

**ANALISIS PENGARUH SISTEM KEPEMIMPINAN TERHADAP
MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA NV. HADJI KALLA
DI KABUPATEN POLMAS**



BOSOWA

Diajukan Oleh :

ATJO PATTOLA

4597 012 066 / 997 111 041 0264

SKRIPSI

Untuk memenuhi salah satu persyaratan
Guna memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi

JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS "45"

MAKASSAR

2003



HALAMAN PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENGARUH SISTEM
KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI
KERJA KARYAWAN PADA NV. HADJI
KALLA DI KABUPATEN POLMAS

NAMA MAHASISWA : ATJO PATTOLA
STAMBUK/NIRM : 4597 012 066 / 997 111 041 0264
JURUSAN : MANAJEMEN
FAKULTAS : EKONOMI

MENYETUJUI :

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II


DR. ANDI JAYA SOSE, SE. MBA


RAMLI MANRAPI, SE. MSI

MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN :

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada
Universitas "45" Makassar

**Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas "45" Makassar**

Ketua Jurusan Manajemen


THAMRIN ABDUH, SE. MSI


HERMINAWATY ABUBAKAR, SE. MM

Tanggal Pengesahan :

HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari / Tanggal : Selasa / 13 Januari 2004

Skripsi Atas Nama : Atjo Pattola

No. Stambuk / NIRM : 4597 012 066 / 997 111 041 0264

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen.

PANITIA UJIAN SKRIPSI

Pengawas Umum : DR. H. Rachmad Baro, SH, MH (.....)
(Rektor Universitas "45")

K e t u a : Thamrin Abduh, SE, MSi (.....)
(Dekan Fak. Ekonomi Univ. "45")

Sekretaris : Seri Suryani, SE (.....)

Anggota Penguji : 1. Herminawaty. A, SE, MM (.....)

2. Drs. Palipada Palisuri, MSi (.....)

3. Ramli Manrapi, SE, MSi (.....)

4. Seri Suryani, SE (.....)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, sebagai ucapan syukur kehadiran Allah SWT. Atas limpahan rahmat serta karunia-Nya, salawat dan taslim atas junjungan Nabi Besar Muhammad SAW serta para sahabat dan keluarganya hingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dalam bentuk yang sederhana.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis menghadapi berbagai hambatan dan kendala. Namun berkat bantuan dari berbagai pihak baik dalam bentuk moril maupun materil, secara langsung dan tak langsung telah membantu penulis untuk selesainya skripsi ini, sepatutnyalah penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Rektor Universitas "45" Makassar selaku Pembina di Lingkungan Universitas "45" Makassar.
2. Bapak Thamrin Abdu, SE. MSI selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Ibu Herminawaty Abubakar, SE. MM selaku Ketua Jurusan Manajemen, Bapak DR. Andi Jaya Sose, SE. MBA selaku Pembimbing I dan Bapak Ramli Manrapi, SE. MSI selaku Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penulisan skripsi ini serta memandu perkembangan penulis selama melaksanakan studi.
3. Segenap pimpinan dan karyawan NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas, yang telah menerima dan membantu penulis dalam memperoleh data tentang penelitian yang dilakukan oleh penulis.

4. Para Dosen dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomi, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan dan membantu penulis dalam kelancaran penyelesaian studi.
5. Anak-anak Smenkool '97 atas motivasi yang tiada henti-hentinya.
6. Rekan-rekanku : b@S (Onrong), Igho, Jum, Ian, Badoldol, Aci, Emon yang telah banyak membantu penulis selama menyelesaikan skripsi ini serta Hafni dan Ani semoga kalian cepat menyusul.
7. Pihak-pihak lain yang membantu penulisan namun tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Teristimewa penulis menghaturkan terima kasih dan penghargaan yang sedalam-dalamnya kepada Ibunda terhormat Hj. Salma Alimuddin dan Istri tercinta Adrinianti, Amd dan kakak-kakakku Budi dan Helmy tersayang atas bantuan baik moril maupun materil selama hidup penulis.

Akhir penulis berharap semoga keberadaan skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Makassar, 30 Desember 2003

Penulis

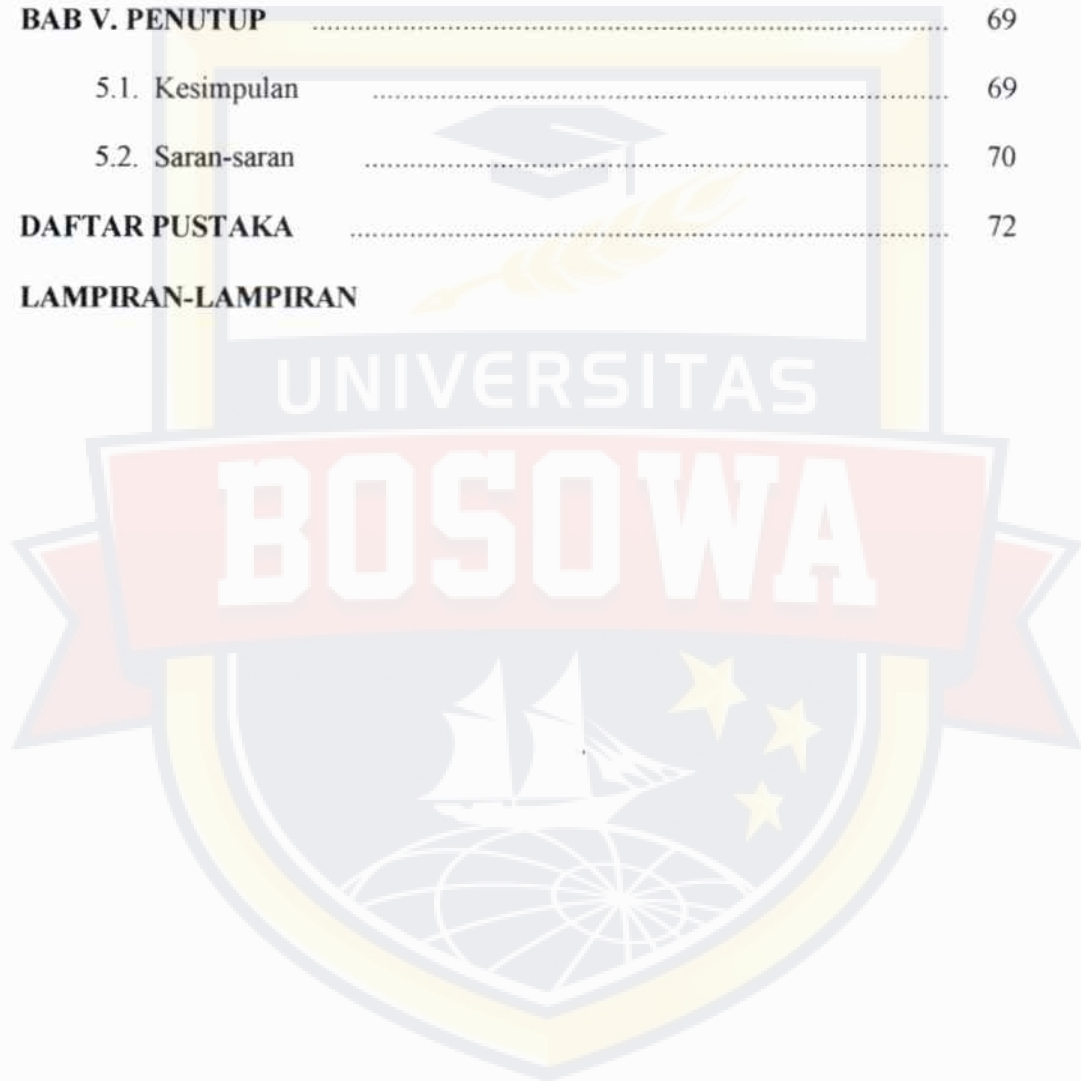
ATJO PATTOLA

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PENERIMAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Masalah Pokok	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Proses Manajemen	7
2.1.1. Pengertian Manajemen	7
2.1.2. Fungsi-fungsi Manajemen	9
2.2. Kerangka Fikir	11
2.3. Hiptesis	12
2.4. Pemimpin dan Kepemimpinan	13
2.4.1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan	13
2.4.2. Pendekatan Studi Kepemimpinan	16
2.4.3. Fungsi Pemimpin/Kepemimpinan	30

2.5. Sistem Kepemimpinan	32
2.6. Empat Sistem Manajemen dari Likert	32
2.7. Motivasi Kerja	34
2.8. Hubungan antara Sistem Kepemimpinan dan Motivasi Kerja	40
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	42
3.1. Lokasi Penelitian	42
3.2. Metode Pengumpulan Data	42
3.3. Teknik Penentuan dan Penarikan Sampel	45
3.3.1. Populasi	45
3.3.2. Sampel	45
3.3.3. Teknik Random Sampling	46
3.4. Jenis dan Sumber Data	46
3.5. Metode Analisis	47
3.6. Konsep Operasional	48
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	49
4.1. Sejarah Umum Berdirinya Perusahaan	49
4.2. Struktur Organisasi	50
4.3. Pembahasan	53
4.3.1. Identitas Responden	53
4.3.2. Sistem Kepemimpinan Pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas	55

4.3.3. Motivasi Kerja Karyawan NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas	59
4.3.4. Pengaruh Sistem Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan	63
BAB V. PENUTUP	69
5.1. Kesimpulan	69
5.2. Saran-saran	70
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Jumlah Karyawan NV. Hadji Kalla Kabupaten Polmas	4
Tabel 3.1 : Kriteria Penilaian Sistem Kepemimpinan	44
Tabel 4.1 : Daftar Bidang Usaha Perusahaan PT. Hadji Kalla	50
Tabel 4.2 : Distribusi Responden Tiap Strata	53
Tabel 4.3 : Distribusi Tingkat Pendidikan Responden	54
Tabel 4.4 : Distribusi Usia Responden	54
Tabel 4.5 : Distribusi Lama Masa Kerja Responden	55
Tabel 4.6 : Distribusi Nilai Sistem Kepemimpinan dari Tiap Responden ...	56
Tabel 4.7 : Distribusi Jumlah Nilai Sistem Kepemimpinan NV. Hadji Kalla	58
Tabel 4.8 : Distribusi Tingkat Motivasi Kerja Karyawan dari Tiap Responden	60
Tabel 4.9 : Distribusi Frekuensi Tingkat Motivasi Kerja Karyawan pada NV Hadji Kalla Kabupaten Polmas.....	63
Tabel 4.10 : Korelasi Antara Variabel Sistem Kepemimpinan (X) dan Variabel Motivasi Kerja (Y)	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Hubungan Antara Fungsi-fungsi Manajemen	10
Gambar 2.2 : Model Kepemimpinan Managerial Grid	19
Gambar 2.3 : Model Kepemimpinan Situasional	28
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi NV. Hadji Kalla Kabupaten Polmas	51



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Distribusi Penilaian Sistem Kepemimpinan dari Tiap Responden

Lampiran 2 : Distribusi Motivasi Kerja dari Tiap Responden

Lampiran 3 : Angket Untuk Para Karyawan NV. Hadji Kalla Kabupaten Polmas



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilandasi oleh ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan orang lain secara efektif dan efisien. Dikatakan manajemen sebagai ilmu karena prinsip-prinsipnya telah dipelajari sebagai suatu ilmu. Akan tetapi penerapannya masih sangat dipengaruhi oleh bakat-bakat perorangan. Padahal bakat-bakat perorangan tersebut tidak dapat dipelajari (seni).

Setiap kegiatan yang memerlukan bantuan orang lain dalam mencapai suatu tujuan tentunya memerlukan manajemen. Hal itu disebabkan karena dalam setiap kegiatan diberbagai Bidang/lapangan apapun, cara-cara mencapai tujuan adalah sama yaitu selalu memerlukan *planning*, *organizing*, *direction*, *coordination* dan *controlling* agar tujuan yang telah ditetapkan dapat terwujud secara efektif dan efisien maka manajemen mutlak diperlukan dalam setiap organisasi (Perusahaan).

Kepemimpinan dan manajemen sering disamaartikan oleh orang banyak. Walaupun sebenarnya antara keduanya terdapat perbedaan yang penting untuk diketahui. Pada hakikatnya, kepemimpinan mempunyai pengertian yang lebih luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan didalam usahanya mencapai tujuan organisasi.

Dalam arti luas kepemimpinan dapat dipergunakan setiap orang dan tidak hanya tercapai berlaku dalam satu organisasi (perusahaan) atau kantor tertentu,

karena rumusan secara umum dari kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

Asumsi umum mengatakan bahwa tanpa kepemimpinan organisasi tidak akan mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi.

Dari setiap struktur organisasi baik dari organisasi atau perusahaan pemerintah (BUMN), maupun perusahaan swasta terlihat dengan jelas keberadaan kepemimpinan dalam berbagai level-level tertentu, mulai dari pimpinan puncak, menengah dan bawahan. Mereka yang menjadi pemimpin tersebut adalah orang-orang yang memiliki kemampuan dan kecakapan untuk mempengaruhi dan mengajak mengumpulkan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan kegiatan yang ada dalam organisasi. Sehingga dapatlah dinyatakan bahwa kepemimpinan akan timbul dimanapun jika unsur-unsurnya terpenuhi yaitu :

1. Ada pihak yang menggerakkan atau mempengaruhi.
2. Ada pihak yang digerakkan untuk dipengaruhi.

Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya (Manajerial). Pemimpin atau manajer perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi guna menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, pada saat itu juga pemimpin perlu memikirkan sistem kepemimpinannya. Sistem atau style kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Keberhasilan seorang atau manajer dengan sistem kepemimpinan yang diterapkannya dapat terlihat atau ditandai dengan keberhasilan karyawan (bawahannya) dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini juga berkaitan erat dengan motivasi yang menggerakkan bawahan tersebut. Tentunya sebagian besar motivasi untuk bekerja lebih produktif terletak pada bawahan itu sendiri, namun tidak terlepas pula dari pengaruh pemimpin itu sendiri. Sejalan dengan pernyataan S.P. Siagian (1987; 7) bahwa "Motivating secara explicit berarti bahwa pemimpin organisasi berada di tengah-tengah bawahannya dan demikian dapat memberka bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika perlu, pemimpin yang berhasil memberikan motivasi akan menciptakan suatu kegiatan yang menggerakkan perilaku bawahan/karyawan ketujuan yang dapat memberikan pemenuhan kebutuhan dan pemuasannya.

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa sistem kepemimpinan seorang pemimpin dapat diberikan dampak atau pengaruh terhadap bawahannya, utamanya dalam hal motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hal inilah yang menjadi latar belakang sehingga penulis mengangkat permasalahan dengan judul :

**" ANALISIS PENGARUH SISTEM KEPEMIMPINAN TERHADAPA
MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA NV. HADJI KALLA
KABUPATEN POLMAS"**

Oleh karena pentingnya motivasi kerja karyawan pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas, maka penulis menyajikan sebuah tabel jumlah



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Proses Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Telah diketahui bersama bahwa setiap organisasi atau perusahaan didirikan untuk suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek. Tujuan tersebut dapat dicapai bila organisasi atau perusahaan mengelolah secara optimal segala sumber-sumber daya atau faktor-faktor produksi yang dimilikinya. Faktor-faktor produksi yang dimaksud yaitu :

“Sumber-sumber ekonomi (faktor-faktor produksi) yang diperlukan perusahaan dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- Faktor produksi alam (material/bahan baku)
- Faktor produksi manusia (tenaga kerja)
- Faktor produksi modal (dana, mesin, gedung dan lain-lain)
- Faktor produksi manajemen (keahlian pengelolah)”

Untuk mencapai hasil yang optimal dari pengelolaan faktor-faktor produksi yang dimiliki tersebut, satu hal yang sangat menentukan adalah proses manajemen. Sebelum lebih jauh melihat proses manajemen, terlebih dahulu dikemukakan pengertian tentang manajemen itu sendiri.

Manajemen pada umumnya diartikan sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui orang-orang dalam keseluruhan tingkatan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat beberapa ahli tentang manajemen, sebagai berikut :

- **Horald Koonz, (1990 : 7)** Cyril O'donnel dan Heinz Wehrich : “Manajemen adalah hal yang esensial dalam segala kerja sama yang terorganisir, begitu juga pada segala tindakan organisasi dalam sebuah perusahaan, manajemen yang efektif dan cerdas menuntut bahwa semua orang yang bertanggung jawab bagi pekerjaan orang lain, pada semua tingkat dalam setiap jenis perusahaan dapat menganggap dirinya sebagai manajer.”
- **James A. F. Stoner : (1991 : 8)** “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan.”
- **Kartini Kartono (1992 : 11)** menyatakan bahwa : “Manajemen adalah aktivitas dalam organisasi, terdiri dari penentuan tujuan (sasaan) suatu organisasi, dan penentuan sarana-sarana untuk mencapai sasaran secara efektif.”
- **Sondang, P. Siagian (1997 : 34)** : “Manajemen adalah keterampilan memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggerakkan orang-orang lain dalam organisasi.”

Setelah menelaah beberapa pendapat dari para ahli tentang manajemen, maka didapatkan kesimpulan pengertian manajemen sebagai berikut :

- a. Manajemen merupakan suatu proses guna menuju suatu tujuan yang telah ditetapkan melalui orang lain.
- b. Untuk mencapai tujuan tersebut diusahakan dengan pengolahan (manajemen) secara optimal semua faktor-faktor produksi melalui proses perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, (kepemimpinan, komunikasi dan motivasi) dan pengawasan.

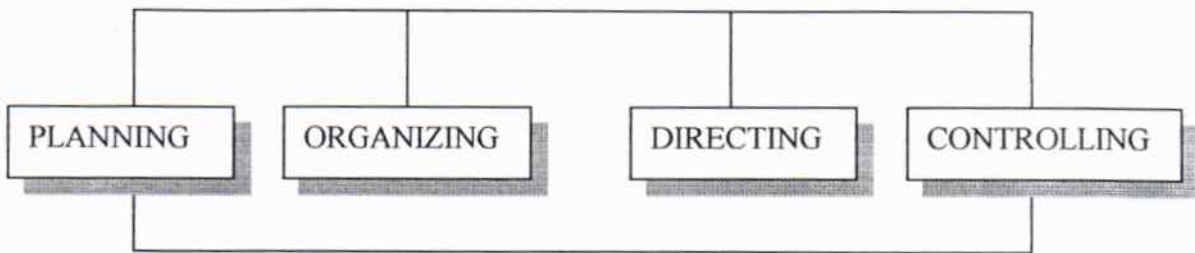
Berdasarkan kesimpulan dari pengetahuan manajemen di atas, maka faktor manajemen perusahaan sangatlah penting dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Mempelajari manajemen dari segi proses berarti mempelajari fungsi-fungsi manajemen atau fungsi-fungsi manajer. Dari pembahasan di atas telah disinggung tentang fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *directing*, *coordinating* dan *controlling*. Semua tingkatan manajemen dalam perusahaan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen tersebut.

Menurut pandangan para ahli terdapat perbedaan tentang fungsi-fungsi manajemen, namun tidak berarti keseluruhannya berbeda, dalam arti masih ada persamaan antara yang satu dengan yang lain. Terdapat empat fungsi manajemen manajemen yang pokok, yaitu : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Hungan antara fungsi-fungsi manajemen yang satu dengan lainnya saling bertautan, dengan kata lain saling mempengaruhi. Meskipun demikian fungsi perencanaan merupakan landasan dari fungsi-fungsi yang lain. Untuk lebih jelasnya hubungan antara fungsi-fungsi manajemen dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Hubungan antara fungsi-fungsi Manajemen

Secara singkat fungsi-fungsi manajemen tersebut dijelaskan satu persatu sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Adalah menetapkan apa yang akan dikerjakan, tujuan dan sasaran perusahaan, menentukan strategi dan memilih arah dan tindakan yang diperlukan. Kegiatan perencanaan ini merupakan kegiatan paling awal dari keseluruhan kegiatan manajemen dengan kata lain perencanaan merupakan tindakan untuk mempersiapkan apa yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang dengan membuat keputusan di masa sekarang.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Adalah pengurusan semua sumber dan tenaga yang dengan landasan fungsi yang tepat serta penentuan masing-masing fungsi (persyaratan tugas tata kerja, tanggung jawab dan antar relasi dari fungsi-fungsi) sehingga merupakan total sistem dimana bagian yang satu menunjang dan bergantung satu sama lainnya.

c. Pengarahan (*Directing*)

Adalah proses pencapaian pengolahan organisasi dengan motivasi dan membimbing para bawahan agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian.

d. Pengendalian (*Controlling*)

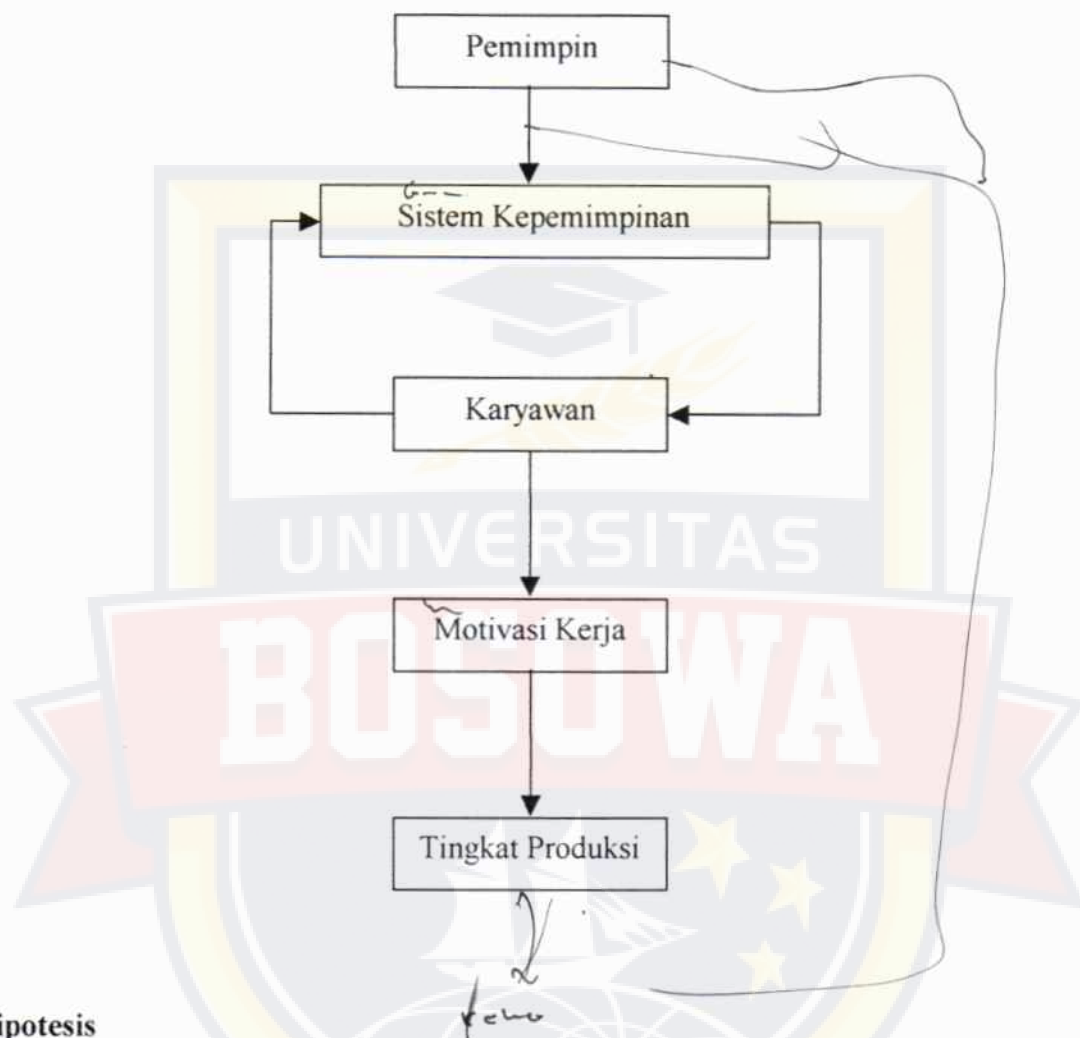
Adalah suatu prosedur yang digunakan untuk menilai dan mengawasi apakah pekerjaan atau kegiatan yang direncanakan telah berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2. Kerangka Fikir

Diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan lebih utama banyak bersumber dari faktor yang ada dalam perusahaan itu sendiri selebihnya faktor di luar perusahaan juga mempengaruhi. Faktor pengaruh yang ada dalam perusahaan seperti : seorang pemimpin, karier, upah, suasana kerja, dan kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

Dimana seorang pemimpin dalam suatu perusahaan dengan memakai suatu sistem kepemimpinannya terhadap bawahan dan dapat memotivasi bawahan tersebut untuk sesuai dengan apa yang diharapkan atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Skema Kerangka Fikir



Hipotesis

Dalam suatu proses penelitian, perumusan Hipotesis didasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian adapun yang menjadi Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

“Diduga bahwa Sistem Kepemimpinan dapat Memberikan pengaruh positif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas”

2.4 Pemimpin dan Kepemimpinan

2.4.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Secara etimologi pemimpin dan kepemimpinan berasal dari kata pimpin (to lead) kemudian dengan menambah imbuhan (konjugasi) berubah menjadi pemimpin (leader) dan kepemimpinan (leadership). Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antar manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan/ketaatan para pengikut bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan.

Pemimpin dan kepemimpinan tersebut bersifat universal; artinya selalu ada dan senantiasa dipergunakan pada setiap usaha bersama manusia dalam segenap organisasi melalui dari tingkat yang paling kecil dan intim yaitu keluarga, sampai ke tingkat desa, kota, negara, dari tingkat lokal, regional sampai nasional dan internasional, dimanapun dan kapanpun juga.

Secara terminology telah banyak konsep yang telah dikemukakan oleh para ahli tentang pengertian pemimpin dan kepemimpinan.

Diantaranya **Alan C. Filley** dalam kutipan **Moefile W. (1997 : 87)** merumuskan pengertian pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut :
“Kepemimpinan adalah proses seseorang menggunakan pengaruh kemasyarakatan, terhadap para anggota suatu kelompok lainnya. (Leadership is a process whereby one person exert social influence over the member of a group). Sedangkan pemimpin adalah seorang dengan daya kekuatannya terhadap orang lain melakukan wewenang untuk tujuan mempengaruhi tata laku mereka (A leader is a person with power iver other who exercises this power for the purpose of influsing their behavior).”

Sedangkan **Kartini Kartono (1992 : 34)** memberikan pengertian pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut : “Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di suatu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.”

“Kepemimpinan itu sifat spesifik, khas, diperlukan bagi satu situasi khusus yang harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya; juga bersangkutan serta cocok pas dengan situasi dan zamannya.”

Selanjutnya pendapat **Hendry Pratt Fairchil** dalam buku kutipan **Kartini Kartono (1992 : 48)** menyatakan bahwa : “Pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial, mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuatan atau posisi. Dalam pengertian terbatas ialah seorang yang membimbing pemimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan ekseptasi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.”

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa yang disebut dengan seorang pemimpin adalah jika seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan kepemimpinan merupakan suatu proses yang mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan/menggerakkan orang lain atau kelompok orang itu mencapai tujuan seseorang atau kelompok dalam suatu situasi tertentu. Kepemimpinan tersebut terjadi jika didalamnya terpenuhi unsur-unsur sebagai berikut :

1. ada orang-orang atau pihak yang mempengaruhi atau menggerakkan (yang memimpin/pimpinan).
2. Ada orang-orang atau pihak yang dipengaruhi atau digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu (yang dipimpin/bawahan).

Pengertian kepemimpinan demikian mempunyai ruang lingkup yang luas. Artinya bisa saja terjadi di luar organisasi/perusahaan yang tanpa dibatasi oleh aturan dan birokrasi serta tata krama organisasi, yaitu manakala seseorang mampu mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian satu tujuan.

Apabila dihubungkan dengan manajemen maka kepemimpinan tersebut dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi dan tata krama organisasi. Dengan kata lain bahwa manajemen merupakan etnis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan.

AS. Moiner (1992 : 235) dengan kepemimpinan dalam organisasi kerja atau kepemimpinan manajemen : "Kepemimpinan manajemen yaitu : suatu kepemimpinan yang bersifat sebagai proses pengarahan terhadap pencapaian tujuan dan pembinaan tenaga atau orang yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan itu dengan cara mempengaruhi, memotivasi dan mengendalikan."

Selanjutnya dengan pendapat di atas, menurut **Sondang P. Siagian (1997 : 97)** menyatakan bahwa : "Ditinjau dari segi manajemen, kepemimpinan harus diberikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan dinamis."

Dalam proses kepemimpinan manajemen dijalankan oleh para manajer pada seluruh tingkatan manajemen melalui pelaksanaan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen. Sehingga seorang manajer bisa sebagai pemimpin yaitu pada saat manajer tersebut mampu mempengaruhi perilaku karyawan/bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi seorang pemimpin belum tentu seorang manajer.

2.4.2 Pendekatan Studi Kepemimpinan

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli tentang kepemimpinan telah menghasilkan berbagai teori atau pendapat mengenai kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan dalam menjelaskan apa yang sebenarnya membuat seseorang pemimpin dalam kepemimpinannya itu efektif.

Ketiga pendekatan tersebut adalah sebagai berikut sesuai dengan yang dikemukakan oleh :

Marwan Asri dan John Suprihanto yaitu : “tiga pendekatan dalam kepemimpinan, adalah :

1. TRAITS; cara Pendekatan terhadap sifat-sifat pemimpin (kepemimpinan timbul sejak orang dilahirkan/bakat), tidak bisa dipelajari.
2. BEHAVIOR; cara Pendekatan dengan melihat perilaku (mempelajari apa yang dilakukan oleh perilaku yang efektif), bisa dipelajari.
3. CONTIGENCY; cara Pendekatan dengan melihat situasi.”

Adapun penjelasan ketiga bentuk di atas diuraikan secara singkat sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat/Ciri-ciri (*Traits*)

Teori ini memandang bahwa kepemimpinan merupakan suatu kombinasi sifat-sifat bawaan (*Traits*) yang tampak, yang berlaku universal yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif dalam keadaan apapun. Sifat-sifat bawaan yang ideal diinginkan dalam diri seorang pemimpin mencakup tentang energi, pandangan, pengetahuan, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan antusiasme dan lain-lain.

Keberhasilan kepemimpinan dalam pendekatan teori sifat terutama disebabkan oleh dimilikinya sifat-sifat tertentu, yang merupakan kepribadian pemimpin yang menonjol dibandingkan sifat-sifat yang ada pada bawahannya. Namun dalam kenyataannya tidak satupun pemimpin yang memiliki keseluruhan sifat ideal secara sempurna. Sehingga menurut kebanyakan ahli menyatakan bahwa pendekatan sifat boleh jadi menarik, tetapi sama sekali tidak efisien untuk mengidentifikasikan dan memprediksi potensi kepemimpinan.

2. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku (*Behavior*)

Pendekatan dengan teori perilaku mencoba untuk melihat dan menentukan bagaimana perilaku para pemimpin yang efektif, bagaimana mereka melakukan

pendelegasian tugas, berkomunikasi, memotivasi, pemberian sanksi atau hukuman dan lain sebagainya.

Melalui pendekatan ini diharapkan memberikan jawaban yang lebih defenitif mengenai kepemimpinan. Yaitu dengan mengidentifikasikan perilaku-perilaku tertentu yang diperagakan oleh pemimpin, sehingga dengan demikian dapat mempersiapkan orang-orang untuk menjadi pemimpin melalui pelatihan kepemimpinan.

Telah banyak penelitian yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan perilaku dan menghasilkan berbagai gaya kepemimpinan. Penelitian tersebut antara lain :

a. *Studi Kepemimpinan Universitas Ohio*

Studi ini didasarkan pada pemikiran dasar bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya terlihat pada dua jenis perilaku. Pertama; sejauh mana seorang pemimpin memberikan penekanan pada peranannya selaku pemrakarsa struktur tugas yang akan dilaksanakan oleh para bawahannya. Kedua; sampai sejauh mana dan dalam bentuk apa seorang pemimpin memberikan perhatian kepada bawahannya.

Hasil dari penelitian ini ditemukan dua dimensi utama yang selalu muncul yaitu perhatian (*consideration*) dan struktur pengambilan inisiatif (*initiating structure*).

b. *Studi Kepemimpinan Universitas Michigan*

Studi ini dilakukan oleh Pusat Penelitian Survey Universitas Michigan pada tahun 1947. studi ini bertujuan untuk menentukan prinsip-prinsip yang mempengaruhi produktivitas kelompok kerja dan kepuasan anggota kelompok atas dasar partisipasi yang mereka berikan.

Hasil dari stusi ini menemukan adanya perilaku kelompok pemimpin yang berorientasi kepada pekerjaan (job irionted)

c. Studi Kepemimpinan "Managerial Grid"

Pendekatan perilaku kepemimpinan managerial grid ini dikembangkan oleh Robert R. Blake dan James S. Mouton. Dalam pendekatan ini dikenal ada dua macam perilaku pimpian yaitu perilaku pimpinan yang berorientasi pada produksi (concern for production) dan perilaku yang berorientasi pada orang (concern for people).

Kedua ahli tersebut menekankan kepada 5 macam gaya kepemimpinan yang ditunjukkan pada gambar "Managerial Grid" di bawah ini.

Perhatian pada Orang/karyawan	1,9	5,5	9,9
	1,1	5,5	9,1
	Rendah	Perhatian pd produksi	Tinggi

Gambar 2.2 Model Kepemimpinan Managerial Grid

Masing-masing gaya tersebut diuraikan secara singkat adalah sebagai berikut :

- Gaya 1,1 : Pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian rendah baik terhadap produksi maupun orang lain.
- Gaya 1,9 : Pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian rendah terhadap produksi dan perhatian tinggi terhadap orang
- Gaya 9,1 : Pemimpin berperilaku dengan membarikan perhatian tinggi pada produksi dan perhatian rendah pada orang (task or uthoritarian management)/manajemen tugas atau otoriter.
- Gaya 5,5 : Pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian madya baik kepad produksi maupun pada orang.
- Gaya 9,9 : Pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian tinggi baik pada produksi maupun pada orang

3. Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situasional

Pendekatan dengan teori situasional ini menyatakan bahwa menjadi pemimpin yang efektif itu sangat dipengaruhi oleh beraneka ragamnya faktor situasi organisasional yang dihadapi. Sutarto mengangkat beberapa faktor situasional yang ditemukan berpengaruh pada gaya kepemimpinan yaitu :

“Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan antara lain sifat pribadi pemimpin; sifat pribadi bawahan; sifat pribadi sesama pemimpin; struktur organisasi; tujuan organisasi; kegiatan yang dilakukan; motivasi kerja, harapan pimpinan maupun bawahan; adat; tadisi; kebiasaan; budaya lingkungan kerja; tingkat pendidikan pimpinan maupun bawahan; lokasi perusahaan/organisasi; kebijaksanaan atasan; teknologi;

peraturan perundang-undangan yang berlaku; ekonomi; politik; keamanan yang sedang berlangsung disekitarnya.”

Dengan pendekatan situasional ini, efektifitas kepemimpinan seorang dapat dominan ditentukan oleh kemampuannya untuk “membaca” situasi yang dihadapi dan menyelesaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar cocok/sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi.

Pada bagian ini sebagai landasan teori yang utama dalam penelitian ini maka akan diuraikan lebih khusus mengenai teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

Kepemimpinan situasional menurut **Hersey** dan **Blanchard** seperti dalam kutipan **Miftah Thoha** adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal ini :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas/pengarahan).
2. Jumlah dukungan sosiemosional yang diberikan oleh pemimpin (perilaku hubungan/dukungan).
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut/bawahan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti telah dikemukakan di atas, akan tetapi dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya



saja. Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin terhadap bawahan terdapat dua hal, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku Mengarahkan; sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, memberitahukan dan menetapkan apa dan bagaimana serta peranan yang seharusnya dikerjakan atau dilaksanakan oleh pengikut, melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya.

Perilaku Mendukung; adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya: mendengarkan, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Perpaduan atau kombinasi dari dua perilaku utama dari kepemimpinan ini menghasilkan 4 (empat) gaya dasar kepemimpinan, keempat gaya kepemimpinan tersebut dijelaskan sebagai berikut :

(G1) = Intruksi; Seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan (dalam perilaku tugas) dan sedikit dukungan (dalam perilaku hubungan). Pimpinan memberikan intruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan para pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dan dicirikan dengan komunikasi satu arah. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.

(G2) = Konsultasi; Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dengan gaya ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya, tetapi pemimpin masih harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya atau bawahannya serta pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

(G3) = Partisipasi; Pemimpin menekankan pada banyaknya pemberian dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para bawahan saling tukar-menukar ide/gagasan dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Polisi kontrol atas pemecahan masalah.

(G4) = Mendengar. Hal ini wajar karena bawahan/pengikut telah memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Delegasi; Perilaku pemimpin yang memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya ini mendelegasikan secara keseluruhan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Sehingga bawahannya yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

1. Kepemimpinan **Intruksi** (G1) tinggi pengarahan rendah dukungan indikator yang digunakan untuk menilai kepemimpinan ini yaitu :

- Pemimpin sangat menekankan segi penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan kelompok.
- Pemimpin banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan (komunikasi satu arah).
- Pemimpin memberikan intruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi karyawan.
- Pemimpin secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas atau pekerjaan bawahan serta tegas dalam pemberian sanksi atau hukuman jika terjadi pelanggaran atau kesalahan pada pelaksanaan tugas bawahan.
- Pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.

2. Kepemimpinan **Konsultasi** (G2) tinggi pengarahan dan tinggi dukungan

Indikator yang digunakan untuk menilai kepemimpinan ini yaitu :

- Pemimpin banyak memberikan serta dukungan terhadap pelaksanaan tugas karyawan (komunikasi dua arah).
- Pemimpin memberi contoh dan menjadi model bagi bawahan dalam hal bekerja secara profesional yang efektif dan efisien.
- Pemimpin menerima pendapat berupa ide, saran dan keritikan dari bawahan namun pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
- Pemimpin menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan ditetapkannya.

- Pemimpin tetap terus mengawasi dan mengarahkan dalam penyelesaian tugas bawahan.

3. Kepemimpinan **Partisipasi** (G3) tinggi dukungan dan rendah pengarahan (tinggi kekompakan, rendah tugas kerja)

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan ini yaitu :

- Pemimpin banyak memberikan dukungan tetapi sedikit dalam kekompakan.
- Pemimpin sangat menjaga hubungan baik, keakraban dan kekompakan dengan bawahan dalam kelompoknya.
- Pemimpin kurang memperhatikan tercapainya tujuan kelompok atau penyelesaian tugas bersama.
- Pemimpin menyusun keputusan atau kebijaksanaan kelompok bersama-sama dengan bawahannya keputusan sebagian besar berada pada pihak bawahan.
- Pengawasan terhadap pekerjaan/tugas bawahan kurang diperhatikan oleh pemimpin, bawahan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

4. Kepemimpinan **Delegasi** (G4) rendah dukungan dan rendah pengawasan (rendah tugas/kerja, rendah kekompakan)

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengetahui kepemimpinan ini yaitu sebagai berikut :

- Pemimpin kurang dan memberikan pengarahan dan dukungan terhadap pekerjaan/tugas bawahan atau karyawan.
- Pemimpin mendiskusikan masalah bersama bawahan, keputusan kesepakatan yang dicapai didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

- Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dengan petunjuk, kemampuan, petunjuk dan keyakinan untuk memiliki tanggung jawab dalam pengarahan perilaku dari mereka sendiri.
- Bawahanlah yang memiliki contoh atau pengawasan untuk memutuskan tentang permasalahan yang ada dalam perusahaan.

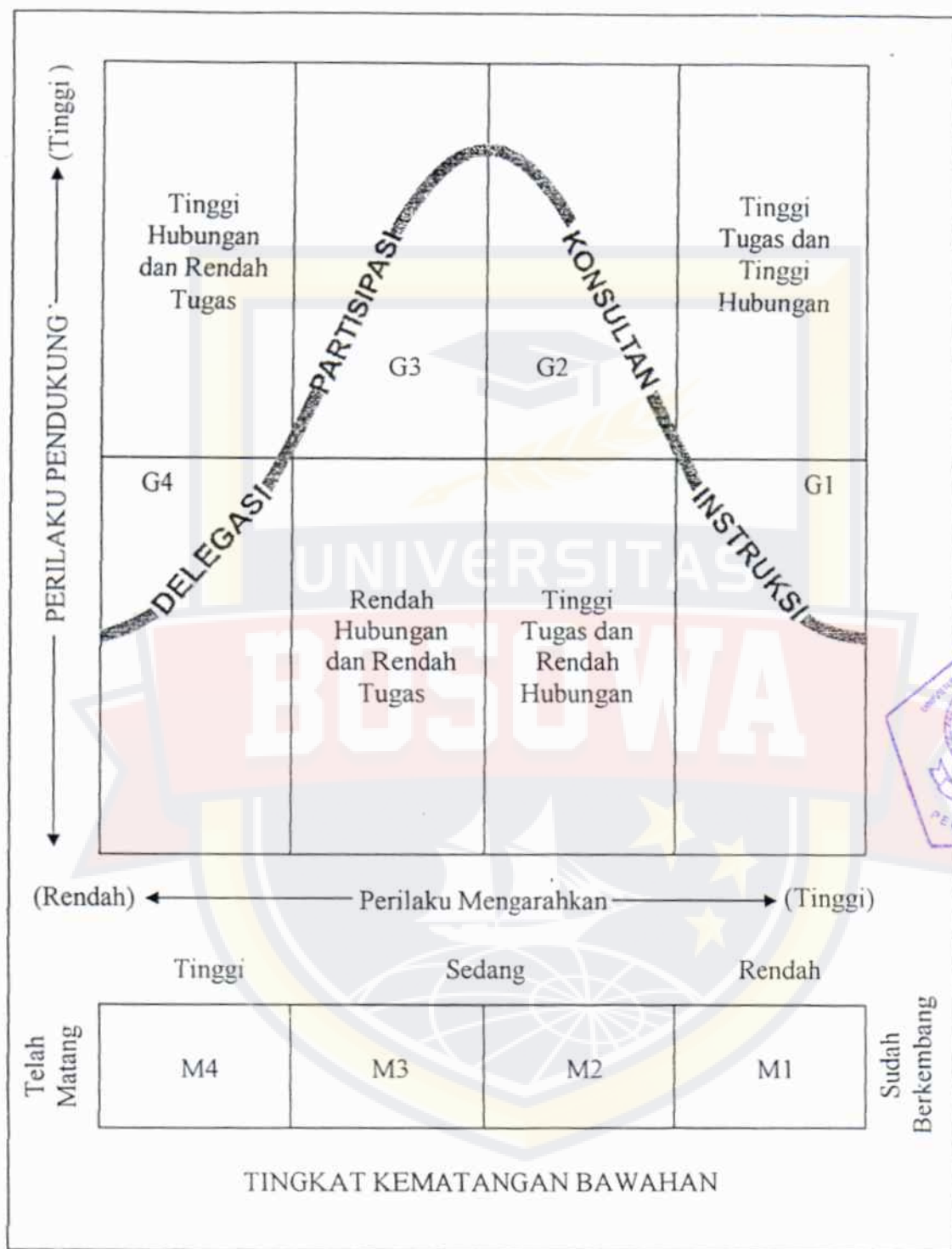
Salah satu dasar dari kepemimpinan situasional memperhatikan tingkat kematangan bawahan. Kematangan (maturity) bawahan dalam hal ini adalah kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam pengarahan perilakunya. Sesuai yang di tulis oleh Sutarto bahwa “mengenai tingkat kematangan terdiri dari dua dimensi yaitu ‘job maturity’ (kematangan kerja) dan ‘Psychological maturity’ (kematangan jiwa)”. Kematangan kerja berhubungan dengan “ability” (kemampuan), sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan “Willengness” (kemauan).

Selanjutnya Sutarto menyatakan bahwa tingkat kematangan bawahan dapat diperinci menjadi 4 tingkat dasar hubungannya dengan gaya kepemimpinan yang digunakan, yaitu :

1. Tingkat kematangan rendah (M1), dengan ciri: tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap. Gaya kepemimpinan yang digunakan untuk mempengaruhi

Teori gaya kepemimpinan situasional dapat digambarkan melalui bagan jaringan di bawah ini, sekaligus memperhatikan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan.





Gambar 2.3. Model Kepemimpinan Situasional

Teori tentang gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard di atas, oleh James A. F. Soner menyebut sebagai “Life Cycle Theory” (teori siklus kehidupan). Kedua pengarang ini menyatakan bahwa pemimpin perlu merubah gaya kepemimpinannya pada tiap tahap tertentu sesuai tingkat hubungan atasan/pimpinan dengan bawahan dan tingkat kematangan bawahan.

Dengan mempraktekkan teori siklus kehidupan di atas akan melahirkan pemimpin yang dinamis, pemimpin yang secara terus menerus mengamati perkembangan kemampuan, kemauan, motivasi, pengalaman dan prestasi bawahannya guna memilih dengan tepat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Menurut Hersey dan Blanchard apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat maka hal itu tidak hanya akan menimbulkan motivasi bagi para bawahan melainkan juga membantu para bawahan menjadi matang.

2.4.3 Fungsi Pemimpin/Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang pemimpin pada umumnya ingin merefleksikan sifat-sifat dan tujuan dari kelompoknya. Selanjutnya dipaparkan beberapa pendapat dari para penulis tentang tugas dan fungsi kepemimpinan antara lain Kartini Kartono menyatakan :

Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu.

Dalam tugas-tugas kepemimpinan tercakup pula pemberian insentif sebagai motivasi untuk bekerja lebih giat. Insentif materil dapat berupa : uang.

sekuritas fisik, jaminan sosial, premi, bonus, kondisi kerja yang baik, jaminan pensiun, fasilitas tempat tinggal yang menyenangkan dan lain-lain.

Selanjutnya pendapat Sondang P. Siagian menyatakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki yaitu :

Lima fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki secara singkat adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang handal, khusus dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menanani situasi konflik.
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Dengan menelaah berbagai pendapat di atas tentang fungsi dan tugas pemimpin/kepemimpinan, dapatlah dinyatakan bahwa keberhasilan organisasi atau perusahaan juga dapat ditentukan oleh keberhasilan pemimpin dengan kepemimpinannya dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. Salah satu tugas atau fungsi pemimpin yang sangat strategik adalah “memberikan motivasi kerja kepada karyawan/bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan baik dan produktif dalam usaha mencapai tujuan organisasi.”

2.5 Sistem Kepemimpinan

Sistem merupakan kumpulan dari beberapa cara-cara dimana keduanya tidak dapat dipisahkan dalam hubungannya dengan sistem kepemimpinan. Suatu perusahaan dengan menjalankan usahanya, maka pimpinan yang disertai tugas akan menyadari betapa pentingnya suatu sistem kepemimpinan. Dalam hal ini sistem kepemimpinan merupakan alat bantu dalam mengadakan pengawasan untuk dapat mengetahui perkembangan usaha perusahaan yang dipimpinnya.

Narko (1994 ; 7) menyebut dengan sistem sebagai jaringan yang terdiri dari formulis catatan-catatan, alat-alat dan sumber daya manusia dalam rangka menghasilkan informasi pada suatu organisasi untuk keperluan pengawasan operasi maupun untuk kepentingan keputusan.

Apabila dihubungkan dengan manajemen maka kepemimpinan tersebut dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi dan tatakrama organisasi. Dengan kata lain bahwa manajemen/manajer merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan.

2.6 Empat Sistem Manajemen dari Likert

Likert mengembangkan sistem manajemennya berdasarkan suatu proses penelitian yang bertahun-tahun. **Likert (1995 ; 275)** merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen yaitu sebagai berikut :

Sistem 1 Dalam sistem ini disebut sebagai *exploitive-authoritative* yaitu cara pemimpin dalam memotivasi bawahannya, dengan memberi

ketakutan dan hukuman-hukuman, diselang seling pemberian penghargaan yang secara kebetulan (casional rewards).

Sistem 2 Dalam sistem ini disebut sebagai *benevolent authoritative* Pemimpin atau manajer dalam hal ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat-pendapat ide-ide dari bawah, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan.

Sistem 3 Dalam sistem ini pemimpin disebut sebagai *Manajer Konsultatif*. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan.

Sistem 4 Dalam sistem ini dinamakan (*Partisipative group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahan. Dalam setiap persoalan selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat dari bawahan serta mempunyai niat untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis, pemimpin juga mau mendorong bawahan untuk ikut bertanggung jawab yang besar.

Adapun ahli yang mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan di antaranya,

Prof. Mar'at (1999 ; 45) yang membagi tiga kepemimpinan :

1. Tipe kepemimpinan persuasif, dimana pemimpin mengadakan hubungan yang erat dengan bawahannya.
2. Tipe kepemimpinan yang dominan, dimana hubungannya terbatas jika ada problem atau permasalahan.
3. Tipe kepemimpinan institusional atau disebut juga head, dimana kepemimpinannya banyak didelegasikan pada para eksekutif.
4. Tipe kepemimpinan cerdas pandai, dimana pengaruhnya dirasakan besar sekali dan dapat mempengaruhi rakyat sekalipun ia telah meninggal dunia.

Kemudian dapat pula dikemukakan pendapat **S.P. Siagian** yang menyatakan bahwa :

“Bahwa sepanjang diketahui sekarang ini para pemimpin dalam berbagai bentuk organisasi dapat digolongkan kepada lima golongan 5 (lima) tipe kepemimpinan yaitu:

1. Tipe kepemimpinan yang demokratis
2. Tipe kepemimpinan yang militeris
3. Tipe kepemimpinan yang paternalistik
4. Tipe kepemimpinan yang kharismatik
5. Tipe kepemimpinan yang otokratis.”

2.7 Motivasi Kerja

Dari uraian-uraian sebelumnya sudah dibahas tentang manajemen dan kepemimpinan, dimana salah satu fungsi manajemen yaitu pengendalian terlihat peranan manajemen dalam memotivasi karyawan. Begitu pula dalam salah satu fungsi kepemimpinan yang sangat strategis dan menentukan adalah memotivasi

karyawan/bawahan untuk bekerja lebih efektif, efisien dan produktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Pada bagian ini akan diuraikan konsep mengenai motivasi kerja karyawan, namun sebelumnya perlu dibahas dulu tentang pengertian motivasi itu sendiri.

Dalam kamus bahasa Indonesia, istilah motivasi mempunyai beberapa arti diantaranya adalah :

1. Dorongan yang timbul dalam diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu tindakan mencapai tujuan tertentu.
2. Usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapatkan kepuasan dengan perbuatannya.

Menurut panitia istilah Manajemen Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen memberikan penjelasan bahwa :

Motivasi adalah proses atau faktor yang mendorong orang-orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu. Motivasi mencakup :

1. Pengerahan dan penilaian kebutuhan akan kepuasan.
2. Penentuan tujuan yang akan memuaskan.
3. Penentuan tindakan yang akan diperlukan untuk memuaskan kebutuhan.

Sedangkan pendapat **Kartini Kartono** tentang motivasi menyatakan bahwa:

“ Motif atau motivasi (latin, *motivus*) ialah :

1. Gambaran penyebab yang akan menimbulkan tingkah laku, menuju pada suatu sasaran tertentu.

2. Alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat.
3. Ide pokok yang sementara berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia, biasanya merupakan satu peristiwa masalampau, ingatan, gambaran fantasi dan perasaan-perasaan tertentu.”

Selain itu ada juga yang memberikan pengertian motivasi sebagai konsep manajemen dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi dan kepemimpinan, menyatakan bahwa motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari pendapat-pendapat di atas dapatlah ditarik suatu kesimpulan tentang pengertian motivasi, bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong atau yang menggerakkan dan mengaktifkan orang lain atau diri sendiri guna mencapai tujuan yaitu memenuhi atau memuaskan kebutuhan.

Adapun arti kerja, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mempunyai arti :

1. Kegiatan melakukan sesuatu
2. Sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah

Hal ini sejalan dengan pertanyaan **Kartini Kartono** bahwa :

“ Kerja/bekerja hal yang penting untuk menghidupi kehidupan sendiri, sekaligus untuk menjamin rasa berguna, dikehendaki, dibutuhkan yang pasti memberikan arti bagi kehidupan. dengan demikian kerja itu akan memberikan promosi, persahabatan, komunikasi sosial yang terbuka, kedudukan sosial, prestise dan status.”

Dari arti dan penjelasan tentang kerja di atas maka dapat dipahami bahwa kerja adalah suatu kegiatan/aktivitas untuk melakukan sesuatu yang mencapai yang diharapkan. Dengan demikian konsep motivasi kerja adalah segala sesuatu yang mendorong atau menggerakkan orang lain atau diri sendiri guna memenuhi atau



memuaskan kebutuhan sehingga tergerak untuk melakukan aktivitas atau kegiatan kerja.

Latar belakang dari bentuk perilaku bawahan dalam aktifitas/kegiatan kerja para bawahan dapat juga dipengaruhi atau dirangsang oleh pimpinan melalui kepemimpinannya. Dalam hal ini pemimpin mempunyai peranan yang penting dalam usahanya membangkitkan, meningkatkan dan mempertahankan aktivitas kerja bawahan, yaitu dengan mengidentifikasi motif-motif apa yang mendorong bawahannya dalam melaksanakan kerja atau tugasnya. Hal ini penting karena akan menentukan jalannya organisasi.

Salah satu motif (faktor motivasi) utama yang mendorong bawahan melakukan kegiatan kerja adalah karena adanya kebutuhan yang harus atau ingin dipenuhi.

Teori kebutuhan yang koheren dengan penelitian ini adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dan Clayton P. Alderfer. Penulis mengambil landasan teori ini dengan asumsi bahwa teori ini mempunyai urutan yang sistematis dan sederhana. Di samping itu juga menganggap dari pembahasan teori kebutuhan tersebut identik dengan sebagian besar kebutuhan para pegawai dalam organisasi. Bahkan teori yang dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer mendekati kenyataan hidup yang dihadapi sehari-hari. Menurut **S.P. Siagian** menyatakan bahwa:

“Pengalaman banyak manajer membenarkan pendapat yang mengatakan bahwa sebagai kebutuhan manusia yang kompleks itu diusahakan pemuasannya secara simultan, meskipun sudah barang tentu dengan

tingkat intensitas yang berbeda-beda, baik antara seorang dengan orang lain maupun oleh seorang pada waktu yang berbeda.”

Sedangkan **Abraham Maslow**, dalam kutipan **Wahjusumidjo** menyusun suatu hirarki kebutuhan yang didasarkan pada prinsip di bawah ini :

- “1. Manusia adalah “binatang yang berkeinginan”.
2. Segera setelah salah satu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan lain akan muncul.
3. Kebutuhan manusia nampak diorganisir ke dalam kebutuhan yang bertingkat-tingkat.
4. Segera setelah kebutuhan itu terpenuhi, maka mereka mempunyai pengaruh yang dominan, dan kebutuhan lain yang lebih meningkat melai mendominasi.”

Adapun jenjang kebutuhan atau hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh **Abraham Maslow (1997 ; 108)** dalam kutipan **wahjusumidjo** meliputi 5 (lima) jenjang yaitu :

- “1. Kebutuhan mempertahankan hidup (Physiological needs). Manifestasi kebutuhan ini tampak pada tiga hal yaitu: sandang, pangan dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.
2. Kebutuhan rasa aman (Safety needs). Manifestasi kebutuhan ini merupakan akan keamanan jiwa, dimana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua.
3. Kebutuhan sosial (Social needs). Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (Sense of Belonging), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (Sense of Achievement), kekuatan ikut serta (Sense of Participation).
4. Kebutuhan akan penghargaan/prestise (Esteem needs). Semakin tinggi status semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dalam banyak hal misalnya: tongkat komando, mobil mercy, kamar kerja yang full AC dan lain-lain.
5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (Self actualization). Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja melalui on the job, of the job training, seminar, konperensi, pendidikan akademis dan lain-lain.”

Selain pendapat **Abraham Maslow**, **Clayton P. Alderfer** dalam kutipan **Jane Allan (1999 ; 107)** memadatkan teori kebutuhan-kebutuhan **Maslow** menjadi hanya tiga bentuk kebutuhan yaitu eksistensi, kekerabatan dan perkembangan. Teori kebutuhan **Alderfer** ini dikenal dengan Teori ERG (Existence needs, Relatedness needs and Growth needs) yaitu :

- “1. Existence needs atau pemenuhan kebutuhan yang dapat menjamin kelangsungan hidup manusia, seperti makan, minum, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan pokok pegawai dan keluarganya serta kondisi fisik dan mental psikologis pekerjaan yang menyenangkan.
2. Relatedness needs atau pemenuhan kebutuhan untuk diterima oleh semua pihak dalam pergaulan sosial seperti keluarga, dengan atasan/pimpinan, dengan teman sejawat, dengan bawahan bahkan dengan lawan politik sekalipun.
3. Growth needs atau pemenuhan kebutuhan untuk menumbuhkan citra yang baik sebagai bukti kreatifitas pribadi yang berpengaruh terhadap diri dan semua pihak dalam lingkungannya. “

Adapun penelitian yang menganggap bahwa teori “ERG” adalah penyederhanaan dari teori Abraham Maslow. Memang secara sepintas ada persamaan antara keduanya namun sesungguhnya ada perbedaan konseptual dan mendasar yaitu bahwa Clayton P. Alderfer menekankan ketiga jenis kebutuhan tersebut pemuasannya dilakukan secara simultan tidak berdasarkan tingkat kebutuhan seperti yang dikemukakan oleh Abraham Maslow.

Ketiga kebutuhan yang dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer pulalah yang penulis angkat sebagai pedoman indikator untuk mengukur tingkat motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini.

2.8 Hubungan antara Sistem Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Kemampuan pemimpin untuk menggerakkan dan mempengaruhi bawahan agar bekerja dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinannya. Secara individu, manusia mempunyai karakteristik khusus dan tiap-tiap manusia mempunyai pendekatan tersendiri untuk mau dipengaruhi dan mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain, perilaku atau gaya kepemimpinan dapat menggerakkan bawahan untuk dapat berbuat kearah tercapainya tujuan yang telah ditentukan dalam organisasi.

Keberhasilan organisasi bukan hanya ditentukan oleh kepemimpinan pemimpin, melainkan juga dari bawahan sebagai pelaksana dari kegiatan perusahaan memberikan peranan yang sangat penting. Bawahan yang bekerja dengan motivasi kerja yang kuat akan dapat meningkatkan produktivitas. Otomatis tujuan organisasi/perusahaan yang diharapkan akan tercapai. Seorang pemimpin yang mau sukses harus mampu melihat dan menganalisis dengan tepat motif-motif dari bawahan sehingga bekerja dengan baik.

A.W. Widjaja (1996 ; 27) menyatakan bahwa :

“ Bahwa pemimpin mempunyai tugas utama untuk mengetahui pengaruh yang dapat mendorong orang-orang yang dipimpin agar bersedia bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila telah mengetahui pengaruh-pengaruh itu, maka para pemimpin itu dapat menerapkannya pada orang-orang yang dipimpinnya atau pengikut. Sebab salah satu tugas pokok seorang pemimpin adalah menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi.”

Bagi para bawahan cenderung bekerja dengan semangat tinggi apabila telah sesuai dengan apa yang diinginkan. Hal ini sesuai dengan pendapat umum

menyatakan bahwa pada pokok alasan seseorang berja dengan semangat tinggi adalah karena pekerjaan tersebut memberikan apa yang dicarinya.

Salah satu bentuk dari apa yang dicari dari para bawahan pada hakikatnya adalah bentuk dari pada motivasi kerja. Umumnya pemenuhan kebutuhan sebagai alternaif utama. Menurut Wahjusumidjo, “motivasi kerja secara proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang Timbul akibat faktor intrinsik (faktor dari dalam diri) dan ekstrinsik (faktor yang berasal dari luar diri).”

Khusus pada faktor ekstrinsik timbulnya motivasi dari para pimpian kepada bawahan dipertegas oleh **Wahjusumidjo** (1997 ; 193) bahwa :

- “Dari pihak pemimpin ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja seperti :
- a. Kebiasaan-kebiasaan yang telah ditetapkan, didalamnya prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja.
 - b. Persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh para bawahan.
 - c. Tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan dalam mendukung pelaksanaan kerja termasuk didalamnya bagaimana tempat para bawahan bekerja.
 - d. Dan yang tidak kalah pentingnya gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.”

Jadi pada dasarnya salah satu unsur yang pokok atau faktor yang mampu memberi motivasi kerja bawahan adalah gaya kepemimpinan yaitu perilaku yang ditampilkan dalam usahannya mempengaruhi bawahan. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan itu sesuai dengan situasi/keadaan organisasi khususnya terhadap bawahan maka akan meningkatkan motivasi karyawan/bawahannya. Namun jika tidak sesuai maka dapat menurunkan motivasi kerja bawahan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada kantor NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas dijalan Poros Pinrang - Polmas (Sarampu) Kabupaten Polmas dengan obyek penelitiannya adalah sumber daya manusia (karyawan) NV. Hadji Kalla Kabupaten Polmas.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Ada tiga model penelitian yang sering digunakan yaitu metode sensus, sampling dan studi kasus. Teknik pengumpulan data dalam metode penelitian ini dilakukan dari sebagian populasi yang dianggap mewakili keseluruhan ciri populasi yang dikehendaki. Berdasarkan penelitian di atas maka pengumpulan data dilakukan melalui :

1. Penelitian kepustakaan (Library Research).

Melalui pengumpulan dan penelaah literatur-literatur yang relevan dengan permasalahan yang dikaji untuk mendapatkan kejelasan konsep dalam upaya menyusun landasan teori yang sangat berguna dalam pembahasan selanjutnya, literatur-literatur tersebut berupa buku, skripsi, laporan, artikel dan lain-lain.

2. Penelitian lapangan (Field Research)

Dilakukan dengan cara observasi ke lokasi penelitian. Teknik yang digunakan yaitu :

- a. Kuisisioner ; adalah suatu daftar pertanyaan yang dibutuhkan dari masing-masing responden yang menjadi sampel.
- b. Wawancara ; adalah suatu kegiatan untuk melaksanakan tanya jawab secara langsung terhadap responden yang menjadi sampel.
- c. Observasi adalah merupakan penelitian awal atau pra penelitian dengan maksud untuk mengidentifikasi berbagai masalah yang ada dilapangan yang ada relevansinya dengan penelitian ini.
- d. Dokumentasi yaitu digunakan untuk memperoleh sejumlah data melalui bahan dokumen tertulis tentang hal-hal yang relevan dengan kebutuhan penulis.

Metode pengukuran ini salah satu metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan teknik angket. Dengan cara ini diharapkan dengan memperoleh sebagian besar data yang dibutuhkan. Angket yang akan diedarkan kepada responden berisi pertanyaan-pertanyaan tentang variabel-variabel yang akan diukur atau yang ingin diketahui.

Setiap item pertanyaan diberi 4 (empat) alternatif jawaban, dengan masing-masing jawaban di beri bobot sebagai berikut :

- Alternatif jawaban SL (selalu) bobot nilainya = 4
- Alternatif jawaban SR (sering) nilainya = 3
- Alternatif jawaban KK (kadang-kadang) nilainya = 2
- Alternatif jawaban TK (tidak pernah) nilainya = 1

Khusus untuk mengukur variabel sistem kepemimpinan yang ditentukan dalam angket ditetapkan kriteria-kriteri seperti di jelaskan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3.1
Kriteri Penilaian Sistem Kepemimpinan

Item Pertanyaan	Alternatif Jawaban			
	Selalu (SL)	Sering (SR)	Kadang-kadang (KK)	Tidak Pernah (TP)
1	G3	G4	G2	G1
2	G1	G2	G3	G4
3	G3	G2	G4	G1
4	G3	G2	G4	G1
5	G3	G2	G4	G1
6	G1	G2	G3	G4
7	G4	G3	G2	G1
8	G4	G3	G2	G1
9	G2	G3	G4	G1
10	G1	G2	G3	G4
11	G3	G2	G4	G1
12	G2	G3	G4	G1
13	G1	G2	G3	G4
14	G1	G2	G3	G4
15	G1	G2	G3	G4
16	G1	G2	G3	G4
17	G1	G2	G3	G4
18	G3	G2	G4	G1

Keterangan :

- G1 = Kepemimpinan "Intruksi" (Tinggi Pengarahan, Rendah Dukungan)
- G2 = Kepemimpinan "Konsultasi" (Tinggi Pengarahan, Tinggi Dukungan)
- G3 = Kepemimpinan "Partisipasi" (Rendah Pengarahan, Tinggi Dukungan)
- G4 = Kepemimpinan "Delegasi" (Rendah Pengarahan, Rendah Dukungan)

Sedangkan untuk pengukuran variabel tingkat motivasi kerja, digunakan kriteria-kriteria tertentu yaitu: jika nilai total point dari jawaban mengenai motivasi kerja berbeda pada interval sebagai berikut :

62	-	72	berarti Sangat Tinggi
51	-	61	berarti Tinggi
40	-	50	berarti Sedang
29	-	39	berarti Rendah
18	-	28	berarti Sangat Rendah

3.3. Teknik Penentuan dan Penarikan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah merupakan keseluruhan objek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda, hewan, tumbuhan, gejala atau peristiwa yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian.

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian adalah keseluruhan karyawan/pegawai NV. Hadji Kalla Kabupaten Polmas.

3.3.2. Sampel

Adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan objek yang diteliti dalam suatu penelitian jumlah tidak ada keharusan/tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja.

Menurut pendapat **Nana Sudjana** (1991 ; 72 dan 73) bahwa : “Mengetahui besarnya sampel tidak ada ketentuan yang baku atau rumusan yang pasti sebab keabsahan dari sampel terletak pada sifat dan karakteristiknya, mendekati populasi atau tidak bukan pada besar atau banyaknya ada pendapat yang bisa dijadikan pegangan sekalipun bukan aturan pasti minimal 30 obyek ini didasarkan atas perhitungan dan persyaratan pengujian yang lazim digunakan dalam statistik.”

Berdasarkan pendapat di atas maka penelitian menetapkan sample sebanyak 15 % dari 360 yaitu sebanyak 54 orang dengan pengambilan sampel melalui teknik stratified random sampling.

3.3.3. Teknik Random Sampling

Yang dimaksud dengan tehnik random sampling ini adalah suatu teknik pengambilan sampel (anggota-anggota sampel) secara acak dari suatu populasi penelitiannya dimana setiap anggota populasi mempunyai hak yang sama untuk menjadi anggota sampel.

3.4. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

1. Data Primer yaitu : Data yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang akan dipecahkan melalui penelitian, seperti: wawancara bebas yang dilakukan secara langsung dari pimpinan/karyawan dan hasil penyebaran angket kuesioner kepada responden yang menjadi sampel.
2. Data Sekunder yaitu : Jenis data tertulis berupa dokumen laporan-laporan sumbernya diperoleh dari semua bahan yang tertulis, arsip dan dokumen dari perusahaan serta literatur-literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas. Misalnya data tentang struktur organisasi data keadan personalia dan lain sebagainya.

3.5. Metode Analisis

Rumus analisis statistik prosentase :

$$f_i \% = \frac{f_i}{n} \times 100 \%$$

dimana :

f_i = Frekuensi

n = Jumlah sampel

Rumus persamaan regresi sederhana :

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

Dimana : Y = Kreterium/dependent variabel yaitu motivasi kerja

X = Prediktor/independent variabel yaitu sistem kepemimpinan

a = Nilai Y kalau X = 0

b = Nilai besarnya pengaruh X terhadap Y (koefisien searah)

n = Jumlah Sampel

Setelah mengetahui persamaan regresi, maka selanjutnya untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara variabel yang diukur dengan menggunakan teknik analisis korelasi. Analisis ini untuk menguji dugaan bahwa sistem kepemimpinan

memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas dengan besar persamaan sebagai berikut :

$$r = \frac{N(\sum xi Yi) - (\sum xi)(\sum Yi)}{\sqrt{\{N\sum xi^2 - (\sum xi)^2\} \{N\sum Yi^2 - (\sum Yi)^2\}}}$$

3.6. Konsep Operasional

Adapun konsep operasional yang digunakan untuk mendukung dan memberi arah dalam penelitian ini adalah :

Secara eksplisit terdapat dua variabel yaitu sistem kepemimpinan sebagai variabel bebas (X) dan motivasi kerja karyawan sebagai variabel terikat (Y).

- a. Variabel bebas adalah independent variabel. Yang dimaksud sistem kepemimpinan adalah perilaku atau cara-cara yang dipakai atau digunakan oleh pimpinan dalam usahanya mempengaruhi dan menggerakkan para karyawan atau bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Variabel terikat atau dependent. Dalam penelitian ini motivasi kerja merupakan variabel terikat. Yang dimaksud motivasi kerja adalah segala sesuatu yang mendorong atau X menggerakkan dan mengaktifkan orang lain atau diri sendiri guna mempengaruhi atau memuaskan kebutuhan sehingga tergerak untuk melakukan aktifitas.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Sejarah Umum Berdirinya Perusahaan

Pada awal berdirinya perusahaan NV. Hadji Kalla diwarnai dengan berbagai tantangan dimana saat itu keadaan perekonomian negara kita semakin tidak menentu. Suhu politik pun semakin mengguncang yang semakin memperburuk kondisi perekonomian kita. Namun dengan jiwa yang besar dan di bekali semangat wira usaha yang tinggi, sosok putera daerah Sulawesi Selatan tampil kedepan untuk menjawab tantangan perekonomian tersebut.

Secara umum berdirinya perusahaan ini diawali dengan pendirian PT. Hadji Kalla di Makassar. Dengan dikeluarkannya Akte Notaris tertanggal 18 Oktober 1952 No. 31 oleh Master Jas Philipus De Korte yang bertindak sebagai pengganti Bruno Ernst Diest, berdasarkan Beslit Menteri Djustisi tertanggal 17 Oktober 1959 No. J.P. 2. 1/29/16, PT. Hadji Kalla resmi berdiri di Makassar dengan modal pertama Rp. 2.500.000,00,- terpecah menjadi 2.500 lembar saham berniali Rp. 1000.

Seiring dengan perkembangan zaman, NV. Hadji Kalla pun mengembangkan sayap-sayap perusahaannya hampir di setiap Kabupaten di Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara sampai saat ini bidng-bidang usaha yang telah dikembangkan Grup PT. Hadji Kalla dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 4.1

Daftar Bidang Usaha Perusahaan PT. Hadji Kalla

No.	Bidang Usaha	Perincian Bidang Usaha
1	Perdagangan	Perdagangan Lokal Perdagangan Interinsuler Perdagangan Ekspor Impor
2	Transportasi	Angkatan Darat Antar Daerah Ekspedisi Muatan Kapal
3	Industri	Perakitan karesori mobil Peralatan mekanik pertanian Peralatan Konstruksi Perbengkelan
4	Grafika	Perdagangan ekspor-impor Percetakan dan Penjilitan Penerbitan
5	Kontraktor	Bangunan Gedung

Sumber : Perusahaan NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas

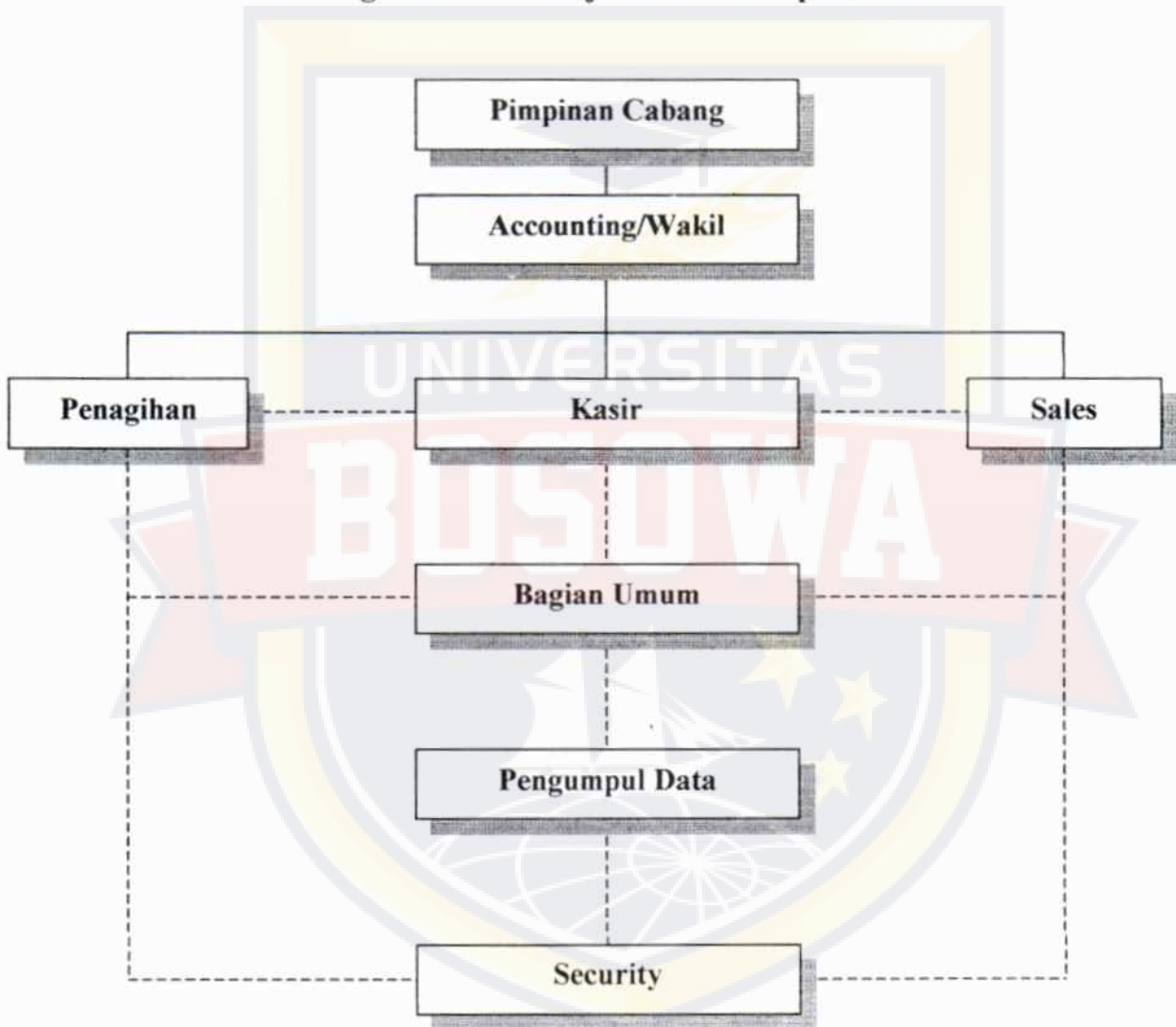
4.2. Struktur Organisasi

Untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi diperlukan pengelolaan yang baik. Hal ini dapat diwujudkan dengan adanya struktur organisasi atau pembagian kerja yang sesuai dengan bidang dan keahlian para karyawan. Dengan adanya struktur organisasi tersebut pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, sehingga pencapaian tujuan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Untuk lebih jelasnya mengenai struktur organisasi NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut :

Gambar 4.1

Struktur Organisasi NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas



Sumber Data : NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas

Berdasarkan Struktur Organisasi tersebut dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

1. Pimpinan Cabang berfungsi sebagai penanggung jawab penuh terhadap jalannya perusahaan, dan bertugas mengendalikan perusahaan sebaik-baiknya agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat mencapai hasil yang maksimal.
2. Akunting
 - a. Mewakili pimpinan cabang dalam urusan akunting dan mengganti pimpinan cabang apabila tidak ada di tempat.
 - b. Merencanakan/mengkoordinir penjualan dan memonitor perkembangan produk sekaligus meliputi : produksi, harga, promosi dan keunggulan lainnya.
 - c. Mengatur dan mengawasi sistem dan perencanaan kerja pada bagian penagihan, kasir dan sales sehingga terjadi koordinasi yang saling mendukung kearah tercapainya sasaran penjualan yang diinginkan.
3. Penagihan, Bagian penagihan berfungsi untuk melakukan penagihan kepada konsumen atau pelanggan yang melakukan pembelian kredit.
4. Kasir, Bagian kasir berfungsi menerima pembayaran pembelian produk secara kredit atau kontan yang dilakukan oleh konsumen atau pelanggan.
5. Sales berfungsi melakukan penjualan produk dan bertanggung jawab atas penjualan produk tersebut.
6. Bagian Umum berfungsi mencatat semua aktivitas penjualan, meliputi : kontrak, nomor produk, surat-surat masuk/keluar dan laporan-laporan. Disamping itu menyusun/menyelesaikan pembukuan yang ada dalam perusahaan.

7. Pengumpulan Data berfungsi untuk mengerjakan/menyelesaikan semua dokumen yang menyangkut penjualan.
8. Security berfungsi menjaga keamanan dalam perusahaan.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Identitas Responden

Setelah melakukan penyebaran angket/kuesioner kepada responden yang ditunjuk menjadi sampel melalui teknik random sampling. Selanjutnya tahap penarikan angket dari responden yang berjumlah 54 orang responden, maka diperoleh data mengenai identitas responden sebagai berikut :

Tabel 4.2
Distribusi Responden Tiap Strata

NO	STRATA KEPEMIMPINAN	JUMLAH RESPONDEN
1	Direktur	1
2	Manajer	3
3	Karyawan / staf	50
JUMLAH		54

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Tabel 4.3

Distribusi Tingkat Pendidikan Responden

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH RESPONDEN
1	SD / SMP	3
2	S M A	29
3	Sarjana Muda/Diploma	9
4	Sarjana	13
JUMLAH		54

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Tabel 4.4

Distribusi Usia Responden

NO	UMUR	JUMLAH RESPONDEN
1	< 25	4
2	26 – 30	17
3	31 – 35	15
4	36 – 40	5
5	41 <	13
JUMLAH		54

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Tabel 4.5

Distribusi Lama Masa Kerja Responden

NO	LAMA BEKERJA (THN)	JUMLAH RESPONDEN
1	Di bawah 10	22
2	11 – 15	14
3	16 – 20	9
4	di atas 26	9
JUMLAH		54

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

4.3.2. Sistem Kepemimpinan pada NV. Hadji Kalla Kabupaten Polmas

Data yang disajikan dalam tabel berikut adalah data tentang sistem kepemimpinan pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas. Data tersebut diolah langsung dari responden yang menjadi sampel melalui alat pengumpulan data berupa angket/kuesioner yang berisi pertanyaan mengenai variabel yang akan diteliti yaitu sistem kepemimpinan sebagai variabel X.

Data tersebut selanjutnya diolah kemudian disajikan dalam bentuk tabel distribusi tentang sistem kepemimpinan (X) sebagai mana disajikan di bawah ini :

Tabel 4.6

Distribusi Nilai Sistem Kepemimpinan dari Tiap Responden

NO Responden	SISTEM KEPEMIMPINAN				VARIABEL (X)
	Instruksi (G1)	Konsultasi (G2)	Partisipasi (G3)	Delegasi (G4)	
1	2	3	4	5	6
1	8	25	18	5	56
2	8	26	21	4	59
3	-	26	9	7	42
4	-	30	6	11	47
5	-	38	12	2	52
6	-	29	15	9	53
7	-	17	27	4	48
8	4	20	14	9	47
9	16	23	21	-	60
10	26	17	14	11	68
11	-	14	27	10	51
12	-	14	27	10	51
13	10	14	13	11	48
14	16	18	26	-	60
15	-	39	16	-	55
16	28	13	18	6	65
17	12	12	23	8	55
18	8	13	26	8	57
19	10	12	16	10	48
20	12	17	16	15	60
21	31	7	10	6	54
22	33	6	9	4	52

23	6	16	15	5	42
24	3	7	12	11	33
25	10	7	13	10	40
26	19	17	13	-	49
27	6	9	25	4	44
28	5	7	14	23	49
29	20	18	9	9	56
30	4	9	22	10	43
31	13	14	13	11	51
32	9	7	18	17	51
33	24	11	18	12	65
34	11	13	12	7	43
35	22	18	11	6	57
36	25	10	17	8	60
37	25	10	17	8	60
38	8	14	9	22	53
39	16	7	22	13	58
40	11	14	16	4	45
41	22	16	11	10	59
42	19	19	12	-	50
43	-	19	13	8	40
44	18	15	11	4	48
45	28	20	12	8	68
46	18	13	13	6	50
47	-	18	21	7	46
48	29	9	9	4	51
49	4	6	14	7	31
50	25	13	17	8	63

51	6	13	15	6	40
52	11	12	20	4	47
53	-	18	10	12	40
54	24	8	20	12	64
Jumlah	663	837	858	426	2.784

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel tersebut di atas diperoleh gambaran bahwa secara umum atasan/pimpinan pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas, cenderung menerapkan kepemimpinan "*partisipasi (G3)*". Hal ini berdasarkan total nilai tertinggi dari seluruh responden yang menjadi sampel yaitu berjumlah 858 pont atau 30,8 persen. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.7

**Distribusi Jumlah Nilai Sistem Kepemimpinan NV. Hadji Kalla
di Kabupaten Polmas**

KEPEMIMPINAN	JUMLAH NILAI	PERSEN (%)
INSTRUKSI (G1)	663	23,81
KONSULTASI (G2)	837	30,06
PARTISIPASI (G3)	858	30,80
DELEGASI (G1)	426	15,30

Sumber : Diolah dari tabel 4.6 (tabel kerja)

Dari hasil keseluruhan pengolahan dan analisa data tentang sistem kepemimpinan pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas. Telah diketahui bahwa secara umum pemimpin menerapkan kepemimpinan partisipasi (G3). Yaitu gaya

kepemimpinan yang tinggi hubungan/kekompakan dan rendah pengarahannya (tugas/kerja). Dalam kepemimpinan ini, pemimpin dan bawahan saling terbuka dalam memberikan gagasan berupa ide atau saran/pendapat yang terbaik bagi peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini terlihat melalui perilaku pimpinan yang antara lain sangat menekankan hubungan antara pribadi pada bawahan, pimpinan menciptakan dan memelihara suasana keakraban, keluarga dan kekompakan dalam kelompok kerja yang ada, pemimpin melibatkan bawahannya dalam membahas dan menyelesaikan permasalahan intern yang terjadi dalam hubungan kerja atasan dan bawahan, memberikan kesempatan pada bawahan untuk menyampaikan apa yang menjadi harapan/keinginannya, serta mengundang para bawahan untuk mengikuti pertemuan atau rapat-rapat dalam pengambilan keputusan secara bulat pada bidangnya masing-masing.

Dengan penentuan kepemimpinan yang ditetapkan, dalam teori kepemimpinan situasional dapat pula dihubungkan atau dikaitkan dengan tingkat kematangan bawahan. Artinya bahwa dengan mengetahui kepemimpinan yang diterapkan pimpinan, maka tingkat kematangan bawahan/karyawan dapat pula diketahui.

4.3.3. Motivasi Kerja Karyawan NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dari para responden di peroleh gambaran mengenai tingkat motivasi kerja bawahan pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas. Di bawah ini dikemukakan hasil pengumpulan data yang

diperoleh melalui teknik penyebaran angket/kuesioner tentang tingkat motivasi kerja karyawan, sebagai berikut :

Tabel 4.8 (tabel kerja)

Distribusi Tingkat Motivasi Kerja Karyawan Dari Tiap Responden

No Responden	NILAI JAWABAN				TING. MOTIVASI KERJA (Variabel/Y)
	Selalu (4)	Sering (3)	Kadang-kadang (2)	Tidak Pernah (1)	
1	2	3	4	5	6
1	40	24	2	-	64
2	36	9	8	2	55
3	8	12	20	2	42
4	4	24	6	6	40
5	-	24	14	3	41
6	12	24	6	3	45
7	16	9	10	6	41
8	0	18	22	-	41
9	24	12	8	4	48
10	56	3	4	1	64
11	8	15	20	1	44
12	8	15	20	1	44
13	28	9	10	2	49
14	44	15	2	1	62
15	-	33	4	5	42
16	44	9	4	2	59
17	28	12	8	4	51
18	24	3	8	7	42
19	20	6	12	5	43

20	44	12	6	-	62
21	40	9	9	2	60
22	36	12	6	2	56
23	-	15	24	-	39
24	12	12	20	1	45
25	12	18	18	-	48
26	8	12	18	3	41
27	36	6	10	2	54
28	24	27	4	46	46
29	32	12	6	1	52
30	4	12	24	2	63
31	32	6	10	3	51
32	52	6	4	1	63
33	36	3	8	4	51
34	12	18	6	2	38
35	-	15	20	3	38
36	48	9	6	-	64
37	48	9	6	-	64
38	20	30	4	1	56
39	60	-	4	1	(65)
40	16	6	14	5	41
41	12	6	22	2	42
42	2	12	22	1	(37)
43	44	12	4	1	61
44	12	6	18	4	40
45	40	12	4	2	58
46	12	9	18	3	42
47	-	18	22	1	41

48	28	9	10	3	50
49	12	24	14	-	50
50	44	12	6	-	62
51	12	6	26	-	44
52	32	9	14	-	55
53	4	9	28	-	41
54	32	9	14	-	55
Jumlah	1.258	678	637	151	2.692

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel kerja di atas terlihat jumlah skor tertinggi yang diperoleh dari responden penelitian terhadap tingkat motivasi kerja karyawan (variabel Y) adalah 65, sedangkan skor terendah adalah 37. Kemudian jumlah total nilai motivasi kerja responden yang paling banyak, ditemui pada tentang nilai (interval) 40 – 50 yaitu sebanyak 26 responden atau 48,14 %. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel di bawah ini :

Tabel 4.9

**Distribusi Frekuensi Tingkat Motivasi Kerja Karyawan
Pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas**

INTERVAL NILAI	KWALITAS	F	%
62 – 72	Sangat Tinggi	10	18,51
51 – 61	Tinggi	14	25,92
40 – 50	Sedang	26	48,14
29 – 39	Rendah	4	7,40
18 – 28	Sangat Renda	-	-

Sumber : Diolah dari tabel 4.7 (tabel kerja)

Dari tabel di atas diperoleh gambaran bahwa tingkat motivasi kerja karyawan NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas masuk pada tingkat sedang. Hal ini di lihat dari jumlah responden terbesar yang masuk pada tingkat sedang yaitu interval 40 – 50, berjumlah 26 responden atau sebesar 48,14 % dari keseluruhan responden.

4.3.4. Pengaruh Sistem Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Untuk menganalisa hubungan antara pengaruh sistem kepemimpinan sebagai variabel X dengan motivasi kerja sebagai variabel Y, sekaligus untuk pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis korelasi.

Namun sebelumnya perlu mengetahui persamaan regresi kedua variabel penelitian tersebut, yaitu melalui teknik analisa regresi. Analisa regresi ini berguna untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan memiliki hubungan yang linear

dengan variabel motivasi kerja karyawan. Adapun rumus untuk persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b X$$

Selanjutnya untuk mencari harga koefisien a dan b, dihitung berdasarkan hasil pengamatan terhadap variabel X dan variabel Y, rumus yang digunakan adalah :

$$a = \frac{(\sum Yi)(\sum Xi^2) - (\sum Xi)(\sum XiYi)}{N(\sum Xi^2)(\sum X)^2}$$

$$b = \frac{N(\sum XiYi) - (\sum X)(\sum Y)}{N(\sum Xi^2)(\sum X)^2}$$

Berdasarkan tabel 4.10 (tabel kerja) maka diperoleh nilai :

$$\sum Xi = 2.784 \quad (\sum Xi)^2 = 7.750.656$$

$$\sum Yi = 2.670 \quad (\sum Yi)^2 = 7.128.900$$

$$\sum Xi^2 = 147.254$$

$$\sum Yi^2 = 136.124 \quad N = 54$$

$$\sum XiYi = 140.685$$

Sehingga nilai koefisien a dan b telah dapat dihitung, sebagai berikut :

$$\begin{aligned} a &= \frac{(2.670)(147.254) - (2.784)(140.685)}{54(147.254)(7.750.656)} \\ &= \frac{393.168.180 - 391.667.040}{7.951.716 - 7.750.656} \\ &= \frac{1.501.140}{201.060} = 1.506.480 \\ &= 7,47 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 b &= \frac{54(140.685) - (2.784)(2.670)}{54(147.254) - (7.750.656)} \\
 &= \frac{7.596.990 - 7.433.280}{7.951.716 - 7.750.656} \\
 &= \frac{163.710}{201.060} \\
 &= 0,81
 \end{aligned}$$

Berdasarkan harga koefisien a dan b di atas, maka persamaan garis linier yang terbentuk adalah :

$$Y = 7,47 + 0,81 X$$

Dari persamaan linier ini, diartikan bahwa setiap perubahan variabel X sebesar 1 unit akan memberikan pengaruh besar 0,81 point pada variabel Y menjadi sebesar 8,28.

Selanjutnya untuk melihat derajat hubungan/pengaruh antara kedua variabel tersebut, maka digunakan teknik analisis korelasi. Yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{N(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{N\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{N\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Pengujian hipotesis tersebut menggunakan taraf signifikan 5 persen. Data yang diolah berasal dari hasil penyebaran angket/kuesioner yang berisi pertanyaan tentang variabel-variabel penelitian, sehingga menghasilkan angka/nilai yang diperlukan untuk melihat hubungan kedua variabel tersebut. Sehingga untuk itu diperlukan tabel kerja sebagai berikut :

Tabel 4.10 (tabel kerja)

Korelasi antara Variabel Sistem Kepemimpinan (X) dan Variabel Motivasi Kerja (Y)

No. Responden	X_1	Y_1	X_1^2	Y_1^2	X_1Y_1
1	2	3	4	5	6
1	56	64	3.136	4.096	3.584
2	59	55	3.481	3.025	3.245
3	42	42	1.764	1.764	1.764
4	47	40	2.209	1.600	1.880
5	52	41	2.704	1.681	2.132
6	53	45	2.809	2.025	2.385
7	48	41	2.304	1.681	1.968
8	47	41	2.209	1.681	1.927
9	60	48	3.600	2.304	2.880
10	68	64	4.624	4.096	4.352
11	51	44	2.601	1.936	2.244
12	51	44	2.601	1.936	2.244
13	48	49	2.304	2.401	2.352
14	60	62	3.600	3.844	3.720
15	55	42	3.025	1.764	2.310
16	65	59	3.225	3.481	3.835
17	55	51	3.025	2.601	2.805
18	57	42	3.249	1.764	2.394
19	48	43	2.304	1.849	2.064
20	60	62	3.600	3.844	2.720
21	54	60	2.916	3.600	3.240
22	52	56	2.704	6.136	2.912

23	42	39	1.764	1.521	1.638
24	33	45	1.189	2.025	1.485
25	40	48	1.600	2.304	1.920
26	49	41	2.401	1.681	2.009
27	44	54	1.936	2.916	2.237
28	49	46	2.401	2.116	2.254
29	56	52	3.136	2.704	2.912
30	43	63	1.849	1.681	1.763
31	51	51	2.601	2.601	2.601
32	51	63	2.601	3.969	3.213
33	65	51	4.225	2.601	3.315
34	43	38	1.849	1.444	1.634
35	57	38	3.249	1.444	2.116
36	60	64	3.600	4.096	3.840
37	60	64	3.600	4.096	3.840
38	53	56	2.809	3.136	2.968
39	58	65	3.364	4.225	3.770
40	45	41	2.025	1.681	1.845
41	59	42	3.481	1.764	2.478
42	50	37	2.500	1.369	1.850
43	40	61	1.600	3.721	2.440
44	48	40	2.304	1.600	2.920
45	68	58	4.624	3.364	3.944
46	50	42	2.500	3.764	2.100
47	46	41	2.116	1.681	1.886
48	51	50	2.601	2.500	2.550
49	31	50	961	2.500	1.550
50	63	62	3.969	3.844	3.906



51	40	44	1.600	1.936	1.760
52	47	55	2.209	3.025	2.585
53	40	41	1.600	1.681	1.640
54	64	55	4.096	3.025	3.520
Jumlah	2.783	2.692	100.554	141.106	139.491

Sumber : Diolah dari tabel 4.5 dan tabel 4.7

Berdasarkan tabel kerja di atas, maka diperoleh nilai-nilai sebagai berikut :

$$\sum X_i = 2.784 \quad (\sum X_i)^2 = 7.750.656$$

$$\sum Y_i = 2.670 \quad (\sum Y_i)^2 = 7.128.900$$

$$\sum X_i^2 = 147.254$$

$$\sum Y_i^2 = 136.124$$

$$\sum X_i Y_i = 140.685$$

$$N = 54$$

Dengan nilai-nilai tersebut, selanjutnya dianalisis dengan memasukkan ke dalam rumus korelasi, yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 r &= \frac{N(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{N\sum X_i Y_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{N\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}} \\
 &= \frac{54(9140.685) - (2.784)(2.670)}{\sqrt{\{54(147.254) - (2.784)^2\} \{54(136.124) - (2.670)^2\}}} \\
 &= \frac{7.596.990 - 7.433.280}{\sqrt{(7.951.716 - 7.750.656)(7.350.696 - 7.128.900)}} \\
 &= \frac{163.710}{\sqrt{(201.060)(221.796)}} = \frac{163.710}{\sqrt{44.594.303.760}} \\
 &= \frac{163.710}{211.173,63} \\
 &= 0,78
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas diperoleh nilai r sebesar 0,78, nilai ini berada pada rintangan atau interval 0,600 – 0,800. Dengan demikian dapatlah diinterpretasikan bahwa derajat hubungan antara sistem kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas secara kualitatif dapat dikatakan cukup tinggi.

BAB V

P E N U T U P

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan terhadap pengaruh sistem kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Para atasan/pimpinan NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas cenderung menerapkan kepemimpinan “partisipasi (G3)” yaitu perilaku pemimpin yang tinggi dalam hubungan (kekompakkan) dan rendah pengaruh (tugas/kerja), dengan prosentase penerapannya yang terbesar yaitu : 30,80 persen dibandingkan dengan penerapan sistem kepemimpinan lainnya, instruksi (G1) 23,81 persen, konsultasi (G2) 30,06 persen dan delegasi (G4) 15,30 persen.
2. Tingkat motivasi kerja karyawan NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas secara kualitatif berada pada tingkat “sedang”. Hal ini berdasarkan total skor nilai responden yang terbanyak pada interval 40 – 50 point (penilaian “sedang”) yaitu yang terbanyak 26 responden atau 48,14 persen dari keseluruhan responden penelitian.
3. Pengujian hipotesis membuktikan bahwa ada pengaruh sistem kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas, yaitu dengan hasil analisis korelasi dari Pearson diperoleh $r = 0,79$ yang

menunjukkan hubungan pengaruh sistem kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan adalah hubungan positif dan “cukup tinggi”, yaitu berada pada interval 0,600 – 0,800. Sedangkan koefisien determinan atau besarnya sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (r^2) = 0,6080. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa sistem kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas sebesar 60,80 persen. Dan sisanya sebesar 39,20 persen merupakan faktor lain yang dapat dibahas atau di luar dari yang di fokuskan dalam penelitian ini.

5.2. Saran-saran

Bedasarkan hasil penelitian ini maka penulis mengajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepada pihak pemimpin NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas untuk senantiasa memperhatikan kepemimpinannya yang di terapkan terhadap bawahan. Sistem kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi akan dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan/bawahan, sehingga berpengaruh pada peningkatan prduktivitas perusahaan.
2. Kepada pihak pemimpin NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas juga selayaknya lebih mengenali dan memperhatikan secara cermat fakto-fator yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan terutama kebutuha pokok, termasuk kebutuhan fisiologi dan penghargaan terhadap hasil kerja. Kesemua faktor yang

berpengaruh ini harus di sesuaikan dengan kondisi dan situasi pada saat sekarang ini.

3. Seorang pemimpin harus dapat membaca dengan cermat situasi dalam perusahaan yang cocok dengan gaya kepemimpinan yang akan diterapkannya, sehingga dapat memotivasi bawahan atau karyawannya serta dapat lebih jeli lagi untuk melihat potensi-potensi (Sumber Daya Manusia) yang ada pada bawahan atau karyawannya, karena terdapat asumsi bahwa tidak sedikit pegawai baik pada instansi pemerintah maupun swasta yang kurang mendapat kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya, kurang bermotivasi dalam melakukan pekerjaan atau tidak mendapatkan kepuasan kerja sebagai bagian dari pada suatu penerapan gaya kepemimpinan yang tidak/kurang sesuai dengan situasi yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Asri, Marwan, dan Suprihanto, John, 1996 *Manajemen Perusahaan*, BPFE – Yogyakarta
- Bambang Soepono, 1997, *Statistik Terapan Dalam Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial dan Pendidikan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Kartono, Kartini., 1992. *Pimpinan dan Kepemimpinan: apakah Pemimpin Abnormal itu?*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Keating, Charles J., 1996. *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*, Kanisius, ✓ Yogyakarta.
- Moeftie, W., 1997, *Dimensi Kepemimpinan dalam Manajemen*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Mar'at., 1999, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- M. Moeliono, Anton, dkk (Tim Penyusun, Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa)., 1988. *Kamus Istilah Manajemen*, Balai Aksara, Jakarta.
- Marbun, BN, dkk (Panitia Istilah Manajemen Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen)., 1993. *Kamus Istilah Manajemen*, Balai Aksara, Jakarta.
- Moekijat., 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung.
- Riberu, J., 1992, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, CV. Pedoman Ilmu Jaya, Jakarta.
- Sutarto, J., 1992. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- SP. Siagian., 1996. *Peranan Staf dalam Manajemen*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Suryabrata, Sumadi., 1994. *Metodologi Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sudjana, Nana., 1991. *Tuntutan Penyusunan KARYA ILMIAH: Makalah-Skripsi-Tesis-Disertasi*, CV. Sinar Baru, Bandung.

Toha, Miftah., 1994. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wahyusumidjo., 1997. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Wasito, Hermawan., 1992. *Pengantar Metodologi Penelitian: Buku Panduan Mahasiswa*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Widjaya, AW., 1996. *Peranan Motivasi dan Kepemimpinan*, Akademka Pressindo CV. Jakarta.



Lampiran 1

Distribusi Penilaian Sistem Kepemimpinan Dari Tiap Responden

No. Responden	Penilaian Sistem Kepemimpinan
1	Konsultasi (G2)
2	Konsultasi (G2)
3	Konsultasi (G2)
4	Konsultasi (G2)
5	Konsultasi (G2)
6	Konsultasi (G2)
7	Partisipasi (G3)
8	Konsultasi (G2)
9	Konsultasi (G2)
10	Instruksi (G1)
11	Partisipasi (G3)
12	Partisipasi (G3)
13	Konsultasi (G2)
14	Partisipasi (G3)
15	Konsultasi (G2)
16	Instruksi (G1)
17	Partisipasi (G3)
18	Partisipasi (G3)

19	Partisipasi (G3)
20	Konsultasi (G2)
21	Instruksi (G1)
22	Instruksi (G1)
23	Konsultasi (G2)
24	Partisipasi (G3)
25	Partisipasi (G3)
26	Instruksi (G1)
27	Partisipasi (G3)
28	Delegasi (G4)
29	Instruksi (G1)
30	Partisipasi (G3)
31	Konsultasi (G2)
32	Partisipasi (G3)
33	Intruksi (G1)
34	Konsultasi (G2)
35	Intruksi (G1)
36	Intruksi (G1)
37	Intruksi (G1)
38	Delegasi (G4)
39	Partisipasi (G3)

40	Partisipasi (G3)
41	Intruksi (G1)
42	Konsultasi (G2)
43	Konsultasi (G2)
44	Intruksi (G1)
45	Intruksi (G1)
46	Intruksi (G1)
47	Partisipasi (G3)
48	Intruksi (G1)
49	Partisipasi (G3)
50	Intruksi (G1)
51	Partisipasi (G3)
52	Partisipasi (G3)
53	Konsultasi (G2)
54	Partisipasi (G3)

Lampiran 2

Distribusi Motivasi Kerja dari Tiap Responden

No. Responden	Motivasi Kerja Karyawan
1	Sangat Tinggi
2	Sedang
3	Sedang
4	Sedang
5	Sedang
6	Sedang
7	Sedang
8	Sedang
9	Sedang
10	Sangat Tinggi
11	Sedang
12	Sedang
13	Sedang
14	Sangat Tinggi
15	Sedang
16	Tinggi
17	Tinggi
18	Sedang
19	Sedang

20	Sangat Tinggi
21	Sedang
22	Sedang
23	Rendah
24	Sedang
25	Sedang
26	Sedang
27	Tinggi
28	Sangat Tinggi
29	Tinggi
30	Sangat Tinggi
31	Tinggi
32	Sangat Tinggi
33	Tinggi
34	Sangat Tinggi
35	Sedang
36	Sedang
37	Rendah
38	Tinggi
39	Sangat Tinggi
40	Sedang

41	Sedang
42	Rendah
43	Tinggi
44	Sangat Tinggi
45	Tinggi
46	Sedang
47	Sedang
48	Sedang
49	Sedang
50	Sangat Tinggi
51	Sedang
52	Tinggi
53	Sedang
54	Tinggi

Lampiran 3

Responden :

ANGKET UNTUK PARA KARYAWAN NV. HADJI KALLA DI KABUPATEN
POLMAS

I. PENGANTAR

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Pengedaran angket ini dimaksudkan untuk memperoleh data guna penyusunan skripsi dalam rangka penyelesaian studi kami pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar dan jawaban dari angket ini adalah bersifat rahasia maka dari itu saya sebagai penulis menjamin kerahasiaan tersebut.

Penelitian ini ingin mengetahui apakah sistem kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada NV. Hadji Kalla di Kabupaten Polmas.

Untuk itu kami mengharapkan Bapak/Ibu/Sdr(i) memberikan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam angket ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya. Semua jawaban yang diberikan merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi kami.

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) meluangkan waktu untuk mengisi angket ini, kami ucapkan banyak terima kasih. Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Amin.

Makassar, Desember 2003

Peneliti,

ATJO PATTOLA

II. PENJELASAN

Dalam angket penelitian ini perlu kami mengemukakan beberapa pengertian untuk diketahui sehingga membantu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang kami sediakan.

1. Pengertian "*Atasan Pimpinan*" yang kami maksudkan penelitian ini adalah langsung pada unit/bagian tempat Bapak/Ibu/sdr(i) bekerja.
2. Pengertian "*sistem Kepemimpinan*" adalah perilaku atau cara-cara yang digunakan atasan/pimpinan dalam mempengaruhi/menggerakkan bawahan/karyawan untuk bekerja.
3. Yang dimaksud dengan "*Motivasi Kerja*" adalah segala sesuatu yang mendorong atau menggerakkan dan mengaktifkan orang lain atau diri sendiri guna memenuhi kebutuhan sehingga tergerak untuk bekerja.

III. PETUNJUK

- a. Bacalah dengan baik dan jawablah semua pertanyaan di bawah ini.
- b. Lingkarilah jawaban yang menurut anda sesuai dengan kenyataan sebenarnya dialami/dirasakan. (SL = Selalu, SR = Sering, KK = Kadang-kadang, TP = Tidak Pernah).



IV. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Pendidikan Terakhir :

Jabatan / Unit Kerja :

Lama Bekerja :

V. DAFTAR PERTANYAAN

A. SISTEM KEPEMIMPINAN

1. Selama bekerja di Kantor ini, apakah pimpinan/atasan berperilaku sebagai mitra kerja yang ramah dan dekat dengan bawahan/terhadap anda ? SL SR KK TP
2. Apakah setiap tugas yang diberikan atasan/pimpinan menjelaskan tentang apa yang harus dikerjakan dan cara mengerjakannya serta diikuti dengan langkah-langkah teknisnya ? SL SR KK TP
3. Bila terjadi permasalahan intern yang menyangkut hubungan kerja antara atasan dan bawahan, apakah atasan/pimpinan melibatkan anda untuk membahas dan menyelesaikan bersama ? SL SR KK TP

4. Apakah dalam pelaksanaan tugas sehari-hari pimpinan memberikan kesempatan menyampaikan apa yang menjadi harapan/keinginan anda ? SL SR KK TP
5. Apakah pimpinan mengundang anda untuk mengikuti pertemuan atau rapat-rapat dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijaksanaan perusahaan ? SL SR KK TP
6. Apakah atasan/pimpinan memberikan ide-ide berupa saran atau keritikan sebagai masukan pada pekerjaan atau tugas anda ?
7. Apakah dalam memberikan tugas pimpinan melimpahkan/mendelegasikan secara keseluruhannya kepada bawahan termasuk tanggung jawab penyelesaiannya ? SL SR KK TP
8. Ketika terjadi perubahan dalam kebijaksanaan perusahaan, apakah pimpinan memberi tahu terlebih dahulu latar belakang terjadinya perubahan tersebut dan menjelaskan bagaimana pengaruhnya terhadap anda ? SL SR KK TP
9. Apakah pimpinan menciptakan dan memelihara suasana keakraban, kekeluargaan dan kekompakan dalam kelompok kerja anda ? SL SR KK TP
10. Apakah pimpinan bertindak secara arif dan bijaksana terhadap harapan kepentingan anda ? SL SR KK TP
11. Apakah pimpinan anda menetapkan hubungan yang jelas tentang garis komando antar atasan dan bawahan dalam pelaksanaan tugas/kegiatan kantor ? SL SR KK TP

12. Apakah atasan pimpinan anda sangat menekankan hubungan antara pribadi pada bawahan dalam kelompok kerja anda ? SL SR KK TP
13. Apakah pimpinan menunjukkan sikap konstruktif yang dapat dipahami dengan jelas ? SL SR KK TP
14. Apakah anda merasakan pengawasan secara langsung dan ketat dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas kantor sehari-hari ? SL SR KK TP
15. Apakah atasan/pimpinan memberikan pujian/penghargaan kepada anda bila melaksanakan tugas dengan baik atau berprestasi? SL SR KK TP
16. Jika anda melakukan kesalahan atau kekeliruan apakah atasan/pimpinan memberikan sanksi atau hukuman ? SL SR KK TP
17. Apakah atasan/pimpinan bertindak tegas terhadap bawahan karyawan yang melanggar peraturan-peraturan perusahaan ? SL SR KK TP
18. Menurut pengamatan anda apakah pimpinan dalam memberikan sanksi atau hukuman tidak bertindak obyektif ? SL SR KK TP

B. Sistem kepemimpinan

1. Apakah pekerjaan di kantor ini sesuai atau menarik minat dan perhatian anda setiap harinya ? SL SR KK TP
2. Apakah pekerjaan anda bersifat menantang, merangsang untuk berfikir dan berbuat yang terbaik serta memungkinkan terjadinya aktivitas yang berarti dan penuh makna buat anda ? SL SR KK TP

3. Apakah penghasilan yang anda peroleh setiap bulannya memenuhi kebutuhan pokok rumah tangga ? SL SR KK TP
4. Apakah dalam pemenuhan kebutuhan fisiologis seperti pelayanan kesehatan, asuransi dan lain-lain memberikan kepuasan bagi anda ? SL SR KK TP
5. Apakah anda diikuti sertakan dalam setiap kegiatan organisasi di luar pekerjaan kantor sehari-hari seperti kegiatan, olah raga, arisan, PKK dan lain-lain ? SL SR KK TP
6. Apakah atasan/pimpinan memberikan kebebasan bagi anda untuk mengikuti berbagai kegiatan yang mendukung peningkatan karier seperti pendidikan dan latihan, seminar dan lain-lain ? SL SR KK TP
7. Apakah fasilitas pendukung (suasana yang kondusif) misalnya tempat parkir, sarana ibadah, ruang ber-AC, kantin yang memadai guna kesuksesan tugas/pekerjaan anda telah terpenuhi dengan baik ? SL SR KK TP
8. Apakah dengan pekerjaan di kantor ini juga memberikan waktu yang cukup untuk makan, beribadah dan istirahat bagi anda ? SL SR KK TP

9. Apakah kegiatan yang pernah anda ikuti dalam rangka peningkatan karier memberikan pengaruh yang positif bagi kemampuan anda dalam melaksanakan pekerjaan di kantor ?

SL SR KK TP

10. Apakah pekerjaan anda di kantor memberikan citra yang baik di lingkungan sosial, misalnya keluarga, masyarakat sekeliling tempat tinggal anda, atasan, teman sejawat, atau bawahan sekalipun ?

SL SR KK TP

11. Apakah anda turut berpartisipasi dalam memberikan kontribusi berupa ide, saran, kritikan yang dirasakan manfaatnya bagi peningkatan kerja perusahaan khususnya pada unit pekerjaan anda ?

SL SR KK TP

12. Apakah kebijaksanaan perusahaan untuk menjamin kesejahteraan karyawan memberikan kepuasan bagi kepentingan anda ?

SL SR KK TP

13. Apakah anda diberi kebebasan dan kemudahan oleh atasan/pimpinan untuk bekerja dengan siapa saja yang disenangi dalam unit kerja yang sama dengan anda ?

SL SR KK TP

14. Apakah pimpinan/atasan anda memberikan sanksi/hukuman berlaku atau bersikap obyektif ? SL SR KK TP
15. Apakah atasan atau pimpinan anda memberikan pujian atau penghargaan atas prestasi/hasil kerja anda yang memuaskan ? SL SR KK TP
16. Apakah pujian/penghargaan yang diberikan kepada anda menambah motivasi untuk bekerja lebih produktif lagi ? SL SR KK TP
17. Apakah pekerjaan anda di kantor ini mendapat penghargaan dan dukungan dari keluarga dan masyarakat di lingkungan anda ? SL SR KK TP
18. Menurut anda apakah perilaku pimpinan/atasan anda memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja anda pada pekerjaan di kantor ? SL SR KK TP