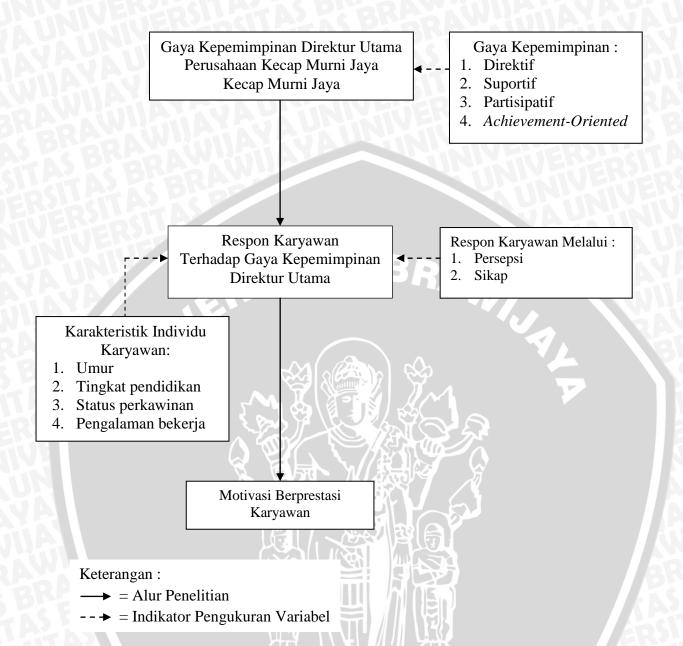
mengharapkan bawahan bekerja dalam level tertinggi, dan terus menerus mencari peningkatan kinerja.

Ditinjau dari penerapan teknik gaya kepemimpinan path goal leadership style tersebut, penelitian ini ingin mengetahui bagaimana respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan. Indikator dari respon karyawan akan diukur dari dari persepsi karyawan yaitu pendapat karyawan terhadap tugas dibawah perintah atau pimpinan perusahaan, serta dari sikap karyawan yaitu bagaimana perubahan perilaku karyawan sebagai bentuk respon terhadap penerapan gaya kepemimpinan direktur utama (Soedarmanto dalam Amri, 2009).

Respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama merupakan proses yang banyak dipengaruhi oleh berbagai karakteristik dari individu karyawan itu sendiri. Karakteristik individu karyawan bisa berasal dari aspek sosial dan aspek ekonomi karyawan. Karakteristik sosial ekonomi dari masingmasing karyawan tersebut berupa umur, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan pengalaman bekerja di perusahaan.

Respon karyawan melalui persepsi dan sikap karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama tersebut dapat menimbulkan suatu hubungan yang mempengaruhi tingkat motivasi berprestasi karyawan. Jika respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama diterima dengan baik, maka motivasi karyawan untuk berprestasi dalam pekerjaan pun akan terus meningkat. Maka dari itu didalam alur pemikiran penelitian diperoleh sebuah hipotesis yang menyatakan bahwa diduga terdapat hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka secara rinci dapat digambarkan dalam alur pemikiran penelitian dapat dilihat pada gambar 2 :



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Dalam Meningkatkan Motivasi Berprestasi Karyawan Di Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri

# 3.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut: Diduga terdapat hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan.

#### 3.3 Pembatasan Masalah

- 1. Penelitian dilakukan pada Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri.
- 2. Penelitian ini melibatkan pemilik perusahaan atau direktur utama dan karyawan di perusahaan Murni Jaya Kediri.
- 3. Ruang lingkup penilitian ini mulai dari identifikasi respon karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan direktur utama sampai tingkat motivasi berprestasi karyawan.

# 3.4 Definisi Operasional

- 1. Gaya kepemimpinan adalah perilaku yang diterapkan direktur utama untuk mempengaruhi bawahan agar tujuan perusahaan dapat segera tercapai.
- a. Gaya kepemimpinan direktif adalah direktur utama sebagai pemimpin perusahaan memberitahu bawahan apa yang dia harapkan dari mereka untuk tujuan perusahaan.
- b. Gaya kepemimpinan suportif adalah direktur utama memperlakukan bawahan sejajar dengan dirinya dalam pula dikatakan pimpinan memiliki sifat ramah, mudah mengadakan pendekatan, serta memperhatikan kesadaran kemanusiaan yang tinggi kepada bawahannya.
- c. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah direktur utama cenderung berkonsultasi dengan bawahan menggunakan ide dan saran dari mereka sebelum mengambil keputusan.
- d. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi adalah direktur utama akan terus mengejar prestasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- 2. Respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan reaksi, tanggapan atau jawaban petani terhadap gaya kepemimpinan direktur utama melalui persepsi dan perilaku yang ditunjukkan dengan sikap karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama.
- a. Persepsi adalah penafsiran atau pemaknaan karyawan terhadap obyek yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan direktur utama kemudian memberi arti, nilai berupa tanggapan.

BRAWIJAYA

- b. Sikap merupakan bagaimana perilaku karyawan dalam menanggapi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama dalam kegiatan sehari-hari di perusahaan.
- 3. Karakteristik Individu Karyawan adalah ciri-ciri dari masing-masing karyawan dilihat dari umur karyawan, tingkat pendidikan tertinggi yang pernah ditempuh karyawan, status perkawinan karyawan sudah menikah atau belum menikah dan pendapatan yang diterima oleh karyawan setiap bulan baik dari gaji maupun penghasilan lainnya.
- a. Umur karyawan adalah lamanya hidup responden sejak lahir hingga saat dilakukan penelitian yang dinyatakan dalam tahun
- b. Pendidikan karyawan adalah tingkat pendidikan formal tertinggi yang pernah ditempuh oleh karyawan sebagai responden pada saat penelitian.
- c. Status perkawinan karyawan adalah status karyawan sebagai responden pada saat ini sudah menikah, duda/janda, atau belum menikah.
- d. Pengalaman bekerja dalah lama karyawan melakukan pekerjaan di perusahaan yaitu sejak pertama kali masuk sampai saat dilakukan penelitian yang dinyatakan dalam tahun.
- 4. Motivasi prestasi karyawan adalah prestasi yang mampu dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan baik, motivasi berprestasi karyawan merupakan tujuan dari penerapan gaya kepemimpinan direktur utama.

# 3.5 Pengukuran Variabel

Dalam penilitian ini, skala yang digunakan untuk pengukuran variabel adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur beberapa pertanyaan yang menyangkut tentang aspek-aspek dalam respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan.

Langkah-langkah dalam menggunakan skala Likert adalah:

1. Menentukan Kelas (K)

Kelas yang digunakan untuk variabel respon, gaya kepemimpinan, dan motivasi berprestasi adalah tiga kelas (K=3) yaitu : a. tinggi, b. sedang, c. rendah

2. Menentukan Kisaran (R)

$$R = X_t - X_r$$

Dimana:

R = Kisaran atau rentang kelas

 $X_t = Nilai pengamatan tertinggi/skor maksimum$ 

 $X_r = Nilai pengamatan terendah/skor minimum$ 

Sehingga kisaran untuk variabel gaya kepemimpinan, karakteristik individu karyawan, respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan tingkat motivasi berprestasi adalah :

R (gaya kepemimpinan) = 12 - 4 = 8

R (karakteristik karyawan) = 12 - 4 = 8

R (respon karyawan) = 12 - 4 = 8

R (motivasi berprestasi) = 9 - 3 = 6

3. Menentukan selang kelas (I)

$$I = \frac{R}{K}$$

Dimana:

I = Selang Kelas

R = Kisaran

K = Banyaknya Kelas

Sehingga selang kelas untuk variabel gaya kepemimpinan, karakteristik individu karyawan, respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan tingkat motivasi berprestasi adalah :

a. Gaya Kepemimpinan Direktur Utama:

$$I = \frac{8}{3} = 2,7$$

b. Karakteristik Individu Karyawan:

$$I = \frac{8}{3} = 2,7$$

c. Respon Karyawan:

$$I = \frac{8}{3} = 2,7$$

d. Motivasi Berprestasi Karyawan

$$I = \frac{6}{3} = 2$$

Dari perhitungan diatas diperoleh skor dari masing masing kelas untuk variabel gaya kepemimpinan, karakteristik individu karyawan, respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan tingkat motivasi berprestasi karyawan adalah sebagai berikut :

a. Gaya Kepemimpinan Direktur Utama

Rendah apabila memperoleh nilai 4-6.7=33.33%-55.83%Sedang apabila memperoleh nilai 6.8-9.5=56.67%-79.17%Tinggi apabila memperoleh nilai 9.6-12=80%-100%

b. Karakteristik Individu Karyawan

Rendah apabila memperoleh nilai 4-6.7=33.33%-55.83%Sedang apabila memperoleh nilai 6.8-9.5=56.67%-79.17%Tinggi apabila memperoleh nilai 9.6-12=80%-100%

c. Respon Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan

Rendah apabila memperoleh nilai 4-6.7=33.33%-55.83%Sedang apabila memperoleh nilai 6.8-9.5=56.67%-79.17%Tinggi apabila memperoleh nilai 9.6-12=80%-100%

d. Tingkat Motivasi Berprestasi Karyawan

Rendah apabila memperoleh nilai 3-5=33,33%-55,56%Sedang apabila memperoleh nilai 5,1-7,1=56,67%-78,89%Tinggi apabila memperoleh nilai 7,2-9=80%-100%

Tabel 1. Karakteristik Individu Karyawan

Karakteristik	Indikator	Skor	
	• Muda $= < 30$ Tahun	1	
1. Umur	• Dewasa = $30 - 50$ Tahun	2	
AVVL FILLS	• Tua $= > 50$ Tahun	3	
SOAWKIII	• Tamat SD/SMP	1	
2. Pendidikan	• Tamat SMA	2	
AD KEBRE	• Tamat Diploma/S1	3	
2 01 1	Belum Menikah	1	
3. Status perkawinan	Duda/Janda	2	
perkawinan	<ul> <li>Menikah</li> </ul>	3	
4 Dancelemen	• < 3 Tahun	1	
4. Pengalaman bekerja	• 3 – 10 Tahun	$\begin{bmatrix} 2 \\ 3 \end{bmatrix}$	
• > 10 Tahun 3			
Skor Maksimal = 12			
Skor Minimal = 4			



Tabel 2. Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan Direktur Utama

Gaya Kepemimpinan	Indikator	Skor
1. Direktif	Proses pengambilan keputusan	
411111	a. Selalu melibatkan karyawan	1
	b. Tidak selalu melibatkan karyawan	2
	c. Tidak melibatkan karyawan	3
	2. Perilaku direktur utama terhadap karyawan	121
	a. Sangat baik dan ramah	1
	b. Tidak terlalu keras	2
	c. Sangat keras/otoriter	3
	3. Perilaku direktur utama untuk menghargai pendapat	
	karyawan	
	a. Sangat menghargai pendapat karyawan	1
	b. Tidak selalu menghargai pendapat karyawan	2
	c. Tidak menghargai pendapat karyawan	3
	4. Wewenang pekerjaan dipegang oleh karyawan	
	a. Wewenang pekerjaan dipegang oleh direktur utama	1
	b. Wewenang pekerjaan dipegang bersama	1
	c. Wewening pekerjaan dipegang oleh karyawan	2
	sepenuhnya	$\begin{bmatrix} 2 \\ 3 \end{bmatrix}$
	Skor Maksimal = 12	] 3
	Skor Minimal = 4	
2. Suportif	Pembagian tugas karyawan oleh direktur utama	
1	a. Tidak ada pembagian tugas	1
	b. Pembagian tugasdilakukan sewaktu-waktu	
	c. Pembagian tugas dilakukan setiap hari	$\begin{vmatrix} 2 \\ 3 \end{vmatrix}$
	2. Hubungan antara direktur utama dengan karyawan	
	a. Tidak ada hubungan	1
	b. Hubungan hanya terjadi pada saat jam kerja saja	2
	c. Hubungan terjadi pada saat jam kerja maupun diluar	
	jam kerja	
	3. Kepedulian direktur utama terhadap masalah yang	
	dialami karyawan	
	a. Tidak peduli	1
	b. Peduli namun hanya untuk sekedar tahu	2
	c. Sangat peduli dan cenderung membantu	3
	4. Fasilitas yang diberikan direktur utama terhadap	
	karyawan	AVII
	m; 1 1 1 0 111	1
		$\frac{1}{2}$
	b. Fasilitas hanya berupa seragam kerja	2 3
	c. Fasilitas berupa seragam, sarana olahraga, dan	3
	tempat ibadah	
	Skor Maksimal = 12	
LECKE	Skor Minimal = 4	

3. Partisipatif	1. Partisipasi direktur utama dalam berkonsultasi	
	dengan karyawan	
	a. Tidak pernah berkonsultasi	1
	b. Konsultasi terjadi jika ada permasalahan antar	2
	karyawan saja	
	c. Konsultasi dengan karyawan terjadi jika ada	3
	permasalahan baik pada karyawan maupun pada	
	perusahaan.	
		10
	2. Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk	
	memberikan masukan	
	a. Tidak memberikan kesempatan	1
	b. Kesempatan diberikan pada saat tertentu	2
	c. Direktur utama selalu memberikan kesempatan	3
	3. Partisipasi direktur utama dalam melakukan	
	pengawasan di lapang	
	a. Tidak ada pengawasan	1
	b. Ada pengawasan pada saat tertentu	2
	c. Pengawasan dilakukan secara terus menerus	3
	4. Pemberian motivasi dari direktur utama kepada	
	karyawan	
	a. Tidak ada pemberian motivasi	1
	b. Pemberian motivasi hanya berupa pujian	2
	c. Pemberian motivasi berupa masukan untuk	3
	meningkatkan kinerja, serta bonus tambahan upah	3
	Skor Maksimal = 12	
	Skor Minimal = 12 Skor Minimal = 4	
1 A -1-:		
4. Achieveme		
Oriented	meningkatkan kinerja	1
	a. Tidak ada	1
	b. Biasa saja	2
	c. Cenderung terus mengejar untuk meningkatkan	3
	kinerja	
	2. Kegiatan penyuluhan untuk meningkatkan kinerja	
	karyawan	
	a. Tidak ada kegiatan penyuluhan	1
	b. Kegiatan penyuluhan dilakukan oleh direktur utama	2
	berupa pengarahan	
	c. Kegiatan penyuluhan yang dilakukan yaitu	3
	mengundang penyuluh dari luar	
	3. Pemberian penghargaan terhadap karyawan yang	
	berprestasi	
		1
	a. Tidak ada pemberian penghargaan	1
	b. Penghargaan hanya berupa pujian	2
	c. Penghargaan berupa pujian bahkan bonus upah dan	3
	memotivasi untuk terus meningkatkan kinerja	221

4. Interaksi dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis	
a. Tidak ada interaksi	1
b. Interaksi hanya dilakukan pada saat karyawan membuat kesalahan	2
c. Interaksi yang dilakukan berupa pengawasan langsung ke lapangan	3
Skor Maksimal = 12	44
Skor Minimal = 4	131

Tabel 3. Pengukuran Variabel Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan

Respon				
Karyawan	C I T A Dameni D	Skor		
Terhadap Gaya	Persespsi			
Kepemimpinan				
1. Persepsi	1. Persepsi karyawan terhadap penerapan gaya			
	kepemimpinan direktif direktur utama			
	a. Tidak Setuju	1		
	b. Ragu-ragu	2		
	c. Setuju	3		
	2. Persepsi karyawan terhadap penerapan gaya			
	kepemimpinan suportif direktur utama			
	a. Tidak Setuju	1		
	b. Ragu-Ragu	2 3		
	c. Setuju	3		
	3. Persepsi karyawan terhadap penerapan gaya			
	kepemimpinan partisipatif direktur utama			
	a. Tidak Setuju	1		
	b. Ragu-Ragu	2		
	c. Setuju	3		
	4. Persepsi karyawan terhadap penerapan gaya			
	kepemimpinan achievement oriented direktur utama			
	a. Tidak Setuju	1		
	b. Ragu-Ragu	2 3		
	c. Setuju	3		
771	Skor Maksimal = 12	(4)		
	Skor Minimal = 4			
2. Sikap	1. Sikap karyawan terhadap penerapan gaya			
	kepemimpinan direktif direktur utama			
	a. Menolak	1		
	b. Biasa Saja	2		
	c. Menerima	3		
	2. Sikap karyawan terhadap penerapan gaya			
	kepemimpinan suportif direktur utama			
	a. Menolak	1		
	b. Biasa Saja	2		
	c. Menerima	3		

3.	Sikap karyawan terhadap penerapan gaya	
	kepemimpinan partisipatif direktur utama	
a.	Menolak	1
b.	Biasa Saja	2
c.	Menerima	3
4.	Sikap karyawan terhadap penerapan gaya	
	kepemimpinan achievement oriented direktur utama	
a.	Menolak	1
b.	Biasa Saja	2
c.	Menerima	3
SUFFINE	Skor Maksimal = 12	
HEROLLY /	Skor Minimal = 4	

Tabel 4. Pengukuran Variabel Motivasi Berprestasi Karyawan

	103		
Motivasi Berprestasi	Indikator		
Karyawan	Indikutoi		
Kinerja	1. Bagaimana tingkat kedisiplinan karyawan terhadap		
Karyawan	waktu atau jam kerja yang sudah ditetapkan perusahaan		
	a. Tidak disiplin dengan waktu atau jam kerja yang sudah ditetapkan, sering terlambat dan bolos kerja	1	
	b. Tidak pernah bolos kerja namun sering terlambat	2	
	c. Disiplin terhadap waktu atau jam kerja yang sudah ditetapkan perusahaan, tidak pernah terlambat dan bolos kerja	3	
	2. Bagaimana tingkat kecenderungan untuk bekerja keras		
	a. Tidak ada kecenderungan untuk bekerja keras	1	
	b. Karyawan hanya bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditetapkan	2	
3	c. Karyawan bekerja sesuai dengan jam kerja, bertanggung jawab, dan bersedia untuk kerja lembur	3	
显	3. Bagaimana tingkat inovasi yang dimiliki karyawan dalam menjaga efektifitas dan efisiensi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan		
	a. Tidak ada inovasi yang diterapkan dalam menyelesaikan pekerjaan	1	
	b. Inovasi timbul karena melihat teman kerja yang lain begitu cekatan	2	
MAYA	c. Inovasi timbul dari diri sendiri demi meningkatkan produktivitas atau kinerja	3	
	Skor Maksimal = 9	TES	
K-2-5 AWI	Skor Minimal = 3		
	~		

#### VI. METODE PENELITIAN

## 4.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research* yaitu menjelaskan hubungan antara variabel melalui pengujian hipotesa dengan menggunakan alat bantu statistik. Metode penelitian yang digunakan adalah desain penelitian survei. Desain penelitian survei yang digunakan yaitu dengan mengambil sampel yang mewakili dari suatu populasi dengan menggunakan alat pengumpul data pokok berupa kuesioner (Wirartha, 2006).

# 4.2 Metode Penentuan Lokasi

Kegiatan penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Kecap Murni Jaya. Lokasi perusahaan terletak di Jalan Mauni Gg. Industri No. 35, Kecamatan Pesantren, Kediri, Jawa Timur. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) berdasarkan beberapa pertimbangan. Pertimbangan-pertimbangan tersebut adalah:

- 1. Perusahaan Murni Jaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam produksi kecap atau merupakan perusahaan yang bergerak dibidang agribisnis.
- 2. Perusahaan Murni Jaya merupakan perusahaan keluarga yang memiliki ruang lingkup cukup luas (skala menengah).
- 3. Perusahaan Murni Jaya memiliki karyawan sebagai inti dari keberlangsungan setiap kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan, serta memiliki pimpinan perusahaan yang mempengaruhi dan mendukung karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

## 4.3 Metode Penentuan Sampel

Dalam penelitian ini penentuan sampel menggunakan rancangan sampel nonprobabilitas (nonprobality sampling) dengan teknik pengambilan sampel secara purposif (purposive sampling). Pemilihan teknik pengambilan sampel tidak acak dilakukan melalui dukungan teoritis atau berdasarkan penelitian-penelitian yang sudah dilakukan. Pada teknik penentuan sampel purposif (purposive

sampling) sampel ditetapkan secara sengaja berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu, yaitu:

- 1. Sampel merupakan karyawan bagian yang terlibat langsung dalam semua kegiatan yang berhubungan dengan perusahaan.
- 2. Sampel merupakan karyawan yang bekerja pada bagian produksi, bagian gudang, bagian pemasaran, serta karyawan yang bertugas sebagai keamanan atau *security*.

Pertimbangan dalam penentuan sampel tersebut untuk menunjang tujuan penelitian yaitu mengetahui respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan di Perusahaan Kecap Murni Jaya, Kediri. Maka dari itu sampel yang dipilih secara sengaja oleh peneliti untuk mengetahui respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama adalah karyawan bagian di Perusahaan Kecap Murni Jaya yang berjumlah 28 orang (lampiran 1).

# 4.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari karyawan sebagai sampel, sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh dari data yang sudah ada sebelumnya.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

## 1. Wawancara dengan instrumen kuisioner

Wawancara dilakukan untuk memperoleh data primer yang berasal dari jawaban karyawan sebagai sampel terhadap pertanyaan yang diajukan. Pertanyaan yang diajukan berupa kuisioner dalam bentuk daftar pertanyaan yang disesuaikan dengan variabel yang akan diteliti dan tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan tingkat motivasi berprestasi karyawan. Daftar kuisioner dapat dilihat pada lampiran 2.

#### 2. Observasi

Observasi yang dilakukan adalah dengan pengamatan langsung pada fenomena yang berhubungan dengan variabel penelitian. Data yang dikumpulkan

pada metode ini adalah data yang berhubungan dengan peenerapan gaya kepemimpinan direktur utama dan tingkat motivasi berprestasi karyawan di dalam perusahaan.

#### 3. Dokumen dan dokumentasi

Metode pengumpulan data ini digunakan untuk mengumpulkan data sekunder, yaitu dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang sudah ada dari perusahaan atau lembaga yang terkait. Dokumen-dokumen tersebut seperti data struktur organisasi perusahaan, peraturan kerja dan data historis atau sejarah perkembangan usaha Perusahaan Kecap Murni Jaya. Serta melakukan dokumentasi dari kegiatan penelitian sebagai data pelengkap. Data dokumen dan dokumentasi dapat dilihat pada lampiran 12 sampai 14.

#### 4.5 Metode Analisis Data

Pengolahan dan analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan cara deskriptif kuantitatif Menurut Sukardi (2011), penelitian menggunakan analisis deskriptif merupakan penelitian yang berusaha menggambarkan objek sesuai dengan apa adanya. Untuk pengolahan data kuantitatif pada penelitian ini yaitu mentabulasikan data yang diperoleh dari hasil wawancara menggunakan daftar pertanyaan atau kuisioner, selanjutnya mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang ada untuk menggambarkan fenomena yang terjadi. Metode analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk melihat dan mengetahui penerapan gaya kepemimpinan direktur utama, respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama, dan tingkat motivasi berprestasi karyawan.

Analisis korelasi Rank Spearmans digunakan untuk mengetahui hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama sebagai variabel independen (x) dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan sebagai variabel terikat (y). Metode analisis data dalam perhitungan menggunakan analisis korelasi Rank Spearman menurut Wirartha (2006) adalah:

1. Rumus yang digunakan untuk analisis korelasi Rank Spearmans sebagai berikut:

$$r_{\rm s}=1-\frac{6\sum di^2}{n^2-n}$$

di = Jumlah kuadrat selisih ranking x dan y

n = Jumlah sampel

2. Jika banyak dijumpai ranking obyek yang berangka sama, maka digunakan faktor koreksi dengan rumus sebagai berikut:

$$T = \frac{t^2 - t}{12}$$

Dimana:

T = Faktor Korelasi

t = banyaknya observasi yang berangka sama

12 = Angka konstan

3. Sehingga rumus yang digunakan jika terdapat jumlah besar angka sama adalah

$$rs = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}}$$

Dimana:

$$\sum x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - Tx$$

$$\sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - Ty$$

Dimana:

rs = Korelasi Rank Spearman

di<sup>2</sup> = Jumlah kuadrat selisih ranking x dan y

 $\sum x^2$  = Jumlah kuadrat ranking x

 $\sum y^2 = \text{Jumlah kuadrat ranking y}$ 

Tx = Jumlah harga T untuk semua kelompok yang berangka sama

n = Banyaknya obyek yang sama pada ranking tertentu

4. Signifikansi rs dengan analisis t<sub>hitung</sub> dengan rumus

$$T_{hit} = rs \frac{n-2}{\sqrt{1-rs^2}}$$

Dimana:

T<sub>hit</sub> = Tingkat signifikansi

- r<sub>s</sub> = Korelasi Rank Spearman
- = Jumlah Sampel

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah:

- 1.  $H_0: \rho = 0$ , berarti tidak terdapat hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan.
- 2.  $H_1$ :  $\rho \neq 0$ , berarti terdapat hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan.

Dengan kaidah keputusan pengujian sebagai berikut:

- 1. Jika  $rs_{hitung} \le rs_{tabel}$ , maka terima  $H_0$ , artinya tidak terdapat hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan.
- 2. Jika  $rs_{hitung} > rs_{tabel}$ , maka terima  $H_1$ , artinya terdapat hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan.

#### V. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

# 5.1.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan

Perusahaan Kecap Murni Jaya merupakan salah satu perusahaan kecap lokal yang terletak di daerah Kediri, Jawa Timur. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 4 Juli 1949 oleh pemiliknya yaitu Bapak Lie Gin Hwa dan juga merupakan seorang pimpinan perusahaan. Pada tahun 1978, Bapak Lie Gin Hwa digantikan oleh putranya yang bernama Bapak Ali Sugianto. Sejak tahun 1999 sampai sekarang pimpinan perusahaan digantikan oleh Bapak Efrad Sugianto sekaligus pemilik perusahaan. Perusahaan ini didirikan sebagai perusahaan milik perseorangan dengan ijin usaha 46-JATIM-14 SKP-1 1991. Maka secara resmi perusahaan telah berdiri dengan bentuk usaha Perusahaan Perseorangan. Perusahaan Perseorangan merupakan sesuatu bentuk badan usaha dimana pemiliknya juga yang menjalankan usahanya untuk mendapatan laba. Modal perusahaan diperoleh dari pemilik Perusahaan Murni Jaya sendiri dan juga pinjaman yang berasal dari bank swasta. Perusahaan ini juga bisa dikatakan sebagai perusahaan keluarga yang turun-temurun.

Pada awalnya Perusahaan Murni Jaya merupakan usaha dengan kegiatan produksi yang bersifat kecil-kecilan yang kemudian berkembang menjadi sebuah perusahaan perseorangan yang berdiri hingga sekarang. Produk kecap Perusahaan Murni Jaya diberi *merk* Cap Mencoo. Produk kecap yang dihasilkan Perusahaan Murni Jaya awalnya hanya kecap manis namun sekarang juga memproduksi kecap asin dan dalam berbagai varian ukuran dan komposisi. Pemasaran produk yang dilakukan perusahaan ini dulunya masih sangat terbatas, namun sekarang pemasaran kecap manis Cap Mencoo telah meningkat cukup luas, meliputi daerah Kediri, Blitar, Tulungagung, Nganjuk, dan Kertosono.

Perusahaan Murni Jaya berkembang cukup baik ditengah persaingan yang semakin ketat dengan permainan harga dan strategi promosi, sehingga sampai sekarang konsumen masih banyak yang loyal terhadap kecap manis Cap Mencoo karena ciri khas aromanya. Semua alat produksi masih bersifat tradisional dikarenakan untuk menjaga cita rasa dari kecap manis Cap Mencoo itu sendiri. Perusahaan Murni Jaya sangat mengedepankan rasa kekeluargaan, sehingga

hubungan antara pimpinan dan bawahan sangat terjaga dengan baik, sehingga banyak karyawan yang loyal terhadap perusahaan ini.

# 5.1.2 Lokasi Perusahaan Kecap Murni Jaya

Pada umumnya setiap perusahaan sebelum mendirikan pabrik terlebih dahulu harus menentukan lokasi, hal ini harus dipertimbangkan karena dari penentuan letak perusahaan ini akan berpengaruh terhadap keuntungan yang akan diperoleh bagi Perusahaan Murni Jaya ini. Lokasi perusahaan awalnya berada di Jalan Ringin Anom Gg.1 No. 12 Kediri, namun pada tahun 2004, Perusahaan Murni Jaya pindah lokasi ke Jalan Mauni Gg. Industri No.35, Kediri, Jawa Timur. Pertimbangan-pertimbangan serta faktor-faktor yang akan mempengaruhi perusahaan dalam memilih lokasi adalah berdasarkan:

#### 1. Bahan Baku

Bahan baku sebaiknya dianalisis berapa jumlah dari persediaan yang terkandung didalam sumber tersebut, bisakah dipertanggungjawabkan untuk menunjang kelangsungan operasi perusahaan dalam kurun waktu yang lama atau sebaliknya bahan baku yang ada tidak cukup menunjang kelancaran produksi selama periode yang cukup lama. Perusahaan Murni Jaya menggunakan bahan baku utama gula kelapa dan kedelai hitam yang dapat diperoleh dari sekitar kota Kediri. Oleh karena itu dalam hal bahan baku Perusahaan Murni Jaya tidak mengalami masalah.

## 2. Tenaga Kerja

Sebelum menjalankan bisnis pemilik/pemimpin perusahaan terlebih dahulu akan memilih/menyeleksi karyawannya yang benar-benar memiliki keahlian tertentu dan menempatkan tenaga kerja tersebut sesuai dengan keahliannya masing-masing. Pada Perusahaan Murni Jaya, seorang karyawan tidak dituntut suatu keahlian yang khusus sehingga untuk mendapatkan tenaga kerja tersebut perusahaan mudah memperolehnya di daerah Kediri.

# 3. Transportasi

Perusahaan Murni Jaya terletak di jantung kota Kediri, dengan demikian perusahaan untuk mengangkut produk kecap yang dihasilkan tidak mengalami kendala. Selain itu juga dalam hal pengiriman bahan baku untuk produksi kecap.

Perusahaan memiliki mobil *box* dan truk besar untuk mendistribusikan produk kecapnya ke beberapa daerah disekitar Kediri.

#### 4. Pemasaran

Lokasi Perusahaan Murni Jaya sangat strategis yaitu di kawasan industri yang dekat denan jalan raya sehingga dalam memasarkan produk kecapnya tidak mengalami kendala. Pemasaran terhadap produk kecap dilakukan ke beberapa daerah di sekitar Kediri seperti Nganjuk, Blitar, Tulungagung, dan Kertosono.

# 5.1.3 Tujuan Perusahaan Kecap Murni Jaya

# 1. Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek adalah merupakan tujuan yang harus direalisasikan dalam jangka waktu yang relatif pendek, dan biasanya merupakan tahapan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek antara lain:

- a. Meningkatkan penjualan perusahaan
- b. Mempertahankan posisi perusahaan dalam persaingan
- c. Menjaga kontinuitas perusahaan
- 2. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang merupakan kelanjutan dari tujuan jangka pendek. Tujuan jangka panjang dapat dicapai dalam waktu yang relatif lama setelah tujuan jangka pendek dapat direalisasikan. Tujuan jangka panjang Perusahaan Murni Jaya adalah sebagai berikut:

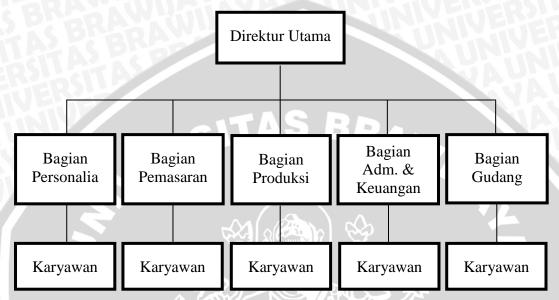
- a. Mencapai optimum profit
- b. Memperluas pemasaran produk
- c. Mengembangkan teknik-teknik produksi

# 5.1.4 Struktur Organisasi dan Jumlah Karyawan Perusahaan Murni Jaya

## 1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan dipilih atau ditentukan untuk memudahkan pelaksanaan tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap bagian dalam perusahaan. Penetapan struktur organsasi sangat bermanfaat karena tugas dan tanggung jawab akan ditetapkan secara tepat dan jelas. Struktur organisasi yang digunakan oleh Perusahaan Murni Jaya adalah berbentuk organisasi garis lurus,

dimana para karyawan atau bawahan bertanggungjawab secara langsung atas suatu kegiatan yang telah ditetapkan oleh atasan atau pemimpinnya untuk menunjang kelancaran seluruh aktivitas perusahaan. Struktur organisasi Perusahaan Murni Jaya disajikan pada Gambar 3.



Sumber: Perusahaan Murni Jaya, 2014

Gambar 3. Struktur Organisasi Perusahaan Kecap Murni Jaya

Uraian tugas masing-masing jabatan adalah sebagai berikut:

#### a. Direktur Utama

- 1) Menentukan kebijaksanaan di dalam dan di luar perusahaan.
- 2) Bertanggungjawab atas tindakan karyawan atas nama perusahaan kepada pihak luar.
- 3) Memilih dan mengadakan pengawasan terhadap bawahannya agar apa yang dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan.
- 4) Menentukan kebijaksanaan pokok dan merencanakan aktivitas perusahaan.
- 5) Memegang kendali perusahaan secara keseluruhan dan merencanakan aktifitas perusahaan.

#### b. Bagian Personalia

- 1) Merencanakan jumlah pegawai, pengembangan dan penempatan karyawan.
- 2) Mengawasi cara kerja karyawan.
- 3) Mengatur arsip surat yang berhubungan dengan karyawan.

- 4) Mengusulkan kenaikan upah karyawan sesuai dengan prestasi kerja karyawan.
- 5) Mempertanggungjawabkan pekerjaannya dan pekerjaan bawahannya pada direktur perusahaan.

## c. Bagian Pemasaran

- 1) Merencanakan dan melaksanakan penjualan hasil produksi.
- 2) Menerima pesanan pelanggan dan melaksanakan penjualan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.
- 3) Bertanggungjawab kepada direktur perusahaan atas pelaksanaan kebijaksanaan penjualan yang telah dikerjakan.

# d. Bagian Produksi

- Mengawasi bawahannya dalam menjaga alat-alat produksi selama dalam proses produksi.
- 2) Meneliti dan mengevaluasi hasil laporan produksi.
- 3) Bertanggungjawab atas kualitas hasil produksi yang ditetapkan oleh direktur perusahaan.
- 4) Bertanggungajawab kepada direktur perusahaan.
- e. Bagian Administrasi dan Keuangan
  - 1) Memiliki tanggung jawab dalam bidang administrasi keuangan perusahaan sepenuhnya.
  - 2) Mengatur masalah yang berhubungan dengan pengelolaan dana perusahaan.
  - 3) Bertanggungjawab dalam bidang administrasi keuangan perusahaan sepenuhnya.

## f. Bagian Gudang

- Mengawasi, mangatur dan bertanggungjawab atas keluar masuknya bahan baku dan barang jadi.
- 2) Mengatur penempatan barang.
- 3) Beranggungjawab atas keamanan barang didalam gudang.
- 4) Melakukan pemesanan bahan baku kepada pemasok.
- 5) Mengatur stok bahan baku di gudang.

## g. Karyawan

1) Melaksanakan tugas sehari-hari pada pekerjaannya masing-masing.

2) Melaksanakan tugas khusus sesuai dengan bidangnya.

## 2. Jumlah Karyawan

Pelaksanaan aktivitas Perusahaan Murni Jaya dibantu oleh tenaga kerja sebanyak 39 orang. Adapun jumlah tenaga kerja yang ada di Perusahaan Murni Jaya dapat dilihat pada tabel 9. Tenaga kerja merupakan pendukung utama untuk kemajuan dan keberlanjutan perusahaan. Tenaga kerja Perusahaan Murni Jaya terdiri dari pekerja tetap dan pekerja borongan. Pekerja borongan terdapat pada bagian cuci botol, pengisian botol, dan pelabelan produk. Selain bagian tersebut adalah pekerja tetap Perusahaan Murni Jaya.

Tabel 5. Data Personalia Menurut Jabatan dan Bagian Perusahaan Kecap Murni Jaya

No.	Jabatan	Jumlah (orang)
1.	Pimpinan Perusahaan	1
2.	Kepala Bagian Personalia	1
3.	Kepala Bagian Pemasaran	1
4.	Kepala Bagian Produksi	1
5.	Kepala Bagian Administrasi dan keuangan	$\sim$ 1
6.	Kepala Bagian Gudang	1
7.	Karyawan Bagian Produksi	(2) 15
8.	Karyawan Bagian Pemasaran	6
9.	Karyawan Bagian Gudang	5
10.	Satpam/Keamanan	2
Tota		38

Sumber: Perusahaan Murni Jaya, 2014.

# 5.2 Karakteristik Direktur Utama

Bapak Efrad Sugianto adalah laki-laki yang berusia 51 tahun memegang keuasaan tertinggi atau menjabat sebagai direktur utama perusahaan kecap murni jaya saat ini. Latar belakang bapak Efrad Sugianto menjabat sebagai direktur utama pada perusahaan tersebut adalah turunan dari direktur utama sebelumnya yaitu bapak Ali Sugianto yang merupakan bapak kandung dari bapak Efrad Sugianto. Pada masa pimpinan perusahaan dipegang oleh bapak Ali, bapak Efrad sempat menjadi wakil pimpinan dari tahun 1995-2000. Sejak tahun 2000 pimpinan perusahaan dipegang oleh bapak Efrad Sugianto sepenuhnya tanpa ada wakil pimpinan seperti pada struktur perusahaan sebelumnya. Dalam hal pengalaman kepemimpinan semenjak SMA beliau aktif dalam kegiatan OSIS dan pada saat menjadi mahasiswa beliau juga aktif dalam organisasi kerohanian agama khatolik serta aktif dalam kepanitiaan yang diadakan oleh organisasi yang diikuti tersebut. Berbagai pengalaman tersebut mampu mengantarkan kepercayaan bagi orang tua beliau sehingga dipercayakan untuk menjadi satu-satunya pimpinan perusahaan yang sekaligus milik dari keluarganya sendiri.

"Sejak kecil saya terlahir sebagai keturunan cina dimana identik sekali dengan disiplin, keras, dan harus memliki jiwa dagang yang tinggi. Sejak dari lahir itu pula saya selalu diajarkan seperti itu oleh orang tua saya". (Efrad Sugianto, 51 tahun Direktur Utama)

Pada saat ini perusahaan kecap murni jaya sudah menginjak 14 tahun masa kepemimpinan bapak Efrad Sugianto. Banyak sekali perubahan yang beliau berikan untuk perusahaan. Mulai dari inovasi-inovasi produksi kecap, menambah tenaga kerja, sampai memindahkan lokasi perusahaan. Pemindahan lokasi perusahaan tersebut dilakukan karena pada lokasi yang terdahulu sudah tidak layak lagi untuk memproduksi kecap, selain areal pabrik yang tidak terlalu luas, juga sulit untuk akses transportasi pada saat pengiriman barang produksi. Saat ini lokasi perusahaan terletak di jalan mauni gang industri no.35, kecamatan pesantren, kota Kediri sejak tahun 2004. Pemilihan lokasi sangat strategis, terletak di tengah kota Kediri, area perusahaan maupun pabrik cukup luas, serta akses transportasi seperti mobil dan truk sudah bisa keluar masuk dengan mudah pada saat pengiriman bahan baku maupun pengiriman barang produksi kepada konsumen yang dilakukan oleh perusahaan. Hal ini merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh bapak Efrad untuk terus meningkatkan produktivitas perusahaan yang dipimpinnya.

Selain inovasi-inovasi untuk perusahaan, interaksi dengan karyawan juga terjalin dengan baik antara direktur utama dengan karyawan. Bapak Efrad Sugianto merupakan orang yang berperawakan tinggi besar namun sangat baik dan peduli kepada setiap karyawan. Kekeluargaan yang terjalin antara direktur utama dengan karyawan sangat baik, perilaku yang ramah dari direktur utama ketika bertamu dengan karyawan ketika melihat proses produksi dan memantau kegiatan lain di perusahaan membuat suasana kerja menjadi nyaman, sehingga karyawn merasa dihargai kehadirannya. Kondisi tersebut mempunyai nilai positif

karena perilaku direktur utama yang ramah dapat menjadi bahan panutan bagi karyawan lainnya.

"Selain tegas Bapak Efrad adalah pimpinan yang paling baik selama saya bekerja, kekeluargaannya tinggi, saya pernah melihat beliau ikut mengantarkan pesanan kecap ke daerah nganjuk sebagai sopir mobil box karena sopir yang biasa mengantarkan kecap kesana sedang sakit". (Daryono, 36 tahun, Karyawan bagian gudang)

# 5.3 Karakteristik Individu Karyawan

Penerapan gaya kepemimpinan tersebut sangat erat hubungannya dengan bagaimana sikap karyawan merespon gaya kepemimpinan dari pimpinannya tersebut. Setiap karyawan memiliki karakteristik individu yang berbeda-beda. Karakteristik individu karyawan dapat dilihat dari umur karyawan, tingkat pendidikan terakhir yang pernah ditempuh karyawan, status perkawinan karyawan dan sudah berapa lama pengalaman bekerja karyawan di perusahaan kecap Murni Jaya. Hasil karakteristik karyawan yang diperoleh akan dijelaskan sebagai berikut.

## 5.3.1 Umur Karyawan

Umur karyawan di perusahaan kecap Murni Jaya dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini :

Tabel 6. Jumlah Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya Menurut Golongan Umur, 2014

No	Umur (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	< 30	<b>1 1 1 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3</b>	10,71
2	30 - 50	20	71,43
-3	> 50	5	17,86
Jumlah		28	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa karyawan di perusahaan kecap Murni Jaya termasuk golongan umur 30-50 tahun. Hal ini dapat dilihat dari jumlah karyawan dengan umur 30-50 tahun sebanyak 71,43 %. Sedangkan jumlah karyawan dengan umur >50 tahun sebanyak 17,86 %, serta untuk jumlah karyawan dengan umur <30 tahun sebanyak 10,71 %. Pada umur 30-50 tahun

karyawan termasuk dalam golongan umur seseorang yang tergolong masih produktif.

# 5.3.2 Tingkat Pendidikan Karyawan

Karakteristik karyawan perusahaan kecap Murni Jaya berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang pernah ditempuh dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Jumlah Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya Berdasarkan Tingkat Pendidikan, 2014

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tamat SD / SMP	22	78,57
2	Tamat SMA	6	21,43
3	Tamat Diploma / S1	0	0
Jumlah		28	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa karyawan perusahaan kecap Murni Jaya rata-rata tingkat pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah tamat SD/SMP. Hal ini dapat dilihat dari jumlah karyawan dengan tingkat pendidikan tamat SD/SMP sebanyak 78,57 %. Sedangkan jumlah karyawan dengan tingkat pendidikan tamat SMA sangat rendah sekali yaitu sebanyak 21,43 %, serta tidak ada karyawan dengan tingkat tamat diploma/S1. Tingkat pendidikan karyawan yang tergolong rendah ini disebabkan karena umur karyawan yang rata-rata diatas 30 – 50 tahun dimana pada saat itu pendidikan memang kurang diperhatikan.

# 5.3.3 Status Perkawinan Karyawan

Karakteristik karyawan perusahaan kecap Murni Jaya berdasarkan status perkawinan dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Jumlah Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya Berdasarkan Status Perkawianan, 2014

No	Status Perkawinan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Belum Menikah	1	3,57
2	Duda / Janda	3	10,71
3	Menikah	24	85,72
Jumlah		28	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa karyawan perusahaan kecap Murni Jaya rata-rata sudah memiliki status menikah. Hal ini diketahui dari jumlah karyawan dengan status perkawinan menikah sebesar 85,72 %. Sedangkan jumlah karyawan dengan status perkawinan duda atau janda sebesar 10,71 %, serta untuk jumlah karyawan dengan status belum menikah sedikit sekali sebesar 3,57 %.

# 5.3.4 Pengalaman Bekerja Karyawan

Pengalaman bekerja karyawan dilihat dari berapa lama karyawan bekerja pada perusahaan kecap Murni Jaya. Karakteristik karyawan berdasarkan tingkat pengalaman bekerja di perusahaan kecap Murni Jaya dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pengalaman Bekerja di Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014

No	Pengalaman Bekerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	< 3 Tahun		3,57
2	3 – 10 Tahun	S-( 8///	28,57
3	> 10 Tahun	19 6	67,86
Jui	nlah	28	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui bahwa pengalaman bekerja di perusahaan kecap Murni Jaya rata-rata diatas 10 tahun. Hal ini diketahui dari jumlah karyawan yang pengalaman bekerja > 10 tahun sebanyak 67,86 %. Sedangkan jumlah karyawan pada pengalaman bekerja 3 – 10 tahun sebanyak 28,57 %, serta jumlah karyawan pada pengalaman kerja < 3 Tahun sebanyak 3,57 %. Hal ini terlihat bahwa rata-rata karyawan yang bekerja di perusahaan tergolong sudah lama yaitu diatas 10 tahun, kondisi ini disebabkan karena karyawan merupakan karyawan yang sudah bekerja sejak perusahaan masih berada di bawah pimpinan sebelumnya serta sejak perusahaan masih berada pada lokasi lama yang masih dipertahankan.

Hasil yang diperoleh dari analisis data karakteristik individu karyawan dapat disimpulkan bahwa karyawan termasuk dalam kategori sedang. Hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil analisis yaitu diperoleh skor di lapang sebesar 8,64 atau 72 % dari skor maksimal 12. Untuk lebih jelasnya karakteristik individu karyawan dapat dilihat pada Tabel 10 berikut.

Tabel 10. Deskripsi Karakteristik Individu Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014

No	Indikator	Skor Maksimal	Skor Di Lapang	Persentase Terhadap Skor Maksimal (%)	Kategori
1	Umur	3	1,96	65,33	Sedang
2	Pendidikan	3	1,21	40,33	Rendah
3	Status Perkawinan	3	2,82	94	Tinggi
4	Pengalaman Bekerja	3	2,64	88	Tinggi
Jumlah		12	8,64	72	Sedang

Sumber : Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan hasil dari Tabel 10 dapat diketahui bahwa karakteristik individu karyawan pada Perusahaan Kecap Murni Jaya termasuk dalam kategori sedang. Hal ini disebabkan karena rendahnya tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh oleh karyawan, faktor usia yang rata-rata dalam kategori sedang juga berpengaruh terhadap kondisi karakteristik individu karyawan. Karakteristik individu karyawan yang tergolong sedang ini menuntut direktur utama sebagai pemimpin harus lebih intensif memberikan arahan atau informasi terhadap karyawan agar tingkat motivasi karyawan dalam berprestasi pada pekerjaan dapat terjaga sehingga dan juga untuk mengantisipasi terjadinya kesalahan yang dilakukan oleh karyawan yang dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

## 5.4 Gaya Kepemimpinan Direktur Utama

Hasil penelitian menunjukan bahwa karyawan sebagai responden memiliki penilaian yang berbeda-beda terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan direktur utama. Penilaian tersebut berdasarkan proses pengambilan keputusan yang melibatkan karyawan, perilaku pimpinan terhadap karyawan, hubungan kerja direktur utama dengan karyawan, serta kegiatan lainnya yang termasuk dalam gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan. Penilaian dari masing-masing indikator tersebut akan disesuaikan dengan empat gaya kepemimpinan direktur utama yaitu gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan *achievement oriented*. Hasil yang diperoleh pada saat penelitian akan dijelaskan sebagai berikut.

### 5.4.1 Gaya Kepemimpinan Direktif

Responden menilai bahwa pada saat-saat tertentu direktur utama menerapkan gaya kepemimpinan direktif, biasanya diterapkan dalam hal pengawasan, pengambilan keputusan, dan pemberian sanksi terhadap karyawan yang membuat kesalahan didalam perusahaan. Deskripsi penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktif dapat dilihat pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11. Deskripsi Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktif Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014

14		Jumlah	
No	Gaya Kepemimpinan Direktif	Karyawan	Persentase (%)
46	25	(Orang)	
1	Proses pengambilan keputusan	7	
	a. Selalu melibatkan karyawan	18	64,28
	b. Tidak selalu melibatkan karyawan	6	21,43
	c. Tidak melibatkan karyawan	~ 4	14,29
	Jumlah	28	100
2	Perilaku direktur utama terhadap		
	karyawan	189	
	a. Sangat baik dan ramah	25	89,29
	b. Tidak terlalu keras	0	0
	c. Sangat keras/otoriter		10,71
	Jumlah	28	100
3	Perilaku direktur utama untuk		
	menghargai pendapat karyawan	38 A	
	a. Sangat menghargai pendapat	18	64,28
	karyawan		
	b. Tidak selalu menghargai pendapat	6	21,43
	karyawan		
	c. Tidak menghargai pendapat	4	14,29
	karyawan		
10	Jumlah	28	100
4	Wewenang pekerjaan dipegang oleh		
	karyawan		
	a. Wewenang pekerjaan dipegang oleh	25	89,29
	direktur utama		
	b. Wewenang pekerjaan dipegang	3	10,71
	bersama		BRE
	c. Wewenang pekerjaan dipegang oleh	0	0
VAL	karyawan sepenuhnya	LATTER DA	LAIT AZ
	Jumlah	28	100
a 1	A 1: D A D: 2014		

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan Tabel 11 tersebut bisa diketahui penilaian karyawan bahwa direktur utama menerapkan gaya kepemimpinan direktif pada saat tertentu saja. Ciri penerapan gaya kepemimpinan direktif oleh direktur utama yaitu direktur utama tidak menghargai pendapat dari karyawan sehingga 14,29 % karyawan menyatakan hal tersebut. Pada wewenang pekerjaan yaitu untuk memperbaiki kinerja karyawan sehingga 89,29 % karyawan menyatakan bahwa direktur utama ikut berperan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan karyawan, peran direktur utama tersebut berupa sering melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan. Pengawasan tersebut lebih mengarahkan karyawan untuk bekerja lebih baik sesuai dengan peraturan dan kebijakan kerja yang sudah ditetapkan perusahaan dan telah disepakati oleh karyawan. Direktur utama cenderung lebih mengawasi karyawan yang baru dibandingkan karyawan yang sudah senior karena direktur utama menganggap karyawan yang baru masih butuh banyak bimbingan dan pengarahan dalam bekerja. Pengarahan yang dilakukan direktur utama bertujuan untuk meminimalisir karyawan dalam melakukan kesalahan kerja.

Pengambilan keputusan yang dilakukan direktur utama terhadap pelanggaran peraturan kerja biasanya langsung diputuskan oleh direktur utama. Jika karyawan secara nyata melakukan kesalahan yang fatal atau melakukan kesalahan secara berulang-ulang maka direktur utama dapat memberikan sanksi yaitu diberhentikan atau putus hubungan kerja (PHK) kepada karyawan tersebut untuk menjaga kedisiplinan kerja dalam perusahaan. Sedangkan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi perusahaan direktur utama mengikut sertakan semua karyawan untuk memberikan solusi atau pendapat terhadap masalah tersebut namun segala keputusan tetap ditangan direktur utama.

Gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan oleh direktur utama dalam menegakkan peraturan dan kebijakan yang sudah ditetapkan bertujuan untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan diperusahaan. Pengambilan keputusan yang dilakukan direktur utama secara tegas dalam memberikan sanksi tersebut merupakan cirri dari gaya kepemimpinan direktif karena direktur utama mengambil suatu keputusan tanpa melibatkan karyawan. Jika karyawan sudah

dapat menegakkan disiplin dan menanamkan kepercayaan terhadap peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan maka proses kerja akan berjalan dengan baik.

"Setiap karyawan bekerja sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan dan ditempel pada dinding-dinding pabrik. Ketika ada karyawan yang membuat kesalahan maka akan mendapat teguran dari direktur utama, jika kesalahan yang dibuat sangat fatal maka tidak menutup kemungkinan karyawan tersebut akan diberhentikan oleh direktur utama". (Siswanto, 50 Tahun, Karyawan Produksi)

Menurut ungkapan bapak Siswanto karyawan produksi yang sudah bekerja selama lebih dari 20 tahun pada perusahaan tersebut, terlihat bahwa peraturan memang sudah terdapat pada perusahaan sehingga semua karyawan dapat melihat secara langsung kewajiban yang harus karyawan kerjakan dan patuhi. Dalam pemberian sanksi terlihat pula bahwa direktur utama tidak semata-mata langsung memberhentikan karyawan yang bermasalah, direktur memberikan teguran terlebih dahulu kepada karyawan tersebut karena direktur utama memiliki jiwa sosial yang tinggi, namun ketika karyawan tersebut mengulangi kesalahan yang sama secara berturut-turut maka direktur utama akan memberikan sanksi. Sanksi paling berat yaitu memberhentikan karyawan tersebut.

### 5.4.2 Gaya Kepemimpinan Suportif

Penerapan gaya kepemimpinan suportif ini dilihat dari perhatian direktur utama terhadap pembagian tugas setiap karyawan sama besar, hubungan direktur utama dengan karyawan, kepedulian terhadap karyawan, seberapa tanggap direktur utama membantu karyawan. Selain memperhatikan tingkat kesulitan yang dialami oleh para karyawan, juga memberikan pengarahan atau keterangan-keterangan yang cukup jelas dalam memberikan perintah atau tugas, yang dapat membantu dalam pencapaian hasil yang baik dan kelancaran dalam bekerja. Adanya kerja sama yang baik antar karyawan membuat pekerjaan menjadi lebih cepat dan efektif. Hal tersebut tidak lepas dari peran direktur utama dalam memberikan pengarahan dalam bekerja. Deskripsi penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan suportif direktur utama perusahaan kecap Murni Jaya dapat dilihat pada Tabel 12 berikut ini.

BRAWIJAYA

Tabel 12. Deskripsi Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Suportif Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014

No	Gaya Kepemimpinan Suportif	Jumlah Karyawan (Orang)	Persentase (%)
1	Pembagian tugas karyawan oleh direktur	NUAT	
	utama	12	16.42
	a. Tidak ada pembagian tugas	13	46,43
456	b. Pembagian tugasdilakukan sewaktu-	0	0
	waktu	1.5	52.57
	c. Pembagian tugas dilakukan setiap	15	53,57
M	hari	20	100
2	Jumlah	28	100
2	Hubungan antara direktur utama dengan		
	karyawan	0	
	a. Tidak ada hubungan	0	0
	b. Hubungan hanya terjadi pada saat jam	19	67,86
4	kerja saja	(X)	22.14
	c. Hubungan terjadi pada saat jam kerja	9	32,14
	maupun diluar jam kerja  Jumlah	₹9 –28 <u></u>	100
3		20	100
3	Kepedulian direktur utama terhadap		
	masalah yang dialami karyawan		0
	a. Tidak peduli		=
	b. Peduli namun hanya untuk sekedar tahu	16	57,43
		212	12.97
	c. Sangat peduli dan cenderung membantu	항(등) <sup>4</sup>	42,87
	Jumlah	28	100
4	Fasilitas yang diberikan direktur utama	20	100
4	terhadap karyawan	MAISIN	
	a. Tidak ada fasilitas	0	0
	b. Fasilitas hanya berupa seragam kerja	20	71,43
	c. Fasilitas berupa seragam, sarana	8	28,57
	olahraga, dan tempat ibadah	U	20,37
130	Jumlah	28	100
	Juliian 2014	20	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan hasil dari Tabel 12 tersebut dapat diketahui bahwa dukungan, pemberian fasilitas, serta perhatian atasan kepada karyawan beraneka ragam seperti memberikan penghargaan berupa bonus tambahan upah jika karyawan tersebut memang sangat berprestasi dalam bekerja. Pemberian bonus tersebut tidak semata-mata direktur utama yang menentukan, teman sekerjanya pun mempunyai peran untuk menentukan dan memutuskannya. Direktur utama selalu

mendiskusikan masalah pemberian bonus kepada teman sekerja bersangkutan, karena teman kerja yang mempunyai penilaian yang lebih objektif atas pekerjaan yang dilakukan. Selain itu tingkat kesulitan dan prestasi yang bersangkutan juga sangat diperhatikan sebelum mendapatkan bonus dari direktur utama.

"Pemberian bonus sering terjadi di perusahaan ini, ketika direktur utama memang merasa puas dengan kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan bonus bukan hanya satu, jika pada satu bagian tersebut kinerja memang baik dan terus meningkat maka direktur utama akan memberikan bonus kenaikan upah terhadap karyawan pada satu bagian tersebut. Karyawan yang tidak mendapatkan bonus tidak boleh protes karena direktur utama sudah berdiskusi sebelumnya apakah karyawan tersebut layak diberikan bonus". (Suwandi, 48 tahun, Karyawan Bagian Gudang)

Menurut ungkapan dari bapak Suwandi karyawan bagian gudang tersebut terlihat bahwa direktur utama memiliki jiwa sosial yang tinggi. Direktur utama selalu berdiskusi dengan karyawan yang lain berkaitan dengan pemberian bonus berupa upah tambahan bagi karyawan yang memang berprestasi dalam bekerja. Keputusan tersebut bertujuan agar tidak ada kecemburuan antara karyawan yang mendapatkan bonus dengan yang tidak mendapatkan bonus. Maka dengan kegiatan tersebut kedudukan antar semua karyawan sama dan tidak ada yang diberatkan satu sama lain karena pembagian tugas sudah disesuaikan dengan tingkat kesulitan dan kemampuan karyawan masing-masing.

Dalam penerapan gaya kepemimpinan suportif direktur utama tidak hanya digunakan untuk kepentingan karyawan saja, namun pada saat perusahaan mengalami permasalahan. Ketika perusahaan menghadapi suatu masalah yang berkaitan dengan keberlangsungan semua kegiatan produksi pada perusahaan, direktur utama mendiskusikan permasalahan tersebut dengan melibatkan semua karyawan dalam sebuah rapat. Rapat dilakukan untuk memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan secara bersama-sama. Bagaimanapun direktur utama tidak bisa bekerja sendiri, disinilah peran karyawan membantu direktur utama sebagai pimpinan tertinggi untuk memberikan masukan dan ide agar permasalahan dapat terpecahkan.

BRAWIJAYA

"Rapat disini cukup sering, apalagi ketika perusahaan mengalami masalah berkenaan dengan keberlangsungan proses produksi misalnya kesulitan bahan baku gula kelapa yang kekurangan karena supliyer juga kehabisan stok dan harganya meningkat tinggi. Direktur utama sering menyetujui pendapat dari karyawan, dan saya menganggap memang direktur utama sangat menghargai masukan dari karyawan yang pada akhirnya direktur utama yang memutuskan". (Putut, 52 tahun, Karyawan Bagian Produksi)

Menurut ungkapan bapak Putut yang merupakan kepala bagian produksi tersebut terlihat bahwa tidak ada sekat antara direktur utama dengan karyawan. Direktur utama memperlakukan karyawan sejajar dengan dirinya dalam proses pengambilan keputusan. Sikap direktur utama yang ramah, memberikan kesempatan untuk berpendapat yang tinggi terhadap karyawan, memecahkan masalah secara bersama-sama merupakan salah satu ciri bahwa direktur utama memiliki dukungan atau support yang tinggi terhadap setiap pendapat karyawan. Dengan demikian karyawan akan merasa dihargai bahwa dirinya dibutuhkan untuk bersama-sama meningkatkan kinerja perusahaan agar tidak kalah bersaing dipasaran kecap produksi lokal lainnya.

### 5.4.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Direktur utama lebih partisipatif dalam hal menetapkan kebijakan yang beresiko seperti menetapkan harga dan promo apa yang akan diberikan pada produk baru yang akan didistribusikan kepasar atau konsumen, pemberian kesempatan bagi karyawan dalam memberikan masukan, ide atau saran, pengawasan dan ikut langsung bekerja dilapang, dan pemberian motivasi kerja kepada karyawan. Deskripsi penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif direktur utama perusahaan kecap Murni Jaya dapat dilihat pada Tabel 13 sebagai berikut.

BRAWIJAYA

Tabel 13. Deskripsi Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Partisipatif Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014

No	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Jumlah Karyawan (Orang)	Persentase (%)
1	Partisipasi direktur utama dalam	MIVE	TERDILAT
	berkonsultasi dengan karyawan		4-17-1324
	a. Tidak pernah berkonsultasi	0	0
150	b. Konsultasi terjadi jika ada		
	permasalahan antar karyawan saja	5	17,86
173	c. Konsultasi dengan karyawan terjadi		
41	jika ada permasalahan baik pada	23	82,14
	karyawan maupun pada perusahaan.		
	Jumlah	28	100
2	Pemberian kesempatan kepada karyawan		
	untuk memberikan masukan		
	a. Tidak memberikan kesempatan	0	0
	b. Kesempatan diberikan pada saat	6	21,43
	tertentu	7	
	c. Direktur utama selalu memberikan		78,57
	kesempatan		100
	Jumlah	28	100
3	Partisipasi direktur utama dalam		
	melakukan pengawasan di lapang	DIE TO	
	a. Tidak ada pengawasan	0	0
	b. Ada pengawasan pada saat tertentu	4	14,29
	c. Pengawasan dilakukan secara terus menerus	24	85,71
	Jumlah	- 28	100
4	Pemberian motivasi dari direktur utama		
	kepada karyawan		
	a. Tidak ada pemberian motivasi	0	0
	b. Pemberian motivasi hanya berupa	6	21,43
	pujian		
40	c. Pemberian motivasi berupa masukan	22	78,57
	untuk meningkatkan kinerja, serta		
	bonus tambahan upah		
	Jumlah	28	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan Tabel. 13 tersebut dapat diketahui bahwa penilaian karyawan terhadap direktur utama menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif termasuk dalam kategori tinggi. Direktur utama menganggap ide, saran dan kritik dari karyawan merupakan masukan yang sangat berarti, karena tanpa karyawan, direktur utama akan mengalami kesulitan untuk memcahkan masalah tersebut. Hal

ini sesuai dengan hasil wawancara dengan direktur utama dan karyawan bagian personalia, yang mengatakan bahwa :

"Ide, saran, dan kritik dari karyawan sangat saya butuhkan pada saat rapat. Hal tersebut sangat saya hargai sebagai masukan bagi kemajuan perusahaan dan dapat pula menjadi bahan pertimbangan buat saya sebelum mengambil keputusan". (Efrad, 51 tahun, Direktur Utama)

"Saat rapat biasanya dilakukan setelah proses produksi selesai melibatkan semua karyawan disetiap bidang. Direktur utama memberikan kesempatan kebebasan untuk berpendapat diberikan bagi setiap karyawan. Dan sering pula direktur utama mengingatkan bahwa beliau sangat perlu masukan dari karyawan". (Jamal, 50 tahun, Karyawan Bagian Pemasaran)

Dalam pelaksanaan setiap pekerjaan di perusahaan, direktur utama tidak segan untuk terjun langsung membantu karyawan. Karyawan juga diberikan kebebasan dalam menyampaikan ide, saran, ataupun kritik mengenai kinernya, sehingga tidak ada yang merasa dirugikan dengan sikap direktur utama yang dirasakan kurang baik terhadap karyawan. Direktur utama juga sering berdiskusi dengan karyawan pada saat karyawan sedang bekerja tujuannya untuk memberikan pengarahan ketika karyawan melakukan kesalahan. Hal tersebut mampu menciptakan hubungan yang baik dan harmonis antara direktur utama dan karyawan. Pada keadaan tersebut akan timbul pula suasana komunikatif antara direktur utama dengan karyawan sehingga dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan ketika direktur utama dapat berkomunikasi dengan baik dengan para karyawan, baik itu tentang peraturan-peraturan, tujuan perusahaan, standar kerja karyawan sampai hal-hal lainnya yang perlu disampaikan kemudian dimengerti oleh karyawan.

## 5.4.4 Gaya Kepemimpinan Achievement Oriented

Tidak banyak karyawan yang menilai bahwa direktur utama menerapkan gaya kepemimpinan *achievement oriented* ini karena direktur utama tidak terlalu mengejar karyawannya untuk terus meningkatkan kinerjanya, tidak pernah diadakan penyuluhan, hanya terdapat pemberian penghargaan terhadap karyawan

berprestasi serta direktur utama pandai berinteraksi dengan karyawan sehingga timbul suasana yang harmonis dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada perusahaan karyawan hanya dituntut untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan porsi yang ada didalam peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan. Deskripsi penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan *achievement oriented* direktur utama perusahaan Murni Jaya dapat dilihat pada Tabel 14 berikut.

Tabel 14. Deskripsi Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Achievement Oriented Direktur Utama Perusahaan Murni Jaya, 2014

M	Com Vanaminanian Aslimmut	Jumlah	
No	Gaya Kepemimpinan Achievement	Karyawan	Persentase (%)
	Oriented	(Orang)	
1	Kecenderungan memerintah karyawan		
	untuk terus meningkatkan kinerja		
	a. Tidak ada	19	67,86
	b. Biasa saja	6	21,43
4	c. Cenderung terus mengejar untuk	$\mathbb{Q}_3$	10,71
	meningkatkan kinerja	<i>U</i> ^1	
	Jumlah	E% 28	100
2	Kegiatan penyuluhan untuk	M C W	
	meningkatkan kinerja karyawan		
	a. Tidak ada kegiatan penyuluhan	127	25
	b. Kegiatan penyuluhan dilakukan oleh	21	75
	direktur utama berupa pengarahan		
	c. Kegiatan penyuluhan yang dilakukan	25 (20)	0
	yaitu mengundang penyuluh dari luar		
	Jumlah	28	100
3	Pemberian penghargaan terhadap	7 22	
	karyawan yang berprestasi		
	a. Tidak ada pemberian penghargaan	0	0
	b. Penghargaan hanya berupa pujian	6	21,43
	c. Penghargaan berupa pujian bahkan	22	78,57
	bonus upah dan memotivasi untuk		
	terus meningkatkan kinerja		
	Jumlah	28	100
4	Interaksi dalam menciptakan suasana		
	kerja yang harmonis		
	a. Tidak ada interaksi	3	10,71
	b. Interaksi hanya dilakukan pada saat	5	17,86
	karyawan membuat kesalahan	HITEROL	SCITAL
OA	c. Interaksi yang dilakukan berupa	20	71,43
	pengawasan langsung ke lapangan		WERED
	Jumlah	28	100
~			

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan Tabel 14 tersebut dapat diketahui bahwa direktur utama kurang menerapkan gaya kepemimpinan achievement oriented. Kegiatan seperti penyuluhan maupun pelatihan kerja yang mengundang penyuluh dari luar untuk memberi masukan bagaimana meningkatkan kinerja karyawan yang baik pun tidak pernah dilakukan oleh direktur utama. Namun, gaya kepemimpinan ini diterapkan pada saat tertentu saja, ketika banyak permintaan kecap dari pasar atau konsumen yang melebihi target produksi per harinya, misalnya pada saat hari raya, maulid nabi dan peringatan hari-hari besar lainnya permintaan akan kecap lokal meningkat drastis. Menghadapi kondisi tersebut direktur utama menganjurkan untuk menambah kapasitas produksi kepada setiap karyawan untuk lebih cekatan dan lebih cepat dalam menyelesikan pekerjaan. Kapasitas produksi per hari pada perusahaan kecap murni jaya adalah 1500 botol per hari, ketika peringatan hari besar produksi meningkat 50 persen dari produksi hari biasa menjadi 2.250 botol per hari. Hal ini yang dirasakan oleh karyawan bahwa direktur utama menerapkan gaya kepemimpinan achievement oriented karena direktur utama benar-benar mengejar karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

"Karyawan disini bekerja sesuai anjuran yang sudah ada saja, kecuali ketika musim peringatan hari besar, apalagi hari raya qurban pasti direktur utama menganjurkan kita agar lebih cekatan sehingga bisa lebih cepat dan produksi produk jadinya bisa lebih banyak". (Sutikno, 52 tahun, Karyawan Bagian Produksi)

Paparan bapak Sutikno karyawan bagian produksi terlihat bahwa direktur utama mengorientasikan karyawan agar meningkatkan prestasinya, hal ini bertujuan untuk mengantisipasi permintaan konsumen yang meningkat pada saat peringatan hari-hari besar. Hal tersebut merupakan ciri dari gaya kepemimpinan achievement oriented dimana direktur utama terus mengejar karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Ciri lain bahwa direktur utama menerapkan gaya kepemimpinan ini adalah pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, penghargaan tersebut berupa bonus yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan. Pengahargaan tersebut diberikan agar karyawan tidak merasa tertekan ketika direktur utama menganjurkan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, karena pada akhirnya hasil yang didapatkan oleh perusahaan dari

banyaknya permintaan kecap dari konsumen ikut dirasakan oleh karyawan. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga akan timbul pula kerjasama yang baik serta hubugan kerja yang harmonis antara direktur utama dengan karyawan.

### 5.4.5 Ikhtisar Gaya Kepemimpinan Direktur Utama

Berdasarkan analisis pengukuran gaya kepemimpinan yang diperoleh dari hasil wawancara dengan responden maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan direktur utama lebih cenderung kepada gaya kepemimpinan partisipatif. Hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil analisis yaitu diperoleh skor di lapang sebesar 11,25 atau 93,75 % dari skor maksimal 12.

Namun gaya kepemimpinan direktif, partisipatif, dan achievement oriented juga diterapkan pula oleh direktur utama dalam hal-hal tertentu. Penerapan gaya kepemimpinan yang dilakukan direktur utama disesuaikan dengan situasi pada lingkungan pekerjaan tersebut. Untuk lebih jelasnya skor yang diperoleh di lapang pada masing-masing indikator gaya kepemimpinan direktur utama dapat dilihat pada tabel 15 berikut.

Tabel 15. Jumlah Skor Karyawan Dalam Pengukuran Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Perusahaan Murni Jaya, 2014

No	Indikator Gaya Kepemimpinan	Skor Maksimal	Skor Di Lapang	Persentase Terhadap Skor Maksimal (%)	Kategori
1	Direktif	12	5,32	44,33	Rendah
2	Suportif	12 //	9,11	75,92	Sedang
3	Partisipatif	12	11,25	93,75	Tinggi
4	Achivement Oriented	12	8,57	71,42	Sedang

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan hasil dari Tabel 15 tersebut dapat diketahui bahwa didalam lingkungan perusahaan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Penilaian karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan yang bersifat partisipatif oleh direktur utama sangat tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain. Hal ini sesuai dengan perilaku yang diterapkan oleh direktur utama di dalam lingkungan perusahaan

yang cenderung partisipatif. Ciri penerapan gaya kepemimpinan partisipatif oleh direktur utama yaitu sering berkonsultasi dengan karyawan berkaitan dengan masalah yang dialami oleh perusahaan, serta melakukan pengawasan bahkan ikut langsung membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Penyampaian informasi secara langsung kepada karyawan sangat efektif, selain informasi dapat diterima dengan baik, karyawan juga dapat langsung menerapkannya dan memperbaiki kesalahan yang sudah dilakukan sesuai dengan arahan atau informasi yang diberikan oleh direktur utama tersebut.

### 5.5 Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama

Gaya kepemimpinan akan berjalan dengan efektif ketika mendapatkan respon yang positif sehingga karyawan bisa menerima masukan atau pengarahan yang diberikan oleh direktur utama. Respon karyawan di lokasi penelitian dapat diukur melalui persepsi dan sikap karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan direktur utama. Nilai respon karyawan yang didapat dari indikator penilaian persepsi dan sikap karyawan, masing-masing indikator tersebut akan dijelaskan berikut ini.

### 5.5.1 Persepsi Karyawan

Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama berupa pendapat karyawan mengenai penerapan gaya kepemimpinan direktur utama. Persepsi dari setiap orang dari waktu ke waktu sangat bervariasi, tergantung dari arah (fokus) alat indrawi, demikian juga dengan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawannya. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan tersebut secara kasat mata dapat berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja karyawan. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan di perusahaan kecap Murni Jaya dapat dilihat pada tabel 16 berikut.

BRAWIJAYA

Tabel 16. Deskripsi Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014

No	Persespsi	Jumlah Karyawan (Orang)	Persentase (%)
1	Persepsi karyawan terhadap penerapan		TERRET
131	gaya kepemimpinan direktif direktur		4111 1124
- 18	utama		NAME
12	a. Tidak Setuju	25	89,29
67	b. Ragu-ragu	0	0
	c. Setuju	3	10,71
41	Jumlah	28	100
2	Persepsi karyawan terhadap penerapan	BRA.	
	gaya kepemimpinan suportif direktur		
	utama	0	20.55
	a. Tidak Setuju	8	28,57
	b. Ragu-Ragu	3	10,71
	c. Setuju	17	60,72
	Jumlah	28	100
3	Persepsi karyawan terhadap penerapan		
	gaya kepemimpinan partisipatif		
	direktur utama		
	a. Tidak Setuju	0	0
	b. Ragu-Ragu		10,71
	c. Setuju	25	89,29
	Jumlah	28	100
4	Persepsi karyawan terhadap penerapan		
	gaya kepemimpinan achievement		
	oriented direktur utama		17.06
	a. Tidak Setuju	5	17,86
	b. Ragu-Ragu	8	28,57
	c. Setuju	15	53,57
	Jumlah 2014	-28	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan Tabel 16 diperoleh skor dilapang untuk persepsi karyawan dapat diketahui bahwa persentase terbesar ditunjukkan pada persepsi karyawan yang cenderung setuju terhadap penerapan gaya kepemimpinan partisipatif. Ciri dari penerapan gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh direktur utama adalah sering berkonsultasi dengan karyawan, sering melakukan pengawasan bahkan turut membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Partisipasi dari direktur utama ini dapat meminimalkan terjadinya kesalahan kerja yang dilakukan oleh karyawan. Berdasarkan hasil Tabel 16 diperoleh persentase

skor di lapang terhadap skor maksimal yang dapat dilihat pada Tabel 17 berikut ini.

Skor Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Tabel 17. Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014

No	Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan	Skor Maksimal	Skor di Lapang	Persentase Terhadap Skor Maksimal (%)	Kategori
1	Direktif	3	1,21	40,33	Rendah
2	Suportif	3	2,32	77,33	Sedang
3	Partisipatif	3	2,89	96,33	Tinggi
4	Achievement Oriented	37/	2,29	76,33	Sedang

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan Tabel 17 diatas dapat diketahui bahwa persepsi atau pendapat karyawan lebih setuju terhadap penerapan gaya kepemimpinan partisipatif direktur utama lebih. Hal ini dapat diketahui skor dilapang untuk persepsi karyawan terhadap gaya kepemeimpinan partisipatif diperoleh 2,32 atau 96,33 % dari skor maksimal 3. Gaya kepemimpinan suportif yang diterapkan oleh direktur utama memperoleh respon positif dari karyawan, karena dalam penerapannya gaya kepemimpinan partisipatif cenderung untuk terjun langsung ke lapangan dan ikut membantu karyawan dalam mengerjakan pekerjaan, penyampaian informasi berkenaan dengan pekerjaan karyawan juga langsung disampaikan oleh direktur utama. Hal ini dapat membantu karyawan dalam mengerjakan tugasnya dengan baik dan cara yang benar juga.

"Pak Efrad itu orangnya senang blusukan ke bagian produksi, misalnya ketika saya sedang memasak kecap di wajan besar itu pak efrad sering mengontrol bahkan ikut mengaduk kecapnya. Nah, kalau misalnya kurang kental bapak efrad sendiri yang menambahkan gula kelapanya sambil memberitahu saya." (Yayek, 43 Tahun, Karyawan Bagian Produksi)

Berdasarkan pernyataan dari bapak Yayek (43 Tahun) salah satu karyawan bagian produksi tersebut yang bertugas pada pemasakan kecap dapat terlihat bahwa gaya kepemimpinan direktur utama pada kegiatan sehari sehari di dalam perusahaan cenderung partisipatif yaitu melalui pengontrolan kinerja karyawan serta ikut melihat pengolahan dengan cara ikut serta dalam proses pemasakan. Sehingga ketika terjadi kesalahan dilapangan, direktur utama dapat secara langsung memberikan contoh serta informasi kepada karyawan yang bersangkutan tentang bagaimana cara bekerja yang benar dalam memperbaiki kesalahan tersebut.

### 5.5.2 Sikap Karyawan

Sikap karyawan merupakan salah satu bentuk respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama di perusahaan kecap Murni Jaya Kediri. Terdapat keragaman bentuk sikap karyawan dalam menanggapi atau merespon gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama. Sikap yang ditunjukkan karyawan dalam merespon atau menggapi penerapan gaya kepemimpinan direktur utama dapat berupa tindakan, maka dari itu sikap karyawan tersebut sangat terkait dengan tingkat motivasi karyawan dalam berprestasi. Sikap karyawan tersebut dapat dilihat pada Tabel 18 berikut.

BRAWIJAYA

Tabel 18. Deskripsi Sikap Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014

No	Sikap	Jumlah Karyawan (Orang)	Persentase (%)
1	Sikap karyawan terhadap penerapan	MIVE	TERDINA
	gaya kepemimpinan direktif direktur		411111111111111111111111111111111111111
	utama		
45	a. Menolak	20	71,43
	b. Biasa Saja	5	17,86
	c. Menerima	3	10,71
	Jumlah	28	100
2	Sikap karyawan terhadap penerapan	SRA.	
16/	gaya kepemimpinan suportif direktur		
	utama	0	20.57
	a. Menolak	8	28,57
	b. Biasa Saja	3	10,71
4	c. Menerima	17	60,72
	Jumlah	28	100
3	Sikap karyawan terhadap penerapan	550	
	gaya kepemimpinan partisipatif direktur		
	utama a. Menolak		0
			7,14
	b. Biasa Saja c. Menerima	26	92,86
	Jumlah	28	100
4	Sikap karyawan terhadap penerapan	20	100
4	gaya kepemimpinan achievement		
	oriented direktur utama		
	a. Menolak	4	14,29
	b. Biasa Saja	î(( <b>)</b> [5]	39,29
	c. Menerima	13	46,42
5	Jumlah	28	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan pada Tabel 18 tersebut dapat diketahui bahwa sikap karyawan cenderung menerima terhadap penerapan gaya kepemimpinan partisipatif oleh direktur utama. Hal ini menerangkan bahwa sikap karyawan juga sangat terkait dengan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama. Berdasarkan hasil Tabel 18 diperoleh persentase skor di lapang terhadap skor maksimal yang dapat dilihat pada Tabel 19 berikut.

Tabel 19. Skor Sikap Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014

No	Sikap Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan	Skor Maksimal	Skor di Lapang	Persentase Terhadap Skor Maksimal (%)	Kategori
1	Direktif	3	1,43	47,67	Rendah
2	Suportif	3	2,32	77,33	Sedang
3	<b>Partisipatif</b>	3	2,93	97,67	Tinggi
4	Achievement Oriented	3	2,29	76,33	Sedang

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan hasil dari Tabel 19 dapat dilihat bahwa sikap karyawan yang menerima terhadap gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan direktur utama termasuk dalam kategori tinggi. Hal Ini dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan partisipatif direktur utama memperoleh skor tertinggi di lapang yaitu 2,93 atau 97,67 % dari skor maksimal 3. Gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh direktur utama mampu meciptakan susasana kerja yang harmonis di dalam perusahaan. Sikap karyawan cenderung positif terhadap gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh direktur utama, perilaku direktur utama yang cenderung partisipatif dapat menumbuhkan semangat kerja bagi karyawan. Semangat kerja tersebut berupa kedisiplinan karyawan yang tinggi, tingkat bekerja keras yang tinggi, dan karyawan mampu mengerjakan tugas dengan baik dan benar. Sedangkan untuk sikap karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktif sangat rendah, skor yang diperoleh dilapang hanya 1,43 atau 47,67 % dari skor maksimal 3. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan direktif cenderung keras dan otoriter sehingga tidak tercipta suasana kerja yang harmonis karena sikap karyawan sangat negatif menanggapi perilaku direktur utama tersebut.

"Kadang saya tidak suka ketika bulan puasa disuruh nambah jam kerja sama beliau, yang ada bulan puasa itu mengurangi jam kerja ini malah nambah. Tapi kita hanya karyawan meskipun menolak ya tetap dijalani toh hasilnya juga dinikmati bersama." (Utami, 30 Tahun, Karyawan Bagian Produksi)

Berdasarkan pernyataan Utami (30 Tahun) salah satu karyawan bagian produksi yang bertugas pada proses pengemasan tersebut menunjukkan bahwa respon karyawan yang cenderung bersikap menolak terhadap gaya kepemimpinan direktur utama yang keras dan terlalu mengejar karyawannya agar terus meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut merupakan ciri dari gaya kepemimpinan direktif dan achievement oriented maka dari itu respon karyawan sangat rendah terhadap penerapan gaya kepemimpinan direktur utama yang demikian. Sikap menerima justru ditujukan pada gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh direktur utama, dalam penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, direktur utama ikut berpartisipasi dalam semua kegiatan diperusahaan sehingga interaksi karyawan dengan direktur utama dapat terjalin dengan baik, penyampaian informasi terjadi secara langsung sehingga memudahkan karyawan untuk menerima informasi tersebut. Berdasarkan hal tersebut dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja yang timbul dari diri sendiri tanpa ada tekanan dari direktur utama.

### 5.6 Motivasi Berprestasi Karyawan

Motivasi berprestasi karyawan dapat diukur dari tingkat kedisipilinan, bersedia untuk bekerja keras dan memiliki inovasi tinggi agar pekerjaan dapat selesai dengan cepat dan efektif. Ketika setiap karyawan memiliki sikap tersebut maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk meningkatkan prestasi dalam pekerjaannya. Tingkat motivasi berprestasi masing-masing karyawan pada perusahaan kecap Murni Jaya sangat beragam, untuk lebih jelasnya dari masingmasing indikator akan dijelaskan pada Tabel 20 sebagai berikut.

Tabel. 20 Deskripsi Karyawan Berdasarkan Motivasi Berprestasi Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014

No	Motivasi Berprestasi Karyawan	Jumlah Karyawan (Orang)	Persentase (%)
1	Tingkat kedisiplinan karyawan terhadap jam		
	kerja		HTT I LEA
	a. Tidak disiplin	0	0
	b. Disiplin setelah mendapat teguran	5	17,86
	c. Sangat disiplin	23	82,14
	Jumlah	28	100
2	Kecenderungan untuk menerima jam kerja		
	tambahan atau lembur	0	0
	a. Tidak menerima jam kerja tambahan	TA IA	
	b. Menerima jam kerja tambahan jika	12	42,86
	mendapatkan bonus		
	c. Menerima jam kerja tambahan atas	16	57,14
	tanggung jawab sebagai karyawan	$\Delta$	
	Jumlah	28	100
3	Tingkat inovasi yang dimiliki karyawan	<b>/</b>	
	a. Tidak ada inovasi		0
	b. Inovasi timbul karena melihat teman	6	21,43
	kerja yang lain begitu cekatan		
	c. Inovasi timbul dari diri sendiri demi	22 🥎	78,57
	meningkatkan produktivitas atau kinerja		
	Jumlah	28	100
~ 1	A 1'' D-4 D-' 2014		

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Tersebut menjelaskan keberagaman jumlah karyawan Tabel 20 berdasarkan motivasi berprestasinya. Keberagaman tersebut akan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dari masing-masing karyawan terhadap kinerjanya untuk perusahaan. Sedangkan untuk tingkat motivasi berprestasi karyawan perusahaan kecap Murni Jaya dapat dilihat pada Tabel 21 berikut.

Tabel 21. Skor Tingkat Motivasi Berprestasi Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya,2014

No	Indikator	Skor Maksimal	Skor Di Lapang	Persentase Terhadap Skor Maksimal (%)	Kategori
1	Kedisiplinan	3	2,82	94	Tinggi
2	Bekerja Keras	3	2,57	85,67	Tinggi
3	Inovasi	3	2,79	93	Tinggi
Ju	mlah	9	8,18	90,89	Tinggi

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

Berdasarkan hasil dari Tabel 21 tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat motivasi berprestasi karyawan perusahaan kecap Murni Jaya termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari skor di lapang yang diperoleh sebesar 8,18 atau 90,89 % dari skor maksimal sebesar 9. Tingginya tingkat motivasi berprestasi karyawan tersebut tidak lepas dari peranan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama sebagai pimpinan tertinggi pada perusahaan.

"Sikap pak Efrad yang ramah terhadap semua karyawannya bahkan kepada saya, jiwa sosial yang dimiliki sangat tinggi dengan sering membantu karyawan pada saat proses kerja itu sudah cukup untuk memotivasi dan memacu semangat kerja semua karyawan disini. Saya rasa tidak ada seorang bos yang mau berinteraksi sangat dekat dengan karyawan yang dasarnya orang kampung semua ini kecuali pak Efrad". (Daryono, 36 Tahun, Karyawan Bagian Gudang)

Berdasarkan pernyataan dari Daryono (36 Tahun) tersebut dapat disimpulkan bahwa direktur utama memiliki sikap ramah, jiwa sosial tinggi, ikut serta membantu karyawan dalam kegiatan kerja merupakan ciri dari gaya kepemimpinan partisipatif dimana direktur utama bukan hanya mendukung (support), memberikan fasilitas bagi karyawan, serta melakukan pengawasan bahkan ikut membantu pekerjaan karyawan serta memberikan informasi ketika terjadi kesalahan bagi karyawan yang bersangkutan. Hal tersebut dapat menjaga karyawan untuk disiplin dalam bekerja, kecenderungan dari diri sendiri untuk bekerja keras, serta informasi yang disampaikan direktur utama dapat menjadi masukan bagi karyawan untuk berinovasi sehingga pekerjaan dapat selesai dengan cepat dan sesuai target produksi yang sudah ditentukan perusahaan.

# 5.7 Hubungan Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Dengan Tingkat Motivasi Berprestasi Karyawan

Hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama perusahaan kecap Murni Jaya yang meliputi persepsi karyawan dan sikap karyawan dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan menggunakan analisis korelasi Rank Spearmans. Hasil analisis tersebut dapat dilihat pada Tabel 22 berikut.

Tabel 22. Koefisien Korelasi Rank Spearmans (Hubungan Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Dengan Tingkat Motivasi Berprestasi Karyawan) Perusahaan Kecap Murni Jaya, 2014

No	Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan (x)	Motivasi Berprestasi (y)
1	Persepsi Karyawan (x <sub>1</sub> )	$r_s = 0.108$
2	Sikap Karyawan (x <sub>2</sub> )	$r_s = 0.091$

Sumber: Analisis Data Primer, 2014

### Keterangan:

- 1. N = 28
- BRAM 2. Perhitungan r<sub>s</sub> dapat dilihat pada lampiran 11

Berdasarkan hasil perhitungan analisis korelasi pada Tabel 22 dapat diketahui bahwa tidak ada hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan. Berikut ini akan dijelaskan masing-masing indikator pengukuran.

### 1. Persepsi Karyawan

Secara teoritis persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama akan mempunyai hubungan dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan itu sendiri. Akan tetapi dari hasil data yang diperoleh di lapang kemudian diolah menggunakan analisis korelasi Rank Spearmans menunjukkan tidak adanya hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan analisis korelasi Rank Spearman pada n = 28 diperoleh nilai  $r_s = 0.108$ , dengan hasil ini maka nilai  $\rho_{\text{hitung}} < \rho_{\text{tabel}}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan. Hal ini disebabkan oleh tingkat status perkawinan karyawan di perusahaan yang rata-rata sudah menikah, dalam kondisi ini membuat persepsi karyawan untuk bekerja sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perusahaan agar memperoleh upah atau gaji sehingga dapat menambah pendapatan keluarga. Berdasarkan kondisi tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan. Artinya, meskipun respon karyawan

BRAWIJAYA

terhadap gaya kepemimpinan direktur utama sangat baik, tetap tidak akan berpengaruh bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi berprestasinya.

### 2. Sikap Karyawan

Sikap karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama merupakan salah satu bentuk respon karyawan apakah dia menerima atau menolak gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama melalui suatu tindakan (action). Sikap karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama tersebut tersebut secara kasat mata akan memiliki hubungan dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan. Akan tetapi dari hasil data yang diperoleh di lapang dan diolah menggunakan analisis korelasi Rank Spearman menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara sikap karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan motivasi berprestasi karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan analisis korelasi Rank Spearman pada n = 28 diperoleh nilai  $r_s = 0,091$ , dengan hasil ini maka nilai  $\rho_{hitung} < \rho_{tabel}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan. Hal ini disebabkan karena tingkat pengalaman kerja karyawan yang rata-rata diatas 10 tahun sehingga merasa dirinya sudah sangat berpengalaman dalam bidang produksi kecap, kondisi ini membuat sikap karyawan yang kurang mengembangkan inovasinya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dapat dikemukakan kesimpulan-kesimpulan berikut.

- 1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Penerapan gaya kepemimpinan partisipatif oleh direktur utama berupa sering berkonsultasi dengan karyawan, melakukan pengawasan bahkan ikut membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, gaya kepemimpinan lainnya yaitu gaya kepemimpinan direktif, suportif dan achievement oriented juga diterapkan dalam kondisi dan situasi tertentu. Pada saat melakukan pemberian sanksi terhadap karyawan yang berulang kali melakukan kesalahan direktur utama menerapkan gaya kepemimpinan direktif. Selain itu, direktur utama menerapkan gaya kepemimpinan suportif dalam memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan dengan berdiskusi dengan karyawan serta memiliki jiwa sosial yang tinggi dalam berhubugan dengan karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan achievement oriented biasanya diterapkan direktur utama pada saat perusahaan mengalami kelebihan permintaan produk yaitu dengan menuntut karyawan untuk bekerja lebih cepat bahkan bekerja lembur agar permintaan konsumen terhadap produk dapat terpenuhi.
- 2. Respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan diukur berdasarkan persepsi karyawan dan sikap karyawan. Hasil analisis untuk respon karyawan berdasarkan persepsi dan sikap karyawan juga menunjukkan bahwa respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif direktur utama termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini sesuai dengan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama yaitu gaya kepemimpinan partisipatif.
- 3. Tingkat motivasi berprestasi karyawan yang diukur dari tingkat kedisiplinan, bekerja keras dan kemampuan untuk berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan terdapat keberagaman antar karyawan, namun secara keseluruhan tingkat motivasi karyawan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini sesuai

BRAWIJAYA

- dengan kondisi karyawan yang cenderung mematuhi peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
- 4. Tidak terdapat hubungan antara respon karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan tingkat motivasi berprestasi karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai ρ<sub>hitung</sub><ρ<sub>tabel</sub>, kondisi ini disebabkan karena karyawan memiliki pengalaman bekerja di perusahaan diatas 10 tahun sehingga membuat karyawan kurang dalam mengembangkan inovasinya untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu karyawan di perusahaan yang ratarata sudah menikah menimbulkan persepsi bahwa mereka hanya bekerja sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan untuk mendapat upah atau gaji sehingga dapat menambah pendapatan keluarganya.

### 6.2 saran

Saran yang dapat dikemukakan berdasarkan penelitian yaitu sebagai berikut:

- 4. Direktur utama sebaiknya dapat menyesuaikan (*fleksibel*) dalam menerapkan gaya kepemimpinannya, gaya kepemimpinan yang diterapkan tersebut disesuaikan dengan situasi yang ada pada lingkungan kerja di dalam perusahaan sehingga karyawan dapat merasa dihargai dan bersemangat dalam bekerja.
- 5. Bagi direktur utama diharapkan banyak melakukan diskusi dengan karyawan agar dapat menumbuhkan tingkat kerja sama yang tinggi serta mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam berprestasi dengan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan, sehingga perusahaan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan dengan produk dari perusahaan lain.
- 6. Bagi peneliti selanjutnya dalam mengukur gaya kepemimpinan direktur utama disarankan agar menggunakan indikator pengukuran yang sama pada setiap gaya kepemimpinan yang akan diteliti. Apabila indikator pengukuran berbeda, maka penilaian dari sampel akan cenderung pada indikator gaya kepemimpinan yang baik saja. Untuk itu diperlukan indikator pengukuran yang sama agar lebih mudah dalam menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsyani. 1987. Manajemen Organisasi. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Ahmadi. 1991. Psikologi Sosial. Rineka Cipta. Jakarta.
- Amri, U. 2009. Respon Petani Terhadap Demonstrasi Plot (Demplot) Pupuk Petroganik (Kasus PT Petrokimia Gresik di Desa Munungrejo Kecamatan Ngimbang Kabupaten Lamongan). Skripsi. Malang: Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya.
- Anas, S. 1996. Pengantar Evaluasi Pendidikan. Raja Grafindo. Yogyakarta
- Anom, E. 2008. *Kepemimpinan Visioner dalam Mewujudkan Keutuhan NKRI*. Lex Jurnalica Volume 5 Nomer 3.
- Arep, I. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta.
- Dale, Robert. D. 1992. Pelayanan Sebagai Pemimpin. Gandum Mas. Malang.
- Gibson, I. 1996. Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Harmidika, A. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan*. Skripsi. Malang : Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, M. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- \_\_\_\_\_\_. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hidayat, N. 2005. *Hubungan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja Pegawai dalam Organisasi Pemerintahan*. Skripsi. Bogor: Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. (http://perpustakaan.ipb.ac.id/index.php/search/?hubungan kepemimpinan, Diakses Pada Januari 2014)
- House, R. 1996. Lessons, Legacy, and Refomulated Theory. Jurnal Leadership Vol. 7 No. 3 1996.

- Kartono, K. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Edisi Baru. PT. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Edisi ke-1. PT. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.
- Kholid, A. 2003. Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Berprestasi (Kasus Kepala di Kantor Informasi Penyuluhan Pertanian Kabupaten Bogor, Jawa Barat). Skripsi. Bogor: Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. (http://perpustakaan.ipb.ac.id/index.php/search/?motivasi berprestasi, Diakses Pada Januari 2014)
- Mustofa, A. 2008. Respon Petani Anggota Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) Terhadap Program Konservasi Sumber Air (Kasus di Desa Punten, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu). Skripsi. Malang: Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya.
- Muhadjir, N. 1983. Kepemimpinan Adopsi Inovasi Untuk Pembangunan Masyarakat. Rake Press Yogyakarta. Yogyakarta.
- Rakhmat, J. 2009. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rahmawati. 2002. Hubungan Efektivitas Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Karyawan. Skripsi. Fakultas Peternakan. IPB. Bogor.
- Ranupandoyo, H., dan Suad, H. 1990. *Manajemen Personalia*. Edisi ke-4. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Rivai, V., dan Deddy, M. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi ke-3. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins, S. P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Alih Bahasa Handoyo Pujuatmoko. Prenhallindo. Jakarta.
- \_\_\_\_\_\_. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-9. Jilid 2. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sarwono, S. 1985. Teori-Teori Psikologi Sosial. Rajawali Press. Jakarta.
- Sears, F. 1988. Psikologi Sosial. Erlangga. Jakarta.

- Siagian, S. P. 2003. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan ke-3. Rineka Cipta. Jakarta.
- Saydam, G. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Singarimbun, M., dan Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: Penerbit Pustaka LP3ES.
- Soedarmanto. 1994. *Dasar-Dasar Pengelolaan Penyuluhan Pertanian*. Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang
- Stoner, J. AF., dan Edward F. 1994. *Manajemen*. Edisi Kelima. Jilid 2. Jakarta: Intermedia.
- Sukardi. 2011. Metode Penelitian Pendidikan. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sukmadinata. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Thoha, M. 2003. Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Van Den Ban, A.W., dan H. S. Hawkins. 1999. *Penyuluhan Pertanian*. Kanisius. Yogyakarta.
- Wahjosumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi dalam Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- \_\_\_\_\_. 1993. Kepemimpinan dan Motivasi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wirartha, I M. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Wiriadihardja, H. M. 1987. *Dimensi Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Balai Pustaka.





Lampiran 1. Daftar Nama Karyawan Bagian Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri

No	Nama Karyawan	Keterangan
1	Suwandi	Karyawan Bag. Gudang
2	Siswanto	Karyawan Bag. Produksi
3	Daryono	Karyawan Bag. Gudang
4	P. Titus	Karyawan Bag. Gudang
5	P. Suhud	Karyawan Bag. Produksi
6	P. Yayek	Karyawan Bag. Produksi
7	Abd. Jamal	Karyawan Bag. Pemasaran
8	Sutikno	Karywan Bag. Produksi
9	Arip Sofyan	Satpam/Keamanan
10	P. Sumadi	Karyawan Bag. Pemasaran
11	Moh. Tohir	Karyawan Bag. Pemasaran
12	Ach. Sahri	Karyawan Bag. Pemasaran
13	Moh. Sakur	Karyawan Bag. Pemasaran
14	Ach. Setyadi	Satpam/Keamanan
15	P. Lahuri	Karyawan Bag. Produksi
16	P. Podo	Karyawan Bag. Produksi
17	Saiful Bahri	Karyawan Bag. Pemasaran
18	P. Doyong	Karyawan Bag. Produksi
19	P. Indras	Karyawan Bag. Gudang
20	Putut Suryo	Karyawan Bag. Produksi
21	Suwanto	Karyawan Bag. Produksi
22	Abdul Muheri	Karyawan Bag. Gudang
23	Jarniyatri	Karyawan Bag. Produksi
24	Karmini	Karyawan Bag. Produksi
25	Lastri	Karyawan Bag. Produksi
26	Solimah	Karyawan Bag. Produksi
27	Utami	Karyawan Bag. Produksi
28	Nur Ida	Karyawan Bag. Produksi

Jumlah Karyawan: 1. Bagian Produksi = 15

> = 6 2. Bagian Pemasaran

Bagian Gudang = 5

4. Satpam/Keamanan = 2



### KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN FAKULTAS PERTANIAN – UNIVERSITAS BRAWIJAYA JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN



Jl. Veteran – Malang - 65145, Telp. 0341 – 580054 dan 551611 Fax. 0341 - 580054 E-mail :fp.sosek@brawijaya.ac.id

### **KUISIONER PENELITIAN**

### JUDUL:

# RESPON KARYAWAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTUR UTAMA DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI BERPRESTASI KARYAWAN DI PERUSAHAAN KECAP MURNI JAYA KEDIRI

Α.	PK	OFIL DIREKTUR UTAMA	1
	1.	Nama	: Efrad Sugiato
	2.	Usia	: 51 Tahun
	3.	Status Perkawinan	: Menikah
	4.	Pendidikan Terakhir	S-1
	5.	Lama Bekerja pada Perusahaan	: 15 Tahun
	6.	Status Kepemilikan Perusahaan	: Milik Sendiri
	7.	Pengalaman Kerja di Tampat Lain	: Tidak Ada

• Jabatan :

### **B. IDENTITAS KARYAWAN**

1.	Nama	:	
2.	Alamat	:	·
3.	Usia	:	
4.	Pekerjaan Utama	:	
5.	Pekerjaan Sampingan		
6.	Lama Bekerja di Perusahaan		
	Pendidikan Terakhir		YAJA UNIKIVEKERS

# C. GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTUR UTAMA

# 1. Gaya Kepemimpinan Direktif

No	Indikator	Keterangan
1.	Proses pengambilan keputusan	EK256ITA276 F
	a. Selalu melibatkan karyawan	CHUERSOSII STA
151	b. Tidak selalu melibatkan karyawan	NEGIVERERSIL
	c. Tidak melibatkan karyawan	<b>NUDHATIVE HER</b>
2.	Perilaku direktur utama terhadap karyawan	MUSTINIE TO
	a. Sangat baik dan ramah	VAPATINIS
TIV	b. Tidak terlalu keras	
	c. Sangat keras/otoriter	
3.	Perilaku direktur utama untuk menghargai pendapat	
W	karyawan	
	a. Sangat menghargai pendapat karyawan	
	b. Tidak selalu menghargai pendapat karyawan	
	c. Tidak menghargai pendapat karyawan	Y
4.	Wewenang pekerjaan dipegang oleh karyawan	
1	a. Wewenang pekerjaan dipegang oleh direktur	
	utama	
	b. Wewenang pekerjaan dipegang bersama	
	c. Wewenang pekerjaan dipegang oleh karyawan	
	sepenuhnya	

2. Gaya Kepemimpinan Suportif

No	Indikator	Keterangan
V	Pembagian tugas karyawan oleh direktur utama	
1	a. Tidak ada pembagian tugas	
	b. Pembagian tugasdilakukan sewaktu-waktu	
	c. Pembagian tugas dilakukan setiap hari	450
	Hubungan antara direktur utama dengan karyawan	/eise
	a. Tidak ada hubungan	ATTUL
2.	b. Hubungan hanya terjadi pada saat jam kerja saja	
	c. Hubungan terjadi pada saat jam kerja maupun	JAUL
	diluar jam kerja	ARTUA
	Kepedulian direktur utama terhadap masalah yang	
NA	dialami karyawan	
3.	a. Tidak peduli	- ACBRESAW
	b. Peduli namun hanya untuk sekedar tahu	SCITAL & BRED
	c. Sangat peduli dan cenderung membantu	KZISCH AZAG BI
50	Fasilitas yang diberikan direktur utama terhadap	IVERZEDSIL STADS
	karyawan	HAIVEHERSLEH
	a. Tidak ada fasilitas	UPTAIVETTERN
	b. Fasilitas hanya berupa seragam kerja	VAULTINIYTUE
124	c. Fasilitas berupa seragam, sarana olahraga, dan	HAVAYAINIYI
WE	tempat ibadah	UPLIAYPLYATIN

3. Gava Kepemimpinan Partisipatif

No	Indikator	Keterangan
1.	Partisipasi direktur utama dalam berkonsultasi dengan karyawan a. Tidak pernah berkonsultasi b. Konsultasi terjadi jika ada permasalahan antar karyawan saja c. Konsultasi dengan karyawan terjadi jika ada permasalahan baik pada karyawan maupun pada perusahaan.	
2.	Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk memberikan masukan a. Tidak memberikan kesempatan b. Kesempatan diberikan pada saat tertentu c. Direktur utama selalu memberikan kesempatan	IW,
3.	Partisipasi direktur utama dalam melakukan pengawasan di lapang a. Tidak ada pengawasan b. Ada pengawasan pada saat tertentu c. Pengawasan dilakukan secara terus menerus	
4.	Pemberian motivasi dari direktur utama kepada karyawan a. Tidak ada pemberian motivasi b. Pemberian motivasi hanya berupa pujian c. Pemberian motivasi berupa masukan untuk meningkatkan kinerja, serta bonus tambahan upah	



4. Gaya Kepemimpinan Achievement Oriented

No	Indikator	Keterangan
1.	Kecenderungan memerintah karyawan untuk terus meningkatkan kinerja a. Tidak ada b. Biasa saja c. Cenderung terus mengejar untuk meningkatkan kinerja	AS BRAYAS
2.	Kegiatan penyuluhan untuk meningkatkan kinerja karyawan  a. Tidak ada kegiatan penyuluhan  b. Kegiatan penyuluhan dilakukan oleh direktur utama berupa pengarahan  c. Kegiatan penyuluhan yang dilakukan yaitu mengundang penyuluh dari luar	
3.	Pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi a. Tidak ada pemberian penghargaan b. Penghargaan hanya berupa pujian c. Penghargaan berupa pujian bahkan bonus upah dan memotivasi untuk terus meningkatkan kinerja	
4.	Interaksi dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis a. Tidak ada interaksi b. Interaksi hanya dilakukan pada saat karyawan membuat kesalahan c. Interaksi yang dilakukan berupa pengawasan langsung ke lapangan	

# D. RESPON KARYAWAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN

1. Persepsi Karyawan

No	Indikator	Keterangan
	Persepsi karyawan terhadap penerapan gaya	ERSILATADECE
	kepemimpinan direktif direktur utama	
1.	a. Tidak Setuju	
	b. Ragu-ragu	
<u> </u>	c. Setuju	
	Persepsi karyawan terhadap penerapan gaya	
	kepemimpinan suportif direktur utama	
2.	a. Tidak Setuju	
	b. Ragu-Ragu	
	c. Setuju	
	Persepsi karyawan terhadap penerapan gaya	
	kepemimpinan partisipatif direktur utama	TO TRA
3.	a. Tidak Setuju	7,
	b. Ragu-Ragu	
	c. Setuju	
	Persepsi karyawan terhadap penerapan gaya	
	kepemimpinan achievement oriented direktur utama	S
4.	a. Tidak Setuju	<b>7</b>
	b. Ragu-Ragu	
	c. Setuju	A Company

2. Sikap Karyawan

No	Indikator	Keterangan
	Sikap karyawan terhadap penerapan gaya	
	kepemimpinan direktif direktur utama	
1.	a. Menolak	
	b. Biasa Saja	
	c. Menerima	1200
	Sikap karyawan terhadap penerapan gaya	
08	kepemimpinan suportif direktur utama	
2.	a. Menolak	
	b. Biasa Saja	
	c. Menerima	A SHAVE
	Sikap karyawan terhadap penerapan gaya	
A.A.	kepemimpinan partisipatif direktur utama	SOAWKI
3.	a. Menolak	
41	b. Biasa Saja	
	c. Menerima	PERSILE TAN PE
	Sikap karyawan terhadap penerapan gaya	
	kepemimpinan achievement oriented direktur utama	
4.	a. Menolak	
551	b. Biasa Saja	
	c. Menerima	AYPETA UPERIN

# BRAWIJAYA

# Lampiran 2. (Lanjutan)

# E. MOTIVASI BERPRESTASI KARYAWAN

No	Indikator	Keterangan
1	Bagaimana tingkat kedisiplinan karyawan terhadap waktu atau jam kerja yang sudah ditetapkan perusahaan	AS BRANCH AS BRANCH ERSTANDA
B	a. Tidak disiplin dengan waktu atau jam kerja yang sudah ditetapkan, sering terlambat dan bolos kerja	VIVERSITA UNIVERSITA
	b. Tidak pernah bolos kerja namun sering terlambat	
	c. Disiplin terhadap waktu atau jam kerja yang sudah ditetapkan perusahaan, tidak pernah terlambat dan bolos kerja	
2	Bagaimana tingkat kecenderungan untuk bekerja	
	keras	
	<ul><li>a. Tidak ada kecenderungan untuk bekerja keras</li><li>b. Karyawan hanya bekerja sesuai dengan jam</li></ul>	
	kerja yang sudah ditetapkan	
	c. Karyawan bekerja sesuai dengan jam kerja, bertanggung jawab, dan bersedia untuk kerja lembur	
3	Bagaimana tingkat inovasi yang dimiliki karyawan	5/
	dalam menjaga efektifitas dan efisiensi waktu	
	dalam menyelesaikan pekerjaan	XX
	a. Tidak ada inovasi yang diterapkan dalam menyelesaikan pekerjaan	
	b. Inovasi timbul karena melihat teman kerja yang lain begitu cekatan	\bar{B}
	c. Inovasi timbul dari diri sendiri demi meningkatkan produktivitas atau kinerja	SR

BRAWIJAYA

Lampiran 3. Skor Karakteristik Individu Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri

	Nama	Karakteristik Karyawan					
No		Umur	Pendidikan	Status Perkawinan	Pengalaman Bekerja	Jumlah	
1	Suwandi	2	1	3	3	9	
2	Siswanto	2	1	3	3	9	
3	Daryono	2	1	3	3	9	
4	P. Titus	2	2	3	2	9	
5	P. Suhud	2	1	3	3	9	
6	P. Yayek	2	111	3	3	9	
7	Abd. Jamal	2	(Al	2	2	7	
8	Sutikno	3	1	3	3	10	
9	Arip Sofyan	1	2	1	/_1	5	
10	P. Sumadi	3	1	2	3	9	
11	Moh. Tohir	1	2	3	2	8	
12	Ach. Sahri	2 式	A office	<b>8</b> 43	3	9	
13	Moh. Sakur	2		/3/	3	9	
14	Ach. Setyadi	1_1	2	3.1	3	9	
15	P. Lahuri	3		3 5	3	10	
16	P. Podo	2	\ \ \ //\	3	3	9	
17	Saiful Bahri	2 2	次 1 / 1 / 1 / 1	3	3	9	
18	P. Doyong	2	一组火焰	3	3	9	
19	P. Indras	2	2	3	2	9	
20	Putut Suryo	3	2	3	3	11	
21	Suwanto	2		3	3	9	
22	Abdul Muheri	2		3	3	9	
23	Jarniyatri	2	\\:\!\:\!	3	3	9	
24	Karmini	2		2	3	8	
25	Lastri	2	) 1¢ //	3	2	8	
26	Solimah	2	D'O	3	2	8	
27	Utami	1	1	3	2	7	
28	Nur Ida	1	1	3	2	7	
	Jumlah	55	34	79	74	242	
	Rata-Rata	1.96	1.21	2.82	2.64	8.64	
	Skor Maks.	3	3	3	3	12	
	Persentase	65.33	40.33	94	88	72	
	Kategori	Sedang	Rendah	Tinggi	Tinggi	Sedang	

Lampiran 4. Skor Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktif

	UAUH	NINA	DAW			
No	Nama	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Jumlah
1	Suwandi	1	1	1	1	4
2	Siswanto	1	1	1	1	4
3	Daryono	2	1	2	1	6
4	P. Titus	1	1	1	1	4
5	P. Suhud	1	1	1	1	4
6	P. Yayek	2	1	2	1	6
7	Abd. Jamal	11		1	1	4
8	Sutikno	231	1	1 /	1	4
9	Arip Sofyan	1	1	1	1	4
10	P. Sumadi	3	3	3	2	11
11	Moh. Tohir	1		1	1	4
12	Ach. Sahri	2		× 2	1	6
13	Moh. Sakur	2		7,2	1	6
14	Ach. Setyadi	5110			1	4
15	P. Lahuri	32//	3	3	2	11
16	P. Podo		1///		1	4
17	Saiful Bahri	29 5	71/35	1 2 X	1	6
18	P. Doyong	1	TE IRIX	1	1	4
19	P. Indras	3		3	1	8
20	Putut Suryo	18			1	4
21	Suwanto	2	1601	2	1	6
22	Abdul Muheri	3	3	3	2	11
23	Jarniyatri	1112			1	4
24	Karmini	147)		1 1	1	4
25	Lastri	1	\\ <b>\</b> 1' <i>\</i> ///	LLL1	1	4
26	Solimah	1	9770	1	1	4
27	Utami	1	1	1	1	4
28	Nur Ida	1	1	1	1	4
	Jumlah	42	34	42	31	149
	Rata-Rata	1.5	1.21	1.5	1.11	5.32
W	Skor Maksimal	3	3	3	3	12
	Presentase	50	40.33	50	37	44.33
VAL	Kategori	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah

Lampiran 5. Skor Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Suportif

	UAULT		DAW			
No	Nama	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Jumlah
1	Suwandi	3	3	3	3	12
2	Siswanto	3	3	3	3	12
3	Daryono	3	3	3	3	12
4	P. Titus	3	2	2	2	9
5	P. Suhud	1	2	2	2	7
6	P. Yayek	1	2	2	2	7
7	Abd. Jamal	3	2	2	2	9
8	Sutikno	3	3	3	3	12
9	Arip Sofyan	3	2	3	2	10
10	P. Sumadi	1	2	3	3	9
11	Moh. Tohir	3	3	3	2	11
12	Ach. Sahri	3	2	3	2	10
13	Moh. Sakur	3	2	7/_2	2	9
14	Ach. Setyadi	7 31 8	2	             	2	9
15	P. Lahuri	32/	3	3	3	12
16	P. Podo		2/	2	2	7
17	Saiful Bahri	385	2/3=	2	2	9
18	P. Doyong	3	3.1	2	3	11
19	P. Indras		2	2	2	7
20	Putut Suryo	3	3	3	3	12
21	Suwanto		3	2	2	8
22	Abdul Muheri	1.3	2	2	2	7
23	Jarniyatri		2   7	(52)	2	7
24	Karmini	147)	2	2	2	7
25	Lastri	i	2	2	2	7
26	Solimah	1	27	2	2	7
27	Utami	1	2	3	2	8
28	Nur Ida	1	2	3	2	8
	Jumlah	58	65	68	64	255
	Rata-Rata	2.07	2.32	2.43	2.29	9.11
	Skor Maksimal	3	3	3	3	12
	Presentase	69	77.33	81	76.33	75.92
VIL	Kategori	Sedang	Sedang	Tinggi	Sedang	Sedang

BRAWIJAYA

Lampiran 6. Skor Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Partisipatif

	VAULT	G	DAV			
No	Nama	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Jumlah
1	Suwandi	3	3	3	3	12
2	Siswanto	3	3	3	3	12
3	Daryono	2	3	3	3	-11
4	P. Titus	2	3	3	3	11
5	P. Suhud	3	3	3	3	12
6	P. Yayek	2	3	3	3	11
7	Abd. Jamal	3	3	3	3	12
8	Sutikno	3	3	3	3	12
9	Arip Sofyan	3	3	3	3	12
10	P. Sumadi	2	2	3	3	10
11	Moh. Tohir	3	3	3	3	12
12	Ach. Sahri	3 🚫	3	3	3	12
13	Moh. Sakur	3	3	3	3	12
14	Ach. Setyadi	5 31 8	28	\$ 2	2	9
15	P. Lahuri	-/3///	3	3 5	3	12
16	P. Podo	3	2/	1 42	3	10
17	Saiful Bahri	325	3/3-	3 3	2	11
18	P. Doyong	2	(3.1)	3/	3	11
19	P. Indras	3	3	3	3	12
20	Putut Suryo	3	3	3	3	12
21	Suwanto	3	2	3	2	10
22	Abdul Muheri	3	3	3	2	11
23	Jarniyatri	3	2	2	2	9
24	Karmini	3	2	2	2	9
25	Lastri	3	3	3	3	12
26	Solimah	3	7370	3	3	12
27	Utami	3	3	3	3	12
28	Nur Ida	3	3	3	3	12
	Jumlah	79	78	80	78	315
	Rata-Rata	2.82	2.79	2.86	2.79	11.25
	Skor Maksimal	3	3	3	3	12
	Presentase	94	93	95.33	93	93.75
	Kategori	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi

BRAWIJAYA

Lampiran 7. Skor Penilaian Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Achievement Oriented

	WAUL	Gaya K	TO AVV			
No	Indikator	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Jumlah
1	Suwandi	1	2	3	3	9
2	Siswanto	1	2	3	3	9
3	Daryono	1	2	3	1	7
4	P. Titus	2	1	2	2	7
5	P. Suhud	1	2	3	3	9
6	P. Yayek	1	2	3	3	9
7	Abd. Jamal	2	$\Delta S =$	3	2	8
8	Sutikno	2 31	2	3	3	9
9	Arip Sofyan	1	2	3	3	9
10	P. Sumadi	2	2	2	1	7
11	Moh. Tohir	1	2	3	3	9
12	Ach. Sahri	1	2	St. 3	3	9
13	Moh. Sakur	3		7/_2	3	9
14	Ach. Setyadi	5.118	2	\$ (3) <	3	9
15	P. Lahuri		2	1	3	8
16	P. Podo	2	2/	3	3	10
17	Saiful Bahri	38.5	11/35	2 3	2	8
18	P. Doyong		2	3/	3	9
19	P. Indras	3		3	2	9
20	Putut Suryo	18	2	3	3	9
21	Suwanto	2	(31)	3	2	8
22	Abdul Muheri	2		2	1	6
23	Jarniyatri	1112	2	[3]	3	9
24	Karmini	147	2	3	3	9
25	Lastri	14.4	2	3	3	9
26	Solimah	1	270	3	3	9
27	Utami	1	2	3	3	9
28	Nur Ida	1	2	3	3	9
	Jumlah	40	49	78	73	240
	Rata-Rata	1.43	1.75	2.79	2.61	8.57
	Skor Maksimal	3	3	3	3	12
	Presentase	47.67	58.33	93	87	71.42
AT	Kategori	Rendah	Sedang	Tinggi	Tinggi	Sedang

Lampiran 8. Skor Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan

	THE THE	3.34				
No	Nama	Direktif	Suportif	Partisipatif	Achievement Oriented	Jumlah
1	Suwandi	1	3	3	3	10
2	Siswanto	1	3	3	-13-	10
3	Daryono	1	3	3	3	10
4	P. Titus	1	3	3	3	10
5	P. Suhud	1	3	3	3	10
6	P. Yayek	1	3	3	3	10
7	Abd. Jamal	1	3	3	2	9
8	Sutikno	1	3	3	3	10
9	Arip Sofyan	<b>C</b> 1	H	3 7	1	6
10	P. Sumadi	3	2	2		8
11	Moh. Tohir	1	1	3	1	6
12	Ach. Sahri	1	1	3	2	7
13	Moh. Sakur	1	(1,0)	3	1	6
14	Ach. Setyadi	1	3	3	3	_10
15	P. Lahuri		2	2/^/	1	8
16	P. Podo	( pl./, \/	3	3	$\bigcirc$ 3	10
17	Saiful Bahri	4100/		3.7	2	7
18	P. Doyong		3	3	( ) 2	9
19	P. Indras	1	3 144	3	2	9
20	Putut Suryo	A U	3	3 (-	3	10
21	Suwanto	1	3	3	3	10
22	Abdul Muheri	3	2	2	1	8
23	Jarniyatri	1)		43	2	7
24	Karmini	19	1	3	2	7
25	Lastri	1 🔭	\\1 <u>\</u>		2	7
26	Solimah	1 17//	3	3 2	3	10
27	Utami	100	3 -	<b>//300</b>	3	10
28	Nur Ida	1	(3)	3	3	10
1	Jumlah	34	65	81	64	244
	Rata-Rata	1.21	2.32	2.89	2.29	8.71
	Skor Maksimal	3	3	3	3	12
	Presentase	40.33	77.33	96.33	76.33	72.58
	Kategori	rendah	sedang	tinggi	Sedang	sedang

Lampiran 9. Skor Sikap Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan

Y			MILL			
No	Nama	Direktif	Suportif	Partisipatif	Achievement Oriented	Jumlah
1	Suwandi	1	3	3	3	10
2	Siswanto	1	3	3	3	10
3	Daryono	1	3	3	3	10
4	P. Titus	1	3	3	3	10
5	P. Suhud	1	3	3	2	9
6	P. Yayek	1	3	3	3	10
7	Abd. Jamal	1	3	3	3	10
8	Sutikno	1	3	3	3	10
9	Arip Sofyan	1	3	3	3	10
10	P. Sumadi	3	1	2	//1	7
11	Moh. Tohir	2	1	3	2	8
12	Ach. Sahri	2	1	3	2	8
13	Moh. Sakur	2	1,5	3	2	8
14	Ach. Setyadi	1		37	2	8
15	P. Lahuri	-31 X	13.	3/	2	9
16	P. Podo	2 > 7	3	3	3	11
17	Saiful Bahri	1	3	3	1	8
18	P. Doyong	2	1,//	3	$\sim 1$	7
19	P. Indras	1	_3/14	3	1	8
20	Putut Suryo		3	3 -	3	10
21	Suwanto	2	1	33	2	8
22	Abdul Muheri	3		2.1	1	7
23	Jarniyatri	1	2	<b>1</b> 3 <b>1</b> 3	2	8
24	Karmini	1791	2	3	2	8
25	Lastri	1	3	3 3 1	2	9
26	Solimah	1\\\\\\\\\\	3	3	3	10
27	Utami	100	3	300	3	10
28	Nur Ida	1	$\bigcirc$ 3	3	3	10
1	Jumlah	40	65	82	64	251
	Rata-Rata	1.43	2.32	2.93	2.29	8.96
	Skor Maksimal	3	3	3	3	12
	Presentase	47.67	77.33	97.67	76.33	74.67
	Kategori	Rendah	Sedang	Tinggi	Sedang	Sedang

Lampiran 10. Skor Tingkat Motivasi Karyawan Perusahaan Kecap Murni Jaya Kediri

NIa	N K	Mo	OO AN		
No	Nama Karyawan	Kedisiplinan	Kerja Keras	Inovasi	Jumlah
1	Suwandi	3	3	3	9
2	Siswanto	3	3	3	9
3	Daryono	3	2	3	8
4	P. Titus	3	3	3	9
5	P. Suhud	3	3	3	9
6	P. Yayek	3	2	3	8
7	Abd. Jamal	3	2	2	7
8	Sutikno	2 3 4	3	3	9
9	Arip Sofyan	3	3	///3	9
10	P. Sumadi	2	2	2	6
11	Moh. Tohir	3	3	3	9
12	Ach. Sahri	3	3.	3	9
13	Moh. Sakur	<b>5</b> 3 063	6 30	3	9
14	Ach. Setyadi	3	4 3 1	3	9
15	P. Lahuri	2\2	5/62_1	2	6
16	P. Podo	2	2	2	6
17	Saiful Bahri	3	//2 3	3	9
18	P. Doyong	37	ا المراتي المر	3	9
19	P. Indras	3 3	3 (	3	9
20	Putut Suryo	3	3	3	9
21	Suwanto	局 2. 险	2 5	2	6
22	Abdul Muheri	2	1002	2	6
23	Jarniyatri	3	2	3	8
24	Karmini	3		3	8
25	Lastri	(4-6)/3	2 6	3	8
26	Solimah	8-63 ) 1	2 2 2	3	8
27	Utami	3	3	3	9
28	Nur Ida	3	3	3	9
ATT	Jumlah	79	72	78	229
	Rata-Rata	2.82	2.57	2.79	8.18
U	Skor Maksimal	3	3	3	9
V	Presentase	94	85.67	93	90.89
	Kategori	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi

# Lampiran 11. Analisis Hubungan Antara Respon Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktif Direktur Utama dengan Tingkat Motivasi Berprestasi Karyawan

# 1. Persepsi Karyawan (X<sub>1</sub>)

no	<b>x</b> 1	Y	Rank x <sub>1</sub>	Rank ry	di (x1-y)	$di^2$
1	10	9	20.1	20.5	-0.4	0.16
2	10	9	20.1	20.5	-0.4	0.16
3	10	8	20.1	9.5	10.6	112.36
4	10	9	20.1	20.5	-0.4	0.16
5	10	9	20.1	20.5	-0.4	0.16
6	10	8	20.1	9.5	10.6	112.36
7	9	7	13	6	- 7	49
8	10	9	20.1	20.5	-0.4	0.16
9	6	9	2	20.5	-18.5	342.25
10	8	6	10	3	7	49
11	6	9	2	20.5	-18.5	342.25
12	7	9	621	20.5	-14.5	210.25
13	6	9	27	20.5	-18.5	342.25
14	10	9	20.1	20.5	-0.4	0.16
15	8	6	10	3	7 5	49
16	10	6	20.1	3	17.1	292.41
17	7	9	6	20.5	-14.5	210.25
18	9	9	13	20.5	-7.5	56.25
19	9	9	13	20.5	-7.5	56.25
20	10	9	20.1	20.5	-0.4	0.16
21	10	6	20.1	3	17.1	292.41
22	8	6	10	3	7	49
23	7	8	6	9.5	-3.5	12.25
24	7	8	6	9.5	-3.5	12.25
25	7	8	6	9.5	-3.5	12.25
26	10	8	20.1	9.5	10.6	112.36
27	10	9	20.1	20.5	-0.4	0.16
28	10	9	20.1	20.5	-0.4	0.16
	471					2715.84

#### Lampiran 11. (Lanjutan)

Faktor Koreksi

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$Tx_1 = \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{14^3 - 14}{12}$$

$$= 2 + 10 + 2 + 2 + 227,5 = 243,5$$

$$Ty = \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{1^3 - 1}{12} + \frac{6^3 - 6}{12} + \frac{16^3 - 16}{12} = 10 + 0 + 17,5 + 340 = 367,5$$

$$\sum x_1^2 = \frac{n^3 - n}{12} - Tx_1 = \frac{28^3 - 28}{12} - 243,5 = 1827 - 243,5 = 1583,5$$

$$\sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - Ty = \frac{28^3 - 28}{12} - 367,5 = 1827 - 367,5 = 1459,5$$

$$rs = \frac{\sum x_1^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{\sum x_1^2 \cdot \sum y^2}} = \frac{1583,5 + 1.459,5 - 2715,84}{2\sqrt{2311118,25}} = \frac{327,16}{3040,48} = 0,108$$

ρ<sub>tabel</sub> dengan tingkat signifikansi 0,05 pada n=28 adalah 0,377

Jadi,  $\rho_{hitung} < \rho_{tabel}$  maka terima  $H_0$ , sehingga tidak terdapat hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan motivasi beprestasi karyawan.

# 2. Persepsi Karyawan (x<sub>2</sub>)

No	$\mathbf{X}_2$	Y	Rank x <sub>2</sub>	Rank y	di (x <sub>2</sub> -y)	di <sup>2</sup>
1	10	9	21.5	20.5	1	1
2	10	9	21.5	20.5	1	1
3	10	8	21.5	9.5	12	144
4	10	9	21.5	20.5	1	1
5	9	9	14	20.5	-6.5	42.25
6	10	8	21.5	9.5	12	144
7	10	7	21.5	6	15.5	240.25
8	10	9	21.5	20.5	1	1
9	10	9	21.5	20.5		1
10	7	6	2	3	-1	1
11	8	9	8	20.5	-12.5	156.25
12	8	9	8	20.5	-12.5	156.25
13	8	9	8	20.5	\ -12.5	156.25
14	8	9	8	20.5	-12.5	156.25
15	9	6	14	3	11	121
16	11	6	28	3	25	625
17	8	9 🔨	(8)	20.5	-12.5	156.25
18	7	9 🥎	2	20.5	-18.5	342.25
19	8	9	8	20.5	-12.5	156.25
20	10	9	21.5	20.5		1
21	8	6	8	3	<i>c</i> .5	25
22	7	6	2	3	<u> </u>	1
23	8	8	8	9.5	-1.5	2.25
24	8	8	8	9.5	-1.5	2.25
25	9	8	14	9.5	4.5	20.25
26	10	8	21.5	9.5	12	144
27	10	9	21.5	20.5	010	1
28	10	9	21.5	20.5	1	1
43	41					2800

## Lampiran 11. (Lanjutan)

Faktor Koreksi

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$Tx_1 = \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{9^3 - 9}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{14^3 - 14}{12} + \frac{1^3 - 1}{12}$$

$$= 2 + 60 + 2 + 143 + 0 = 207$$

$$Ty = \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{1^3 - 1}{12} + \frac{6^3 - 6}{12} + \frac{16^3 - 16}{12} = 10 + 0 + 17,5 + 340 = 367,5$$

$$\sum x_1^2 = \frac{n^3 - n}{12} - Tx_1 = \frac{28^3 - 28}{12} - 207 = 1827 - 207 = 1620$$

$$\sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - Ty = \frac{28^3 - 28}{12} - 367,5 = 1827 - 367,5 = 1459,5$$

$$rs = \frac{\sum x_1^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{\sum x_1^2 \cdot \sum y^2}} = \frac{1620 + 1.459,5 - 2800}{2\sqrt{2364390}} = \frac{279,5}{3075,32} = 0,091$$

ρ<sub>tabel</sub> dengan tingkat signifikansi 0,05 pada n=28 adalah 0,377

Jadi,  $\rho_{hitung} < \rho_{tabel}$  maka terima  $H_0$ , sehingga tidak terdapat hubungan antara sikap karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktur utama dengan motivasi beprestasi karyawan.

#### Lampiran 12. Peraturan Kerja Perusahaan Murni Jaya

#### PERATURAN PERUSAHAAN MURNI JAYA

- 1. Jam Kerja
  - Semua Karyawan masuk jam 07.00 WIB
  - Pulang jam 14.00 WIB
  - Absensi harus ditandatangani
  - Tidak masuk kerja harus ijin sehari sebelumnya
- 2. Jam istirahat 11.30 12.00 WIB (Waktu makan siang).
- 3. Pakaian harus rapi dan bersih. Pakai seragam kalau ada.
- 4. Tidak boleh meninggalkan lokasi Perusahaan selama jam kerja tanpa ijin pimpinan.
- 5. Dilarang menerima tamu / Saudara di ruang produksi.
- 6. Dilarang membawa barang berharga / berbahaya / senjata tajam ke lokasi Perusahaan. bila ada barang yang hilang diluar tanggung jawab Perusahaan.
- 7. Dilarang bertengkar / berkelahi di lokasi Perusahaan.
- 8. Menjaga kebersihan lingkungan Perusahaan.
- 9. Mentaati peraturan dan tata tertib yang lain baik secara tertulis maupun lisan.
- 10. Sanksi dari pelanggaran Tata Tertib Peraturan Perusahaan:
  - > Peringatan
  - > Teguran
  - > Skors
  - > Pemecatan

Kediri, 10 Oktober 2004 Pimpinan,

**Efrad Sugianto** 

# Lampiran 13. Surat Keterangan Kesejahteraan Karyawan Perusahaan Murni Jaya

PEMERINTAH PROPINSI DAERAH TINGKAT I JAWA TIMUR DINAS TENAGA KERJA DAERAH

### SURAT KETERANGAN PENILAIAN

Nomor: 568 / 1417 /PNL/105.03/ 1996

Setelah diadakan penelitian terhadap laporan tentang penyelenggaraan kesejahteraan pekerja di perusahaan dari :

Nama perusahaan : Kecap " MURNI JAYA "

Klasifikasi ; Sedang

Jenis / bidang usaha : Perusahaan Kecap

Alamat : Jl.Ringinanom I/20 - Kediri

maka berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Nomor 27 Tahun 1994 dan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur tanggal 1 Pebruari 1996 Nomor 18 Tahun 1996 kepada perusahaan yang bersangkutan diberikan penilaian dengan kriteria: <u>CUKUP</u>

Surabaya, 23. October 1996.
KEPALA DINAS TENAGA KERJA DAERAH PROPINSI DAERAH TINGKAT HAWA FINI

Drs. SHERANTO



# Lampiran 14. Dokumentasi



Gambar 1. Proses produksi kecap manis



Gambar 2. Proses pengemasan kecap manis



Gambar 3. Wawancara dengan karyawan bagian produksi



Gambar 4. Wawancara dengan karyawan bagian gudang



Gambar 4. Produk kecap perusahaan Gambar 5. Proses pengangkutan kecap Murni Jaya Kediri



siap kirim