

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN
TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN
PENYELIA DENGAN MOTIVASI KERJA
KARYAWAN NON-MANAJERIAL
Studi kasus : Perusahaan Batik Brotseno Sragen**

Skripsi

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
Program Studi Pendidikan Akuntansi



Oleh :

Kristina Eva Riana

NIM : 961334004

NIRM : 96005112060220004

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2002**

SKRIPSI

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP
GAYA KEPEMIMPINAN PENYELIA DENGAN MOTIVASI
KERJA KARYAWAN NON – MANAJERIAL**

Studi kasus pada Perusahaan Batik Brotseno Sragen

Oleh :

Kristina Eva Riana

NIM : 961334004

NIRM : 96005112060222004

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I



S. Widanarto P., S.Pd., M.Si.

Tanggal : 22 – 3 – 2002

Pembimbing II



Drs. C. Teguh Dalyono, M.S.

Tanggal : 10 – 04 – 2002

SKRIPSI

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN PENYELIA DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN NON – MANAJERIAL

Studi kasus pada Perusahaan Batik Brotseno Sragen

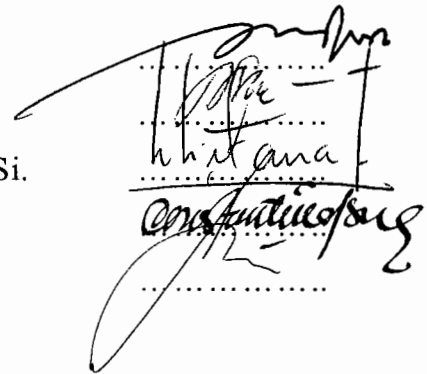
Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Kristina Eva Riana
NIM : 961334004
NIRM : 96005112060222004

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 26 – 4 – 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Drs. Sutarjo Adisusilo J.R.
Sekretaris : Drs. F.X. Muhadi, M.Pd.
Anggota : S. Widanarto Prijowuntato, S.Pd., M.Si.
Anggota : Drs. C. Teguh Dalyono, M.S.
Anggota : Drs. Bambang Purnomo, S.E.



Kristina Eva Riana

Yogyakarta, 26-4-2002..

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Sanata Dharma



Dekan
Dr. M. Slamet Soewandi, M.Pd.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsi ini sebagai tanda rasa terimakasihku untuk:

- Bunda Maria dan sang Hyang Tyas Dalem yang bertahta di Ganjuran
- Bapak dan Ibu atas doa, dorongan serta cinta kasihnya.
- Adik-adikku Rio, Ririn dan Vita.
- Mas Alex Setiawan yang kukasihi.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 26 April 2002

Penulis

A handwritten signature in black ink, consisting of a large circle followed by a vertical line with a small loop at the top and a horizontal stroke at the bottom.

Kristina Eva Riana

ABSTRAK

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN PENYELIA DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN NON – MANAJERIAL

Studi Kasus pada Perusahaan Batik Brotoseno Sragen

Kristina Eva Riana

Universitas Sanata Dharma

Yogyakarta

2002

Penelitian ini bertujuan untuk 1) Mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan oleh penyelia menurut persepsi karyawan, 2) Mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan, 3) Mengetahui hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan non – manajerial.

Penelitian dilakukan pada karyawan bagian produksi perusahaan Batik Brotoseno Sragen. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab permasalahan pertama adalah menggolongkan gaya kepemimpinan berdasarkan Studi *Iowa University*. Untuk menjawab permasalahan kedua digunakan Penilaian Acuan Patokan II. Sedangkan untuk menjawab permasalahan ketiga digunakan korelasi *Product Moment*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Gaya Kepemimpinan yang digunakan oleh penyelia menurut persepsi karyawan adalah 8,64 % gaya kepemimpinan *authoritarian*, 56,63 % gaya kepemimpinan *democratic* dan 33,73 % gaya kepemimpinan *laissez – faire*. 2) Tingkat motivasi kerja karyawan tergolong cukup yang dibuktikan dengan mean 56,00. 3) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan non – manajerial yang dibuktikan dengan koefisien korelasi (r) 0,854 dan t – hitung 14,773.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE'S PERCEPTION TOWARD THE SUPERVISOR LEADERSHIP STYLE AND NON-MANAJERIAL EMPLOYEE'S WORK MOTIVATION

A Case Study at "Brotoseno Batik" Company, Sragen

Kristina Eva Riana

Sanata Dharma University

Yogyakarta

2002

This research was aimed to know : 1) the leadership style applied by the supervisor of the company according to employee's perception, 2) the level of employee's work motivation, 3) whether or not there was any relationship between employee's perception toward supervisor leadership style and non-manajerial employee's work motivation.

The research was carried out toward employees at production division in "Brotoseno Batik" company, Sragen. The data collecting techniques implemented were questionnaire, interviews and documentary study. The technique of data analysis used to answer the first problem was classifying the leadership style based on the study held by Iowa University. To answer the second problem, the researcher used "Penilaian Acuan Patokan II".

The research result showed that : 1) The leadership style of the supervisor according to the employee's perception was 8.64% authoritarian leadership style, 56.63% democratic leadership style and 33,73% laissez-faire leadership style. 2) The level of employee's work motivation was considered good enough and it was proved by the mean of 56.00. 3) There was a positive and significant correlation between employee's perception toward supervisor leadership style and non-manajerial employee's work motivation that was proved by correlation coefficient (r) of 0.854 and t -observed of 14.773.

KATA PENGANTAR

Syukur kepada Allah atas segala berkat dan karunia-Nya, sehingga skripsi yang berjudul HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN PENYELIA DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN NON – MANAJERIAL pada perusahaan batik Brotoseno Sragen dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Program Studi Pendidikan Akuntansi. Selain itu diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Universitas Sanata Dharma, perusahaan, dan penulis sendiri.

Selama penulisan skripsi penulis telah banyak mendapat dorongan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sanata Dharma.
2. Ketua Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Universitas Sanata Dharma.
3. Ketua Program Studi Pendidikan Akuntansi Universitas Sanata Dharma.

4. Bapak S. Widanarto P., S.Pd., M.Si. selaku dosen pembimbing I yang telah berkenan memberikan bimbingan selama penulisan skripsi.
5. Bapak Drs. C. Teguh Dalyono, M.S. selaku dosen pembimbing II yang telah berkenan memberikan bimbingan selama proses penulisan skripsi.
6. Bapak Ign, Masidjo yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan masukan bagi penulis.
7. Bapak Suparjan Sudihartono selaku pimpinan perusahaan batik Brotoseno yang telah memberi izin untuk melakukan penelitian.
8. Keluarga Oom Trie di Sragen, terima kasih atas bantuannya selama melakukan penelitian.
9. Penghuni Bangka Island : Kaka, Anggoro, Yanti, Wiwik, Yani.
10. Teristimewa Yuli "Pipin", A.N. Endah, Lia, Okhie, Yuni, Dewi Ireng, Endah Yanu, mbak Lani atas dorongan, persahabatan, dan persaudaraan yang indah.
11. Rekan-rekan dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangannya, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi perbaikan di masa mendatang.

Yogyakarta, April 2002

Penulis

Kristina Eva Riana

DAFTAR ISI



Halaman

| | |
|-------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING..... | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iii |
| HALAMAN PERSEMBAHAN..... | iv |
| PERNYATAAN KEASLIAN KARYA..... | v |
| ABSTRAK..... | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| KATA PENGANTAR..... | viii |
| DAFTAR ISI..... | x |
| BAB I. PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Batasan Masalah..... | 4 |
| C. Rumusan Masalah..... | 5 |
| D. Tujuan Penelitian..... | 5 |
| E. Manfaat Penelitian..... | 5 |
| F. Sistematika Penelitian..... | 6 |
| BAB II. LANDASAN TEORI | |
| A. Persepsi Karyawan..... | 8 |
| B. Organisasi Dalam Perusahaan..... | 9 |

| | |
|--|----|
| 1. Tingkat Manajerial | 10 |
| 2. Penyelia | 11 |
| C. Kepemimpinan | 13 |
| 1. Pengertian Kepemimpinan | 13 |
| 2. Definisi Gaya Kepemimpinan | 15 |
| 3. Arti Penting Gaya Kepemimpinan..... | 15 |
| 4. Teori-Teori Gaya Kepemimpinan..... | 16 |
| D. Motivasi..... | 25 |
| 1. Definisi Motivasi..... | 25 |
| 2. Arti Penting Motivasi | 26 |
| 3. Teori Motivasi..... | 26 |
| 4. Jenis-Jenis Motivasi | 34 |
| E. Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Penyelia Dengan Motivasi Kerja Karyawan Non Manajerial | 35 |
| F. Kerangka Teoritik..... | 36 |
| G. Hipotesis | 37 |

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

| | |
|-------------------------------------|----|
| A. Jenis Penelitian | 38 |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian..... | 38 |
| C. Subjek dan Objek Penelitian..... | 39 |
| D. Populasi dan Sampel..... | 40 |

| | |
|---|----|
| E. Indikator Penelitian dan Pengukurannya | 41 |
| F. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur | 46 |
| G. Data Yang diperoleh..... | 49 |
| H. Teknik Pengumpulan data | 49 |
| I. Teknik Analisis Data | 50 |
| BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN | |
| A. Sejarah Berdiri dan Perkembangan Perusahaan | 56 |
| B. Letak Perusahaan | 58 |
| C. Struktur Organisasi Perusahaan..... | 59 |
| D. Permodalan | 61 |
| E. Personalia..... | 62 |
| F. Produksi..... | 63 |
| G. Pemasaran..... | 67 |
| BAB V. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN | |
| A. Validitas dan Reliabilitas | 68 |
| 1. Validitas..... | 68 |
| 2. Reliabilitas | 68 |
| B. Karakteristik Responden..... | 69 |
| C. Deskripsi Data | 70 |
| D. Analisis Data..... | 70 |
| 1. Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan | |
| Penyelia | 70 |

| | |
|--|----|
| 2. Motivasi Kerja Karyawan..... | 74 |
| 3. Pengujian Hipotesis | 76 |
| E. Pembahasan | 78 |
| BAB VI. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN | |
| A. Kesimpulan..... | 83 |
| B. Saran..... | 84 |
| C. Keterbatasan Penelitian | 85 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 86 |
| LAMPIRAN | |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejarah telah memberikan banyak bukti bahwa peristiwa-peristiwa sejarah banyak dipengaruhi oleh persoalan-persoalan kepemimpinan. Demikian juga halnya pada suatu perusahaan atau organisasi, di mana pemimpin menjadi contoh atau panutan dan dapat menentukan berhasil atau tidak suatu organisasi yang dipimpinnya.

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Tugas pemimpin ialah mengemban tugas yang dikerjakan hingga batas tertentu yang tak dapat dikerjakan sendiri oleh orang biasa. Dengan menggunakan kelompok sebagai alatnya pemimpin mencoba membuat perubahan besar dalam lingkungannya.

Tetapi tidak setiap orang yang berada dalam kedudukan memimpin mampu dan ingin peristiwa yang ia kehendaki dapat tercipta melalui kelompoknya. Untuk dapat menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus mempunyai kecakapan membuat orang lain mengikuti dan melakukan dengan sukarela segala sesuatu yang pemimpin minta yang sering disebut dengan kepemimpinan (Bittel, Lester R. & Newstrom, John W., 1994 : 302). Dengan kata lain kepemimpinan adalah 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 ekonomis (Sunindhia & Widiyanti, Ninik, 1988 :133).

Sedangkan suatu gaya kepemimpinan mengacu pada jenis ancaman yang digunakan seorang penyelia dalam mengarahkan, menggerakkan, merangsang atau mengupayakan suasana yang memberikan motivasi bagi karyawan (Bittel, Lester R. & Newstrom, John W., 1994 : 307). Gaya kepemimpinan yang dipakai seorang pemimpin berbeda-beda. Kapan seorang pemimpin menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu ditentukan oleh situasi yang sedang dihadapinya.

Dapat dinyatakan motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Oleh karena itu terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu. Berarti apabila berbicara mengenai motivasi salah satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan bahwa tingkat motivasi berbeda antara seseorang dengan orang lain (Siagian, Sondang P., 1989 : 137).

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, Sondang P., 1989 : 138). Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang (motivasi intrinsik) tetapi dapat pula bersumber dari luar

diri seseorang yang bersangkutan (motivasi ekstrinsik). Faktor-faktor motivasi itu baik yang bersifat ekstrinsik maupun intrinsik harus dapat dipahami oleh manajer sehingga menjadi daya pendorong yang efektif (Siagian, Sondang P., 1989 : 139).

Dengan gaya kepemimpinannya seorang pemimpin dapat memotivasi karyawannya. Tetapi motivasi juga dapat timbul dalam diri karyawan tanpa adanya intervensi dari pemimpin. Seperti dikemukakan dalam teori X dan Y bahwa ada dua klasifikasi tentang manusia yaitu teori X yang mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif dan teori Y yang mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif (Siagian, Sondang P., 1989 : 162-163).

Dengan adanya dua klasifikasi yang berbeda tersebut menyebabkan persepsi yang berbeda-beda terhadap gaya kepemimpinan. Apabila orang berbicara tentang persepsi, yang dimaksud ialah bahwa apa yang ingin dilihat oleh seseorang belum tentu sama dengan fakta yang sebenarnya. Keinginan seseorang itulah yang menyebabkan mengapa dua orang yang melihat atau mengalami hal yang sama memberikan interpretasi yang berbeda tentang apa yang dilihat atau dialaminya itu. Persepsi seseorang tidak timbul begitu saja tetapi ada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor itulah yang menyebabkan mengapa dua orang yang melihat sesuatu mungkin memberikan interpretasi yang berbeda tentang apa yang dilihatnya itu. Oleh karena itu, mau atau tidak, disukai atau tidak seorang manajer harus memanfaatkan pengetahuan tentang persepsi bawahannya mengenai berbagai segi kehidupan

organisasionalnya karena persepsi orang sangat berpengaruh pada perilakunya dan perilaku akan sangat berpengaruh pada motivasinya (Siagian, Sondang P., 1989 : 98-105).

Dalam penelitian ini penulis mengambil lokasi penelitian di perusahaan batik Brotoseno Sragen. Penulis melihat bahwa motivasi merupakan hal penting yang perlu ada dalam diri karyawan tersebut. Perusahaan ini sudah berdiri cukup lama dan untuk bisa terus bertahan tidak terlepas dari kepandaian pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinan tertentu dan didukung oleh motivasi dari karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penulisan skripsi ini penulis mengambil judul **“HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN PENYELIA DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN NON-MANAJERIAL“**. Studi kasus pada perusahaan Batik Brotoseno Sragen.

B. Batasan Masalah

Motivasi kerja yang dimiliki oleh tiap individu sangat banyak dan bervariasi. Menyadari hal itu, penulis membatasi bahasan penelitian yakni sebatas hubungan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia. Penulis membatasi pada penyelia, di mana penyelialah yang memikul tanggung jawab pelaksanaan. Penyelia merencanakan, memotivasi, mengarahkan dan

mengendalikan kegiatan karyawan non-manajerial pada tingkat operasional dari organisasi.

Penulis mengambil gaya kepemimpinan yang umum digunakan dalam organisasi yakni gaya kepemimpinan otoriter, demokratis dan bebas.

C. Perumusan masalah

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan penyelia menurut persepsi karyawan ?
2. Bagaimanakah tingkat motivasi kerja karyawan non-manajerial?
3. Adakah hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan non-manajerial ?

D. Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh penyelia.
2. Untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan non-manajerial .
3. Untuk mengetahui adakah hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan non-manajerial.

E. Manfaat penelitian

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi pihak manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia sebagai bahan pertimbangan dalam memilih gaya kepemimpinan dalam hubungannya dengan motivasi kerja karyawan.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi kepustakaan Universitas Sanata Dharma.

3. Bagi penulis

Penelitian ini dapat membantu penulis dalam memperdalam dan menerapkan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah ke dalam perusahaan terutama di bidang manajemen.

F. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori yang mendukung penelitian mengenai masalah kepemimpinan penyelia dan motivasi kerja karyawan non-manajerial.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, populasi dan sampel, indikator penelitian dan

pengukurannya, pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur, data yang diperlukan, teknik pengumpulan data dan teknik analisa data.

BAB IV: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi uraian kunjungan dan penelitian di perusahaan, sejarah perkembangan perusahaan dan data hasil penelitian.

BAB V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis data dan pembahasannya yang diperoleh dari perusahaan dengan dasar teori yang telah dikemukakan pada bab II.

BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil analisis data dan pembahasan, keterbatasan penelitian dan saran-saran yang dianggap penting dan bermanfaat bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Persepsi Karyawan

Persepsi karyawan merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan. Penginderaan adalah cara suatu individu menerima stimulus yang mengenai dirinya melalui alat indera. Alat indera merupakan penghubung individu dengan dunia luarnya. Stimulus yang diterima seseorang selanjutnya diorganisasikan, diinterpretasikan, sehingga seseorang menyadari tentang apa yang diinderanya, di samping sesuatu tersebut menjadi lebih berarti. Dengan persepsi seseorang menyadari keadaan lingkungan sekitarnya dan keadaan diri individu yang bersangkutan. Oleh karena itu, meskipun stimulusnya sama tetapi karena pengalamannya tidak sama, kemampuan berpikirnya tidak sama, kerangka acuannya tidak sama maka kemungkinan hasil persepsi antara individu satu dengan yang lain tidak sama. Keadaan tersebut memberikan gambaran bahwa persepsi antara individu satu dengan yang lain tidak sama dan lebih bersifat individual (Walgito, Bimo, 1991 : 53-54).

Persepsi juga berarti proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu. Oleh karena tiap-tiap orang memberi arti kepada stimulus, maka individu yang berbeda-beda akan “melihat” barang yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Cara seorang karyawan melihat situasi seringkali mempunyai arti yang lebih penting untuk memahami perilaku daripada situasi itu sendiri. Karena persepsi itu bertautan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus tentang obyek atau kejadian pada saat tertentu, maka

persepsi terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1984 : 53-54).

Sedangkan pengertian persepsi menurut Sondang P. Siagian (1989 : 98-99) ialah bahwa apa yang ingin dilihat oleh seseorang belum tentu sama dengan fakta yang sebenarnya. Keinginan seseorang itulah yang menyebabkan mengapa dua orang yang melihat atau mengalami hal yang sama memberikan interpretasi yang berbeda tentang apa yang dilihat atau dialaminya itu.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa persepsi seseorang selalu didasarkan pada aktivitas kejiwaan berdasarkan rangsangan yang dapat diterima oleh inderanya.

B. Organisasi dalam perusahaan

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (Gitosudarmo, Indriyo & Sudita, I Nyoman, 1997 : 1).

Pengertian di atas menunjukkan bahwa organisasi memiliki empat unsur yaitu sistem, pola aktivitas, sekelompok orang dan tujuan. Di dalam organisasi tersebut terdapat dengan apa yang dinamakan pemimpin dan yang dipimpin. Yang ingin ditekankan di sini ialah pemimpin, di mana pemimpin tersebut terbagi dalam berbagai macam tingkatan.

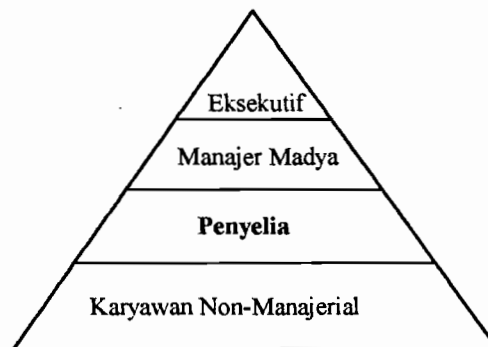
1. Tingkatan Manajerial

Manajer dan pekerjaan yang dilakukannya, berbeda-beda sesuai dengan jenjang hierarki mereka dalam organisasi. Perbedaan ini ditunjukkan pada gambar 2.1 (Bittel, Lester R. & Newstrom, John W., 1994 : 4-5).

Tingkatan manajerial tersebut sebagai berikut :

- a. Eksekutif (manajer puncak)
 - 1) orang-orang yang mengepalai dan bertanggung jawab atas sekelompok manajer yang lain.
 - 2) bertugas menyusun rencana secara garis besar, tujuan dan kebijakan umum.
 - 3) memotivasi, mengarahkan dan mengendalikan para manajer bawahannya.
- b. Manajer madya (manajer menengah)
 - 1) Bertugas merencanakan, memprakarsai dan melaksanakan program-program, yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan yang lebih luas yang ditetapkan oleh eksekutif.
 - 2) Memberi motivasi, mengarahkan dan mengendalikan para penyelia yang merupakan bawahannya.
- c. Penyelia
 - 1) manajer yang umumnya berada di bawah koordinasi manajer menengah.
 - 2) memikul tanggung jawab perusahaan

- 3) mengupayakan agar para petugas pelaksana dapat melaksanakan rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh para eksekutif.
- 4) merencanakan, memotivasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan karyawan non-manajerial pada tingkat operasional dari organisasi.



Gambar 2.1 Tingkatan Manajerial

2. Penyelia

a. Definisi Penyelia

Penyelia adalah manajer yang umumnya berada di bawah koordinasi manajer madya. Penyelialah yang memikul tanggung jawab pelaksanaan. Mereka harus mengupayakan agar para petugas pelaksana dapat melaksanakan rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh para eksekutif dan manajer menengah. Penyelia merencanakan, memotivasi, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan karyawan non-manajerial pada tingkat operasional dari organisasi (Bittel, Lester R. & Newstrom, John W., 1994 : 5).

b. Tugas-tugas penyelia

Ada dua macam permasalahan yang harus ditangani penyelia (Bittel, Lester R. & Newstrom, John W., 1994 : 13-14), yaitu :

1) Memenuhi jadwal produksi dan operasi yang ketat

Tugas utama seorang penyelia adalah melancarkan proses produksi agar produk-produk selesai tepat pada waktunya, batas akhir terpenuhi dan kualitas produk memenuhi standar yang telah ditetapkan.

2) Menjaga biaya operasi pada batasnya

Dengan kata lain, penyelia harus bertindak lebih dari sekedar melancarkan proses produksi. Jelasnya, mereka harus berupaya agar biaya produksi tidak melampaui batas yang telah dianggarkan atau diijinkan.

c. Ketrampilan yang harus dimiliki oleh seorang penyelia

Ada tiga jenis ketrampilan yang harus dimiliki oleh seorang penyelia, yaitu :

1) ketrampilan teknis

pengetahuan tentang pekerjaan secara teknis, pengetahuan tentang industri dan proses-proses, mesin-mesin serta berbagai permasalahan yang khusus.

2) ketrampilan administratif

pengetahuan tentang organisasi secara keseluruhan dalam mengkoordinasinya, pengetahuan tentang sistem pencatatan dan

informasinya serta kemampuan untuk merencanakan dan mengendalikan pekerjaan.

3) ketrampilan hubungan antar manusia

pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan bekerja secara efektif dengan perorangan dan kelompok sesama atasan maupun bawahan (Bittel, Lester R. & John W. Newstrom 1994 :19-20).

C. Kepemimpinan

1. Pengertian kepemimpinan

Menurut Stoner dalam T. Hani Handoko (1992 : 294) kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari kelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Ditinjau dari segi management, Sondang P. Siagian (dalam Sunindhia dan Widiyanti, Ninik, 1988:133) mendefinisikan kepemimpinan 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 ekonomis.

Sedangkan pengertian kepemimpinan menurut Lester R. Bittel & John W. Newstrom (1994 : 302) adalah kecakapan membuat orang lain mengikuti Anda dan melakukan segala sesuatu yang Anda minta.

Sehingga dari pengertian di atas, ketrampilan pribadi yang dipersyaratkan dalam kepemimpinan adalah :

a. Persuasi

Sebagian orang menyebutkan kecakapan menjual. Persuasi adalah kecakapan untuk merakit dan menyajikan kepada orang lain sesuatu yang baik yang harus dilakukan orang.

b. Pengaruh

Pengaruh adalah kecakapan menggunakan kekuasaan atas orang lain. Banyak orang memiliki atau diberi kekuasaan, tetapi jarang yang mau mempelajari bagaimana menggunakannya.

c. Hubungan

Yang dimaksud hubungan di sini adalah seni menciptakan kemauan bekerja sama dengan orang lain. Ini sangat erat kaitannya dengan apa yang disebut para ahli ekonomi sebagai ketrampilan hubungan antar pribadi. Ketrampilan ini membutuhkan pengertian yang dalam tentang motivasi dan kemampuan memenuhi kebutuhan orang lain. Pemimpin seyogyanya terlebih dulu mengembangkan hubungan, setelah itu baru mereka menggunakan kekuatan pengaruh dan persuasinya untuk mengaktifkan individu dan kelompok.

2. Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Edwin B. Flippo (1987 : 394) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk menginterpretasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, Miftah, 1987 : 52).

Sedangkan menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (1992 : 516) gaya kepemimpinan diartikan “ *a social influence process in which the leader seeks the voluntary participation of subordinates in an effort to reach organizational objectives* “.

3. Arti penting gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menjadi hal yang penting karena seorang pemimpin yang sukses pertama-tama ia mampu memahami kebutuhan orang lain dan kemudian menerapkan kecakapannya membujuk dan mempengaruhi untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa mereka akan memperoleh sebesar-besarnya kepuasan bila mengikuti pandangan si pemimpin (Bittel, Lester R. & John W. Newstrom, 1994: 304). Gaya kepemimpinan tidak akan secara tetap dipakai karena akan mengikuti perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar perusahaan. Jadi diharapkan akan terjadi komunikasi timbal balik antara pimpinan dan karyawan untuk bersama-sama mencapai tujuan.

4. Teori-teori gaya kepemimpinan

a. Gaya kepemimpinan menurut Robert House

Teori yang dikemukakan Robert House ini berdasar pada suatu asumsi bahwa kepemimpinan yang paling efektif melibatkan penyeleksian gaya yang paling sesuai dengan variabel situasional tertentu. Variabel tersebut meliputi: kemampuan pegawai untuk mengerjakan tugas, kebutuhan yang ada padanya serta karakteristik tugas.

Robert House dalam Abi Sujak (1990 : 18) mengemukakan ada empat gaya kepemimpinan yang menjadi perilaku seorang pemimpin yaitu :

- 1) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*achievement oriented-leadership*).

Dengan karakteristik : pemimpin menerapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang dan pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut seoptimal mungkin serta pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan dapat memenuhi tuntutan pemimpinnya.

- 2) Kepemimpinan direktif (*directive leadership*)

Dengan karakteristik : pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pemimpinnya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang

bagaimana melaksanakan suatu tugas. Dengan gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil.

3) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Dengan karakteristik : pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan dan saran dalam rangka pengambilan keputusan.

4) Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*)

Dengan karakteristik : usaha pemimpin untuk mendekatkan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan perasaan bawahannya.

b. Gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard

Hersey dan Blanchard dalam Abi Sujak (1990 : 27) membagi gaya kepemimpinan dalam empat jenis yaitu :

- 1) Pemimpin yang berorientasi tinggi terhadap tugas dan rendah terhadap hubungan , bergaya instruksi (*telling*).
- 2) Pemimpin yang berorientasi tinggi terhadap tugas dan tinggi terhadap hubungan, bergaya konsultasi (*selling*).
- 3) Pemimpin yang berorientasi tinggi terhadap hubungan dan rendah terhadap tugas, bergaya partisipasi (*participating*).
- 4) Pemimpin yang berorientasi rendah terhadap hubungan dan rendah terhadap tugas, bergaya delegasi (*delegating*).

Empat macam gaya tersebut menurut Dharma Agus (1984 : 40-41) mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- (a) Pemimpin yang bergaya instruksi (*telling*) mempunyai ciri komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana dan di mana melaksanakan tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata hanya dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
- (b) Pemimpin yang bergaya konsultasi (*selling*) mempunyai ciri pemimpin banyak memberikan pengarahan. Tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (kontrol) atas pengambilan keputusan dan pemecahan masalah tetap pada pemimpin.
- (c) Pemimpin yang bergaya partisipasi (*participating*) mempunyai ciri dimana pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan ditangani secara bergantian. Bahkan tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut.

(d) Pemimpin yang bergaya delegasi (*delegating*) mempunyai ciri di mana pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Bawahan memiliki kontrol tentang bagaimana cara melaksanakan tugas. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

c. Gaya kepemimpinan empat sistem manajemen dari Likert

Menurut Likert dalam Miftah Thoha (1983 : 61-64) seorang pemimpin dapat berhasil jika bergaya *participative management*. Gaya ini menekankan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan dan berdasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi maupun pimpinan menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Likert merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut :

1) Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai "*exploitative authoritative*". Manajer sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan, mengeksploitasi bawahan. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahan yaitu dengan cara memberi ketakutan dan hukuman. Pimpinan dalam sistem ini hanya

memperhatikan komunikasi satu arah dan membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.

- 2) Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan “otokratis yang baik hati” (*benevolent authoritative*). Pemimpin atau manajer yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, mau memberi hadiah-hadiah dan ketakutan berikutan hukumannya, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat dan ide dari bawahan serta memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses pengambilan keputusan. Bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya kepada atasan.
- 3) Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif. Manajer ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan. Pemimpin bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan. Dia juga suka menerapkan dua pola hubungan komunikasi yakni ke atas dan ke bawah. Bawahan di sini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya bersama atasan.
- 4) Sistem 4, dalam sistem ini pemimpin bergaya kelompok partisipatif (*participative group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan ia selalu mengandalkan untuk mendapat ide-ide atau pendapat lain dari bawahannya. Pemimpin juga mau mendorong bawahan untuk ikut

bertanggung jawab membuat keputusan serta melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugasnya bersama atasan.

d. Studi kepemimpinan Universitas Iowa

Menurut Ronald Lippit dan Ralph K. White dari Universitas Iowa dalam Sutarto (1989 : 72-79) ada tiga macam gaya kepemimpinan yaitu :

1) *Authoritarian* (otoriter)

Kepemimpinan gaya otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan segala cara kegiatan yang akan dilakukan, diputuskan oleh pemimpin semata. Kepemimpinan gaya otoriter antara lain berciri :

- a) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
- b) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
- c) Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan
- d) Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan
- e) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat
- f) Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan

- g) Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat
- h) Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif
- i) Lebih banyak kritik daripada pujian
- j) Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat
- k) Pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat
- l) Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman
- m) Kasar dalam bertindak
- n) Kaku dalam bersikap
- o) Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

Penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin produktivitas dapat naik. Tetapi penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat menimbulkan kerugian antara lain suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan sehingga dapat berakibat timbulnya ketidakpuasan.

2) *Democratic* (demokrasi)

Kepemimpinan gaya demokrasi adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan

ditentukan bersama antara pimpinan dengan bawahan.

Kepemimpinan gaya demokratis antara lain berciri :

- a) Wewenang pimpinan tidak mutlak
- b) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
- c) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- d) Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- e) Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antar sesama bawahan
- f) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar
- g) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan
- h) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat
- i) Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif
- j) Pujian dan kritik seimbang
- k) Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing
- l) Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar
- m) Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak
- n) Terdapat suasana saling percaya, saling menghormati dan saling harga menghargai

- o) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

Penerapan kepemimpinan gaya demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahan gaya ini antara lain keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

3) *Laissez-faire* (bebas)

Kepemimpinan gaya bebas adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahannya. Kepemimpinan gaya bebas antara lain berciri :

- a) Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan
- b) Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
- c) Kebijakan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
- d) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya
- e) Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh para bawahan
- f) Prakarsa selalu datang dari bawahan
- g) Hampir tiada pengarahan dari pimpinan



- h) Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
- i) Kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok
- j) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang.

Penerapan pemimpin gaya bebas dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena tiap karyawan bekerja menurut selera masing-masing.

Penulis mengambil gaya kepemimpinan menurut Ronald Lippit dan Ralph K. White dari Universitas IOWA berupa gaya otoriter, demokratis dan bebas karena gaya ini merupakan gaya yang paling umum digunakan dalam perusahaan. Kapan seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, demokratis atau bebas ditentukan oleh situasi yang dihadapinya.

D. Motivasi

1. Definisi motivasi

Menurut Sondang P. Siagian (1989:137) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan

kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Motivasi menurut Michael Armstrong (1993:203) adalah apa yang membuat orang-orang bertindak atau berperilaku dalam cara seperti yang mereka lakukan.

Sedangkan Wahjosumidjo (1992: 147) mengartikan motivasi adalah dorongan kerja yang timbul dari dalam diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. Arti penting motivasi

Motivasi merupakan suatu hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia. Motivasi penting karena manajer menurut definisi bekerja bersama dan melalui orang lain. Mereka memerlukan pemahaman tentang mengapa orang berbuat seperti apa yang mereka lakukan sehingga mereka dapat mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi. Motivasi merupakan daya gerak yang mendorong manusia untuk bertindak. Oleh karena itu motivasi penting untuk dorongan seseorang dalam menghasilkan suatu karya baik bagi diri sendiri maupun bagi orang lain.

3. Teori motivasi

Teori-teori motivasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok (Handoko, T.Hani, 1995 :255) yaitu :

a. Teori isi (*Content Theory*)

Teori ini tentang motivasi berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Teori ini berkaitan dengan faktor-faktor yang membangkitkan atau memulai perilaku. Teori-teori yang termasuk dalam teori kepuasan adalah :

1) Teori hirarki kebutuhan dari Abraham H. Maslow

Klasifikasi kebutuhan yang paling terkenal adalah yang dirumuskan oleh Maslow dalam bukunya *Motivation and Personality*. Maslow menyarankan lima kategori kebutuhan utama yang berlaku untuk orang-orang pada umumnya. Maslow dalam Michael Armstrong (1988 : 72) mengidentifikasi lima tingkatan dalam hirarki kebutuhan yaitu :

(a) *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis)

merupakan kebutuhan yang paling mendasar seperti makan, minum dan sex.

(b) *Safety needs* (kebutuhan keamanan dan rasa aman)

merupakan kebutuhan kedua dalam hirarki kebutuhan, misalnya bebas dari bahaya dan ancaman dari orang lain.

(c) *Love needs* (kebutuhan sosial)

merupakan kebutuhan ketiga dalam tingkatan hirarki kebutuhan. Kebutuhan ini misalnya perasaan cinta, kasih sayang, persahabatan dan diterima sebagai anggota kelompok sosial.

(d) *Esteem needs* (penghargaan)

merupakan kebutuhan ke empat setelah kebutuhan akan cinta. Kebutuhan ini adalah kebutuhan akan keinginan untuk prestasi, reputasi dan status.

(e) *Needs for self-actualization* (kebutuhan aktualisasi diri)

merupakan tingkatan tertinggi dalam kehidupan manusia. Kebutuhan ini misalnya keinginan untuk mengembangkan potensinya melalui persaingan, kreasi dan prestasi.

Maslow dalam Lester R. Bittel dan John W. Newstrom (1994 : 277) menggambarkan kebutuhan-kebutuhan dasar tersebut dan menyusunnya secara hirarki dari kebutuhan yang paling mendesak diletakkan paling bawah dan yang lebih kompleks di atasnya.

Motivasi dimulai dengan kebutuhan yang ada dalam diri kita, jika kebutuhan ini tidak dipenuhi kita akan menetapkan sasaran baik secara sadar maupun tidak sadar dan mengambil tindakan untuk mencapai sasaran.

2) Teori Motivasi-Pemeliharaan dari Frederick Herzberg

Dari hasil penelitian yang dilakukannya, Herzberg menemukan bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir dan intelektual yang dialami olehnya. Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada

umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik artinya bersumber dari luar diri pekerja, seperti gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan jaminan sosial (Gitosudarmo, Indriyo & I Nyoman Sudita, 1997 : 35-36).

Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (*job satisfaction*) mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja dan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) mempunyai pengaruh negatif. Para peneliti membedakan *motivators* atau pemuas dan faktor-faktor pemeliharaan. Motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja. Faktor-faktor pemeliharaan mencegah merosotnya semangat kerja dan meskipun faktor-faktor ini tidak dapat memotivasi tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja atau menurunkan produktivitas (Handoko, T. Hani, 1992 : 259).

Herzberg berpendapat bahwa apabila para manajer ingin memberi motivasi pada para bawahannya yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik (Siagian, Sondang P., 1989: 164-165).

3) Teori ERG

Teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) dikembangkan oleh Clayton Aldefer dari Universitas Yale. Menurut teori ini yang didukung oleh kenyataan hidup sehari-hari, mempertahankan *existence* seseorang merupakan kebutuhan yang sangat mendasar. Mudah memahami bahwa mempertahankan eksistensi secara terhormat itu berarti antara lain terpenuhi kebutuhan dasar manusia yang bila menggunakan klasifikasi Maslow berarti, terpenuhinya kebutuhan primer dan termasuk kebutuhan keamanan. Kebutuhan akan *relatedness* tercermin pada sifat dasar manusia sebagai insan sosial. Setiap orang ingin mengkaitkan keberadaannya dengan orang lain dan dengan lingkungannya. Sedangkan *growth* merupakan kebutuhan yang pada dasarnya tercermin pada keinginan diri seseorang untuk tumbuh dan berkembang. Misalnya dalam peningkatan ketrampilan di bidang pekerjaan atau profesi seseorang yang memungkinkan meraih apa yang secara umum disebut sebagai kemajuan dalam hidup seseorang (Siagian, Sondang P., 1989: 166).

4) Teori X dan Y dari Douglas McGregor

Douglas McGregor menuangkan hasil pemikirannya dalam buku dengan judul *The Human Side of Enterprise*. Inti dari teori McGregor terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia, yaitu : (Siagian, Sondang P. ,1989 : 162-163)

- (a) Teori X yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif.

Teori X menggunakan asumsi bahwa manusia mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- (1) Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja dan apabila mungkin akan berusaha menghindarinya.
 - (2) Karena para pekerja tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam agar tujuan organisasi tercapai.
 - (3) Para pekerja akan berusaha mengelak tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu.
 - (4) Kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisi untuk maju.
- (b) Teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif. Sebaliknya menurut teori Y menggunakan asumsi bahwa para pekerja memiliki ciri-ciri sebagai berikut :
- (1) Para pekerja memandang bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya istirahat dan bermain.
 - (2) Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.

- (3) Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- (4) Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreatifitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab orang yang menduduki jabatan tersebut.

Bila dikaitkan dengan teori Maslow akan terlihat gejala bahwa para pekerja yang tergolong pada kategori X akan lebih mementingkan pemuasan kebutuhan tingkat rendah dan kurang memberikan perhatian pada kebutuhan teratas yaitu kebutuhan aktualisasi diri.

Sebaliknya yang terjadi pada manusia yang tergolong pada kategori Y dalam arti bahwa pemuasan kebutuhan yang sifatnya psikologis dan non material lebih diutamakan daripada pemuasan kebutuhan yang bersifat kebendaan.

5) Teori kebutuhan dari David McClelland

Inti dari teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan yaitu :

- (a) Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*) yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi dan bergulat untuk sukses.

- (b) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*) yaitu kebutuhan untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain.
- (c) Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*) yaitu hasrat untuk hubungan yang ramah dan karib serta bersahabat dengan orang lain (Amrstrong, Michael, 1988 : 73).

b. Teori Proses (*Process Theory*)

Teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan. Teori-teori yang termasuk dalam kategori teori proses adalah sebagai berikut :

1) Teori pengharapan (*expectancy Theory*)

Teori pengharapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom (Wahjosumidjo, 1985: 192). Menurut teori ini keinginan seseorang untuk menghasilkan atau berproduksi sangat tergantung atas tujuan yang ingin dicapainya atas tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan tersebut.

2) Teori keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan cenderung membandingkan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha dengan hasil-hasil atau penghargaan yang mereka terima seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima tenaga kerja lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama (Handoko, T. Hani., 1995 : 267).

3) Teori penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini menjelaskan tentang bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertindak laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Karena umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

c. Teori petunjuk (*Prescriptive theory*)

Teori petunjuk mengemukakan bagaimana memotivasi para karyawan. Teori ini didasarkan atas pengalaman coba-coba. Faktor-faktor yang dapat dipakai untuk memotivasi antara lain sistem pengupahan, pemenuhan kebutuhan sosial dan kebutuhan akan prestasi.

Penulis menggunakan teori motivasi X dan Y dari Douglas McGregor di mana inti dari teori ini terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia yaitu teori X yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif dan teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif.

5. Jenis-jenis Motivasi

Motivasi memberikan pengaruh pada seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Ada dua jenis motivasi, yaitu :

a. Motivasi positif

merupakan motivasi dengan cara mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan-kemungkinan untuk mendapatkan hadiah yang mungkin dapat berwujud uang atau penghargaan.

b. Motivasi negatif

merupakan motivasi dengan cara mempengaruhi orang lain agar mau menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan menggunakan kekuatan ketakutan. Dalam hal ini apabila tidak mau melakukan sesuatu yang diinginkan akan diberi sanksi misalnya kehilangan pekerjaan, jabatan, tidak ada imbalan yang memadai dan tidak ada penghargaan (Ranupandojo, Heidjrachman & Suad Husnan, 1997 : 204 -205).

E Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Penyelia Dan Motivasi Kerja Karyawan Non-manajerial

Pandangan Maslow dan McClelland (dalam Bittel, Lester R. & John W. Newstrom, 1994 : 303-304) tentang motivasi, kebutuhan memiliki rentang yang luas. Rentangan tersebut mulai dari kebutuhan untuk bertahan hidup sampai dengan kebutuhan akan harga diri dan keberhasilan serta dari mulai kebutuhan akan pencapaian sampai kepada kebutuhan akan kekuasaan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya bertindak untuk mengupayakan atau menawarkan alat untuk memuaskan kebutuhan orang lain. Seorang pemimpin yang

sukses pertama-tama karena mampu memahami kebutuhan orang lain dan kemudian menerapkan kecakapannya membujuk dan mempengaruhi untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa mereka akan memperoleh sebesar-besarnya kepuasan bila mengikuti pandangan si pemimpin.

Motivasi mempunyai kaitan yang erat dengan kepemimpinan. Sebab dalam proses interaksi antara pemimpin dan bawahannya, motivasi mempunyai peranan vital dalam menggerakkan kemauan bawahan sehingga bawahan berperilaku memenuhi apa yang dikehendaki atasannya (Wahjosumidjo, 1987 : 204).

Karyawan sebagai pihak yang menilai penyelia mempunyai persepsi terhadap gaya kepemimpinan penyelia yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Perbedaan persepsi ini akan menimbulkan respon individu terhadap gaya kepemimpinan penyelia tersebut dan mungkin akan berpengaruh pada motivasi karyawan dalam bekerja.

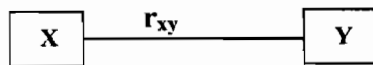
F. Kerangka Teoritik

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori gaya kepemimpinan menurut Ronald Lippitt dan Ralph K. White dari Universitas IOWA di mana gaya kepemimpinan tersebut terbagi atas gaya otoriter, demokratis dan bebas.

Sedangkan teori motivasi menggunakan teori X dan Y dari Douglas McGregor di mana inti dari teori ini terlihat pada klasifikasi yang dibuat tentang manusia. Teori X yang pada dasarnya

mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif dan teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif.

Seorang pemimpin menggunakan gaya otoriter bila pemimpin ingin memotivasi karyawan yang termasuk dalam teori X. Sebaliknya bila karyawan itu termasuk dalam teori Y, pemimpin cukup menggunakan gaya demokratis atau bebas. Sebab pada dasarnya karyawan yang termasuk dalam teori Y sudah mempunyai motivasi dari dalam dirinya tanpa adanya paksaan dari pemimpin.



Gambar 2.3. Hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan non-manajerial.

Keterangan :

X = Gaya kepemimpinan Penyelia

Y = Motivasi kerja karyawan Non-Managerial

r_{xy} = Hubungan antara Persepsi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan Penyelia dengan Motivasi Kerja Karyawan Non-Managerial.

G. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori di atas, penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut :

Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan non-manajerial.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah studi kasus yaitu penelitian hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dan motivasi kerja karyawan non-manajerial pada perusahaan Batik Brotoseno Sragen. Kesimpulan yang ditarik dari penelitian ini hanya berlaku untuk perusahaan Batik Brotoseno Sragen.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian ini bertempat di perusahaan Batik Brotoseno yang terletak di dusun Kuyang, desa Kliwonan, kecamatan Masaran, kabupaten Sragen. Penulis melihat bahwa motivasi merupakan hal penting yang perlu ada dalam diri karyawan. Perusahaan ini sudah berdiri cukup lama dan untuk bisa terus bertahan tidak terlepas dari kepandaian pemimpin untuk menerapkan suatu gaya kepemimpinan tertentu dan didukung oleh motivasi dari karyawan.

2. Waktu penelitian

Penelitian dilakukan bulan November 2001- Januari 2002

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek penelitian

a. Penyelia

Penulis melakukan penelitian terhadap penyelia karena penyelialah yang memikul tanggung jawab pelaksanaan dari rencana kebijakan yang telah ditetapkan oleh para eksekutif dan manajer menengah. Penyelia yang merencanakan, memotivasi, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan karyawan non-manajerial pada tingkat operasional dari organisasi.

b. Karyawan harian departemen produksi

Dalam departemen produksi terdapat dua macam karyawan yaitu karyawan harian dan karyawan borongan. Penulis melakukan penelitian terhadap karyawan harian departemen produksi karena karyawan ini mempunyai hari dan jam kerja yang tetap serta tingkat pendidikan yang relatif sama sehingga kemampuan dalam memahami masalah juga relatif sama.

2. Objek penelitian

a. Gaya kepemimpinan penyelia

b. Motivasi kerja karyawan harian departemen produksi.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,1995:55). Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah karyawan harian departemen produksi. Jumlah populasinya adalah 207 orang karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono,1999:56). Apabila subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan populasi. Selanjutnya bila subyeknya besar dapat diambil sampel antara 10 % - 15 % atau 20 % - 25 % atau lebih, tergantung setidak-tidaknya dari :

- a. Kemampuan penelitian dilihat dari segi waktu, tenaga dan biaya.
- b. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subyek karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data.
- c. Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti untuk penelitian yang besar dan tentu saja sampelnya lebih besar hasilnya akan lebih baik (Suharsimi Arikunto, 1989 : 104).

Berdasarkan pendapat di atas peneliti akan mengambil 40 % dari populasi untuk dijadikan sampel sehingga diperoleh 82,8 dibulatkan menjadi 83.

3. Teknik pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *random sampling* dengan cara undian. Diambil secara random sehingga setiap subyek mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Cara untuk mendapatkan sampel yaitu dengan membuat suatu daftar yang berisi nomor subyek yang ada di populasi, menuliskan nomor tersebut dalam kertas kecil, gulung kertas tersebut dan masukkan dalam kaleng. Setelah dikocok gulungan kertas diambil sampai jumlah yang ditetapkan (Suharsimi Arikunto, 1989 : 107 –109).

E. Indikator Penelitian dan Pengukurannya

1. Gaya kepemimpinan penyelia

Yang dimaksud gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang dalam situasi dan keadaan tertentu atau cara seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan para pengikutnya kepada suatu tujuan tertentu. Penulis menggunakan studi kepemimpinan Universitas IOWA menurut Ronald Lippit dan Ralph K. White di mana gaya kepemimpinan ini terbagi atas gaya otoriter, demokratis

dan bebas. Berdasarkan teori ini, indikator yang digunakan dalam penelitian ini mencakup :

a. Pengawasan

Yakni cara pemimpin mengawasi karyawan dalam bekerja baik secara ketat, wajar maupun longgar.

b. Wewenang

Yakni kekuasaan pemimpin untuk membuat keputusan, memerintah dan melimpahkan tanggung jawab kepada bawahan.

c. Kebijaksanaan

Yakni kecakapan pemimpin dalam bertindak apabila menghadapi kesulitan dan masalah dalam perusahaan.

d. Komunikasi

Yakni hubungan atau interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya.

e. Pengarahan

Yakni memberikan suatu arahan tentang tugas yang harus dikerjakan sehingga tugas mampu diselesaikan sesuai dengan yang diinginkan.

f. Peraturan

Yakni suatu aturan yang harus ditaati atau dituruti oleh karyawan.

g. Perhatian

Yakni memperhatikan bawahan dengan bersikap baik, menghormati dan menghargai.

Pengukuran gaya kepemimpinan menggunakan skala Likert agar kuesioner dapat menghasilkan data secara kuantitatif yaitu dengan memberi bobot terhadap setiap item pertanyaan dalam kuesioner. Pertanyaan yang bersifat mendukung diberi skor antara 1-4 dengan penilaian sebagai berikut:

| | |
|---------------|---|
| Tidak pernah | 1 |
| Jarang-jarang | 2 |
| Sering | 3 |
| Selalu | 4 |

Sedangkan untuk pertanyaan yang tidak mendukung diberi skor antara 4-1 dengan penilaian sebagai berikut :

| | |
|---------------|---|
| Tidak pernah | 4 |
| Jarang-jarang | 3 |
| Sering | 2 |
| Selalu | 1 |

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan termasuk dalam gaya otoriter, demokratis atau bebas adalah sebagai berikut :

24 – 47 = gaya otoriter

48 – 71 = gaya demokratis

72 - 96 = gaya bebas

Pemimpin dalam gaya otoriter berkuasa sendiri secara sewenang-wenang, mengeluarkan perintah dan memberitahu bawahan apa yang harus dikerjakan.

Pemimpin dalam gaya demokratis bekerja sama dengan karyawan dalam menghadapi masalah, membuat keputusan dan saling menghargai.

Pemimpin dalam gaya bebas membebaskan karyawan untuk tidak terikat atau terbatas oleh aturan-aturan yang ada.

Instrumen gaya kepemimpinan penyelia ini terdiri dari 24 pertanyaan di mana item pertanyaan nomor 3, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23 diberi skor 1-4 dan item pertanyaan nomor 1, 2, 4, 8, 10, 13, 16, 17, 24 diberi skor 4-1.

2. Motivasi kerja karyawan non-manajerial

Yang dimaksud motivasi adalah dorongan kerja yang timbul dari dalam diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penulis memakai motivasi berdasarkan teori X dan Y dari Douglas McGregor. Inti dari teori ini terlihat pada klasifikasi yang dibuat tentang manusia yaitu teori X yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif dan teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

a. Minat kerja

Yakni keinginan karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

b. Inisiatif

Yakni peran serta karyawan dalam memberikan saran, ide, masukan atau pendapat bagi perusahaan.

c. Pengawasan

Yakni pemimpin mengawasi karyawan dalam bekerja.

d. Tanggung jawab

Yakni sikap yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengukuran motivasi kerja ini menggunakan skala Likert agar kuesioner dapat menghasilkan data secara kuantitatif yaitu dengan memberi bobot terhadap setiap item pertanyaan dalam kuesioner. Pertanyaan yang bersifat mendukung diberi skor antara 1-4 dengan penilaian sebagai berikut :

| | |
|---------------------|---|
| Sangat tidak setuju | 1 |
| Tidak setuju | 2 |
| Setuju | 3 |
| Sangat setuju | 4 |

Sedangkan untuk pertanyaan yang tidak mendukung diberi skor antara 4-1 dengan penilaian sebagai berikut:

| | |
|---------------------|---|
| Sangat tidak setuju | 4 |
| Tidak setuju | 3 |
| Setuju | 2 |

Sangat setuju 1

Untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

65 – 80 = sangat tinggi

53 – 64 = tinggi

45 – 52 = cukup

37 – 44 = rendah

di bawah 37 = sangat rendah

Instrumen motivasi kerja karyawan ini terdiri dari 20 pertanyaan di mana item pertanyaan nomor 1, 4, 6, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20 diberi skor 1-4 dan item pertanyaan nomor 2, 3, 5, 7, 9, 10, 11, 19 diberi skor 4-1.

F. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Untuk pengukuran validitas digunakan rumus korelasi *Product Moment* (Sugiyono, 1999:213), yaitu :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Di mana:

r = koefisien korelasi *product moment*

x = jumlah alternatif jawaban yang dipilih setiap responden dari setiap butir pertanyaan

y = jumlah total seluruh alternatif jawaban pada keseluruhan pertanyaan yang dipilih oleh seluruh responden

n = jumlah sampel

Penulis menggunakan taraf signifikansi 5 %. Uji validitas menggunakan sejumlah sampel berukuran $n = 30$ dari 30 kuesioner yang dijawab oleh responden dengan $dk = n - 2$, ($dk = 30 - 2 = 28$), sehingga r tabel $(0.05 : 28) = 0.239$.

Untuk menentukan apakah instrumen itu valid atau tidak valid maka ketentuannya sebagai berikut :

- jika r hitung $>$ r tabel maka instrumen dikatakan valid
- jika r hitung $<$ r tabel maka instrumen dikatakan tidak valid.

2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah cukup baik.

Untuk mengukur reliabilitas digunakan teknik belah dua antara kelompok *item* bernomor ganjil dengan kelompok *item* bernomor genap. Setelah hasil kali diketahui, dimasukkan ke dalam

rumus *Spearman Brown* untuk mencari koefisien reliabilitas dari *item*. Sebelum menghitung reliabilitas perlu diketahui hasil uji validitas dengan menggunakan rumus *Product Moment*, yaitu :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Di mana:

r = koefisien korelasi *product moment*

x = jumlah alternatif jawaban yang dipilih *setiap* responden dari setiap butir pertanyaan

y = jumlah total seluruh alternatif jawaban pada keseluruhan pertanyaan yang dipilih oleh seluruh responden

n = jumlah sampel

jika r hitung $>$ r tabel maka pengukuran adalah valid.

Dari hasil pengukuran validitas tersebut kemudian dimasukkan ke dalam rumus *Spearman Brown* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{gg} = \frac{2r_{xy}}{1+r_{xy}}$$

Di mana,

r_{gg} = koefisien korelasi antara item ganjil dengan item genap

r_{xy} = koefisien korelasi *product moment*

Apabila $r_{gg} > r$ tabel, maka kuesioner memenuhi syarat reliabilitas.

Apabila $r_{gg} < r$ tabel, maka kuesioner tidak memenuhi syarat reliabilitas.

G. Data yang diperlukan

1. Gambaran umum perusahaan.
2. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh penyelia.
3. Motivasi kerja karyawan harian departemen produksi.

H. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik kuesioner

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data mengenai gaya kepemimpinan penyelia dan motivasi kerja karyawan departemen produksi. Kuesioner dalam penelitian ini bersifat tertutup dalam arti peneliti telah menyediakan alternatif jawaban yang disediakan.

2. Teknik wawancara

Wawancara ditujukan kepada pimpinan perusahaan guna memperoleh data gambaran umum perusahaan.

3. Teknik dokumentasi

Merupakan metode pengumpulan data dengan cara mengutip atau mencatat data atau keterangan-keterangan yang ada di perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.



I. Teknik Analisis Data

1. Untuk menjawab permasalahan satu, yaitu persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh penyelia di perusahaan Batik Brotoseno Sragen, digunakan kuesioner kelompok satu. Langkah-langkahnya sebagai berikut :

Bobot terendah dalam kuesioner gaya kepemimpinan adalah 1 sedangkan jumlah pertanyaan adalah 24, sehingga didapatkan nilai terendah 24. Bobot tertinggi dalam kuesioner gaya kepemimpinan adalah 4 sedangkan jumlah pertanyaan adalah 24, sehingga didapatkan nilai tertinggi 96.

Langkah selanjutnya mencari interval dengan rumus Sturges, sebagai berikut :

Keterangan :

C_i = interval

Range = selisih batas atas dengan batas bawah

K = banyaknya kelas

Dengan demikian untuk menentukan gaya kepemimpinan penyelia adalah sebagai berikut :

24 – 47 = gaya otoriter (*authoritarian*)

48 – 71 = gaya demokratis (*democratic*)

72 - 96 = gaya bebas (*laissez-faire*)

Skor tertinggi yang diperoleh menunjukkan gaya kepemimpinan yang bersangkutan.

Tabel 3.1
Kuantifikasi data gaya kepemimpinan penyelia

| No. | Responden | Gaya Kepemimpinan | | |
|-----|-----------|------------------------|--------------------|------------------------|
| | | Authoritarian 24-47 | Demoratic 48-71 | Laissez-Faire 72-96 |
| | | | | |

2. Untuk menjawab permasalahan ke dua yaitu bagaimana tingkat motivasi kerja karyawan, penulis menggunakan kuesioner kelompok dua dan menyusun langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Peneliti akan menyajikan data-data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Dalam hal ini peneliti akan menyusun sebuah tabel frekuensi yakni tabel yang berisi tabulasi data dari skor-skor data yang didapat dari jumlah keseluruhan item-item pertanyaan dalam kuesioner yang telah dibagikan kepada karyawan. Kemudian peneliti akan memasukkan skor-skor data ke dalam tabulasi data tersebut (frekuensi) dan juga jumlah relatif dari skor-skor data yang masuk ke dalam tabulasi data yang dibuat (frekuensi relatif).
- b. Peneliti akan menghitung nilai dari mean berangkat dari skor-skor data yang telah disusun dalam tabel distribusi frekuensi (point a). Adapun rumusnya sebagai berikut :

Rumus Mean (Sudjana, 1996 : 67)

$$\text{Mean } (\bar{x}) = \frac{\sum f_{ixi}}{n}$$

keterangan :

= harga rata-rata

ΣX = jumlah skor

n = banyaknya skor data

Selanjutnya untuk menentukan tingkat motivasi kerja karyawan non-manajerial, peneliti mengacu pada penilaian normatif (PAP II) yaitu : (Masidjo, 1995 : 157)

81 % - 100 % = sangat tinggi

66 % - 80 % = tinggi

56% - 65 % = cukup

46% - 55% = rendah

di bawah 46 % = sangat rendah

Bobot terendah dalam kuesioner motivasi kerja karyawan adalah 1 sedangkan jumlah pertanyaan ada 20, sehingga didapat nilai terendah 20. Bobot tertinggi dalam kuesioner adalah 4 sedangkan jumlah pertanyaan ada 20, sehingga didapat nilai tertinggi 80.

Berdasarkan PAP II , dapat dihitung sebagai berikut :

| Persentase | Skor |
|-------------|---------|
| 81% - 100 % | 69 - 80 |

| | |
|---------------|-------------|
| 66% - 80 % | 60 - 68 |
| 56% - 65% | 54 - 59 |
| 46% - 55% | 48 - 53 |
| di bawah 46 % | di bawah 48 |

3. Untuk menjawab masalah ke tiga yaitu adakah hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan non-manajerial, digunakan kuesioner kelompok satu dan dua. Langkah-langkah yang digunakan adalah :
- a. Mencari analisis korelasi Product Moment dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 1999: 213).

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

dimana:

r = koefisien korelasi product moment

x = total dari variabel gaya kepemimpinan penyelia

y = total dari variabel motivasi kerja karyawan

n = jumlah sampel

Nilai koefisien korelasi r berkisar antara -1 sampai +1 dimana,

- (1) Bila nilai $r = 0$ atau mendekati 0, maka tidak ada hubungan antara kedua variabel.
- (2) Bila nilai $r = -1$ atau mendekati -1 maka hubungan antara kedua variabel sangat kuat tetapi berbanding terbalik atau negatif.

- (3) Bila nilai $r = 1$ atau mendekati 1, maka hubungan antara kedua variabel sangat kuat dan searah atau positif.
- b. Pengujian signifikansi koefisien korelasi dapat dihitung dengan uji t (Sudjana, 1996 : 380) dengan rumus :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

dimana:

r = koefisien korelasi sederhana

n = banyaknya sampel

Harga t hitung tersebut selanjutnya dibandingkan dengan t-tabel. Untuk kesalahan 5 % uji dua pihak dan $dk = n - 2$, maka dapat diperoleh t-tabel. Bila harga t-hitung $>$ t-tabel maka H_0 ditolak. Hal ini berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan non- manajerial.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdiri dan Perkembangan Perusahaan

Masyarakat desa Kliwonan, kecamatan Masaran, kabupaten Sragen kebanyakan bekerja sebagai petani. Pada waktu sore hari, kaum wanitanya mempunyai waktu luang sehingga mereka memanfaatkannya dengan membatik. Membatik merupakan suatu pekerjaan yang telah lama ada pada daerah tersebut dan merupakan keahlian yang diwariskan oleh para leluhurnya. Namun hasil dari membatik tersebut baru menghasilkan barang setengah jadi dan belum siap di jual, hal ini dimanfaatkan oleh para tengkulak yang membeli barang tersebut dengan harga yang murah.

Menyadari hal tersebut maka Bapak Suparjan Sudihartono mulai berpikir bagaimana apabila di daerah tersebut didirikan suatu perusahaan batik. Dasar pemikirannya adalah di daerah tersebut banyak tenaga-tenaga yang bisa membatik khususnya wanita sehingga dalam melakukan proses produksinya tidak akan mengalami kesulitan. Selain itu perusahaan dapat meningkatkan nilai tambah bagi para wanita yang semula hanya mengandalkan penghasilan dari suaminya yang bekerja sebagai petani.

Pada tahun 1977 berdirilah perusahaan batik tulis halus Brotoseno. Perusahaan ini merupakan perusahaan perseorangan dan didirikan oleh Bapak Suparjan Sudihartono. Brotoseno adalah nama perusahaan yang diambil dari nama tokoh dalam pewayangan. Brotoseno mempunyai arti sebagai berikut;

Broto adalah lakon atau tokoh, sedangkan Seno adalah kuat. Jadi pemberian nama Brotoseno diharapkan agar perusahaan kuat dalam menghadapi berbagai macam hambatan dan gangguan. Setahun kemudian, tepatnya tahun 1978, perusahaan batik Brotoseno mendapatkan ijin usaha dari Departemen Perindustrian kabupaten Sragen dengan nomor 308/PK/VII/1978. Dengan adanya ijin resmi tersebut maka perusahaan Brotoseno menurut akte pendiriannya bergerak dalam bidang :

1. Produksi batik
2. Prcduksi konveksi dengan bahan dari kain batik.
3. Usaha-usaha lainnya yang tidak bertentangan dan tidak melanggar undang-undang yang berlaku.

Perusahaan batik Brotoseno mengalami perkembangan yang pesat dan seringkali dikunjungi oleh pejabat pemerintah. Perusahaan ini mengadakan promosi dan pameran di berbagai kota di Indonesia. Selain itu perusahaan ini juga meraih penghargaan-penghargaan antara lain UPRADANA pada tahun 1991. Dan empat bulan kemudian, masih pada tahun 1991, perusahaan Brotoseno meraih penghargaan UPAKARTI dari Presiden Soeharto. Pada tanggal 10 Desember 2001 yang lalu perusahaan ini meraih penghargaan berupa Piala Citra. Penghargaan-penghargaan tersebut diraih karena perusahaan ini dinilai telah berhasil dalam bidang pengelolaan anak angkat serta dapat menampung jumlah tenaga kerja sehingga dapat mengurangi angka pengangguran yang selama ini menjadi masalah bagi

pemerintah. Selain itu, perusahaan ini dianggap telah ikut melestarikan budaya bangsa Indonesia serta nilai-nilai seni.

B. Letak Perusahaan

Lokasi perusahaan merupakan salah satu hal penting untuk perkembangan perusahaan. Pada permulaan pendirian perusahaan persoalan letak pendirian perusahaan akan muncul. Setiap pengusaha akan memilih lokasi usaha yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan. Demikian juga halnya dengan perusahaan batik Brotoseno di dalam memilih lokasi usaha berdasarkan hal tersebut di atas.

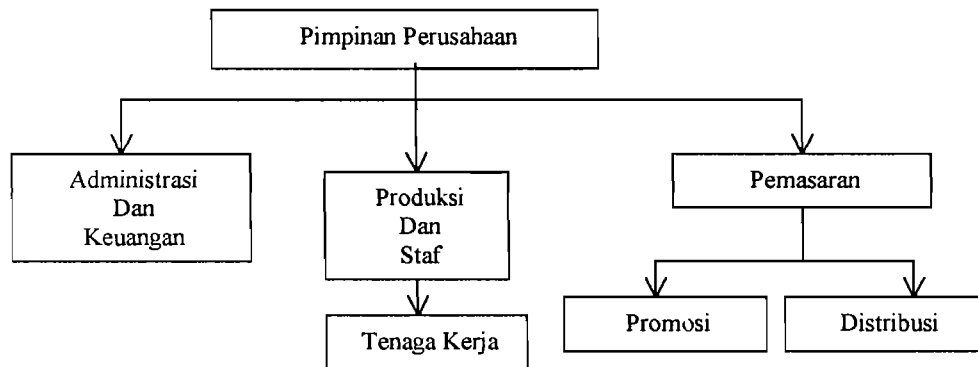
Perusahaan Batik Brotoseno terletak di dusun Kuyang, desa Kliwonan, kecamatan Masaran, Kabupaten Sragen. Beberapa pertimbangan mengenai pemilihan lokasi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Terletak diantara Sragen dan Solo di mana bahan bakunya mudah di dapat.
2. Perusahaan terletak tidak jauh dari jalan raya Solo dan Sragen sehingga memudahkan transportasi dan distribusi produk-produk yang dihasilkan.
3. Tersedianya fasilitas listrik dan air sehingga proses produksi dapat berjalan dengan lancar, ditambah dengan adanya fasilitas telepon yang membuat komunikasi berjalan lancar. Baik komunikasi antara perusahaan dengan supplier bahan baku, agen maupun pengecer.
4. Produksi tenaga kerja terampil di sekitar perusahaan karena hampir semua wanita di sekitar perusahaan mampu membatik dengan baik.

5. Lingkungan yang tenang, karena dalam proses membuat dibutuhkan konsentrasi dan tempat yang tenang.

C. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi Perusahaan Batik Brotoseno adalah organisasi garis, yaitu suatu sistem organisasi perusahaan yang wewenang dan tanggung jawabnya mengikuti jalur vertikal. Gambar struktur organisasi perusahaan Batik Brotoseno adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1

Struktur Organisasi Perusahaan batik Brotoseno
 Sumber : Data Dokumentasi Perusahaan Batik Brotoseno

Keterangan dari struktur organisasi di atas adalah berikut :

1. Pimpinan perusahaan

Pimpinan perusahaan adalah pendiri sekaligus pemilik perusahaan.

Adapun tugas dari pimpinan perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Merencanakan semua kegiatan yang akan dilaksanakan perusahaan.

- b. Mengkoordinir semua bawahannya dalam melaksanakan tugasnya masing-masing sehingga mampu menciptakan kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan.
- c. Mengadakan pengawasan pada seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh bawahannya agar tujuan perusahaan dapat teralisasi sesuai program.

2. Bagian Produksi dan Staf

Bagian ini diangkat oleh pimpinan perusahaan dan bertanggung jawab terhadap pimpinan perusahaan dalam bidang produksi. Tugas dari bagian produksi dan staf adalah sebagai berikut :

- a. Mengikuti jalannya proses produksi termasuk pengendalian kualitas produk serta pemakaian bahan baku.
- b. Bertanggung jawab atas kelangsungan proses produksi.
- c. Mengatur dan mengkoordinir tugas para pekerja yang ada di bawahnya.

3. Bagian Administrasi dan keuangan

- a. Mengatur administrasi keuangan, personalia dan hubungan surat menyurat kepada pihak luar maupun pihak dalam perusahaan.
- b. Mengatur dan melaksanakan pembayaran upah karyawan.
- c. Menerima dan menyimpan bukti pembayaran dari pihak luar dalam hubungannya dengan penjualan hasil produksi.
- d. Memberi informasi masalah keuangan, anggaran dan pendapatan perusahaan.

4. Bagian Pemasaran

a. Bagian Promosi

Bertugas mempromosikan hasil produksi perusahaan. Dalam mempromosikan produknya perusahaan menggunakan beberapa cara antara lain :

- 1) Pemberian hadiah kepada langganan pada saat akhir tahun atau pada saat hari raya.
- 2) Sebagai sponsor atau pendukung kegiatan kemasyarakatan seperti pengajian dan olahraga.
- 3) Pemberian plastik pembungkus yang mencantumkan logo perusahaan.

b. Bagian Distribusi

Bertugas menyalurkan semua hasil produksi kepada konsumen.

5. Tenaga kerja

Bertugas mengerjakan proses produksi kain batik.

D. Permodalan

Modal merupakan hal yang penting dalam kegiatan perusahaan.

Perusahaan batik Brotoseno memperoleh modalnya dari :

1. Modal dari pemilik perusahaan.
2. Pinjaman modal yang diberikan oleh bank kepada perusahaan.
3. Keuntungan dari penjualan produk-produk batik yang dihasilkan oleh perusahaan.

E. Personalia

Perusahaan Batik Brotoseno membagi karyawannya menjadi tiga macam yakni karyawan bulanan, karyawan harian dan karyawan borongan. Karyawan bulanan adalah tenaga administrasi dan keuangan, produksi dan staf, dan tenaga pemasaran. Karyawan harian adalah tenaga bagian produksi yang mempunyai hari dan jam kerja yang tetap. Sedangkan karyawan borongan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan bila perusahaan membutuhkannya, biasanya bila perusahaan mendapat pesanan yang sangat besar. Jumlah karyawannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Jumlah karyawan berdasarkan status

| No. | Status karyawan | Jumlah |
|-----|-----------------|--------|
| 1 | Bulanan | 10 |
| 2 | Harian | 207 |
| 3 | Borongan | 293 |

Karyawan bulanan dan harian mempunyai hari dan jam kerja yang tetap. Mereka bekerja dari hari Senin sampai Sabtu sedangkan pada hari Minggu dan hari besar mereka libur. Karyawan ini bekerja mulai pukul 08.00 WIB sampai pukul 16.00 WIB dengan waktu istirahat selama setengah jam pada pukul 12.00 WIB. Sedangkan karyawan borongan biasanya mengerjakan pembatikan di rumah masing-masing dengan bahan baku dari perusahaan.

Dengan adanya tiga macam karyawan tersebut, perusahaan juga menerapkan sistim upah yang berbeda pula. Upah bulanan diberikan kepada karyawan bulanan. Upah ini tidak sama karena tugas dan tanggung jawab yang berbeda serta masa kerja yang berbeda pula. Upah ini diberikan kepada

bagian administrasi dan keuangan, bagian produksi dan staf, serta bagian pemasaran. Sedangkan karyawan harian dan borongan diberi upah sesuai dengan jumlah produk yang dihasilkan. Besar kecilnya upah yang diterima ditentukan dengan mengalikan jumlah produk yang dihasilkan dalam proses pembatikan dengan tarif per satuan produk berdasarkan tingkat kesulitan dalam pembatikan. Bila ada karyawan yang kerja lembur baik itu karyawan bulanan maupaun karyawan harian, upah yang diberikan berbeda dari sistim pengupahan di atas tergantung kebijaksanaan dari perusahaan.

F. Produksi

1. Bahan baku yang digunakan :
 - a. Kain mori jenis prismisima, kain santung, kain sutera crep dan super yang diperlukan sebagai bahan utama dalam membuat kain batik.
 - b. Malam, yaitu lilin yang berwarna coklat yang digunakan untuk menutup permukaan kain dengan motif sehingga kain yang ditutup dengan malam ini jika diberi warna akan tetap berwarna putih atau sama dengan warna awal kain.
 - c. Cat batik, yaitu zat warna tekstil yang digunakan untuk mewarnai kain batik. Bahan pewarna yang digunakan adalah *OBH Blue* (warna biru), *Violet IHR* (warna Lembayung), *Gray IBL* (warna abu-abu), *Rosa IRE* (warna merah jambu), *Green IB* (warna hijau), *Yellow IRK* (warna kuning), *Wedel* atau *Naptol* (warna gelap), Hitam B (warna hitam) dan *Sogan* (warna coklat).

2. Alat-alat yang digunakan :
 - a. Wajan untuk mencairkan malam atau lilin.
 - b. Canting untuk melukis (membuat motif).
 - c. Gawangan untuk meletakkan kain yang akan dibatik.
 - d. Kompor untuk memanaskan malam.
 - e. Meja untuk membuat pola atau corak pada kain.
 - f. Dingklik atau kursi kecil untuk tempat duduk para pembatik.
 - g. Bak pencucian untuk mencuci kain yang telah dibatik.
 - h. Tempat penjemuran untuk menjemur kain batik.
3. Proses pembatikan
 - a. Proses persiapan
 - 1) Pemotongan kain sesuai kebutuhan. Proses ini memerlukan waktu 1 hari.
 - 2) Ngloyor yaitu mencuci kain untuk menghilangkan bahan kimia atau kanji. Caranya adalah kain direndam dalam larutan minyak nabati atau soda kemudian baru dibersihkan dengan air. Proses ini memerlukan waktu 1 hari.
 - 3) Memberi kanji pada kain tipis-tipis kemudian dikeringkan. Proses ini memerlukan waktu 1 hari.
 - 4) Penghalusan (dikemplong) yaitu dengan cara memukul-mukul kain mori yang sudah diberi kanji dengan menggunakan alat pemukul yang terbuat dari kayu. Proses ini memerlukan waktu 1 hari.

b. Proses pelaksanaan

1) Pembuatan pola

Pola dibuat pada permukaan kain yang akan dibatik dengan cara digambar langsung dengan menggunakan canting atau dengan cara meniru pola yang sudah ada dengan menggunakan pensil. Proses ini memerlukan waktu 1 – 2 hari.

2) Klowongan

Klowongan yaitu melekatkan malam pada kain dengan menggunakan canting menurut pola yang telah dibuat. Proses ini memerlukan waktu 1 – 2 hari.

3) Nerusi

Nerusi yaitu membatik dengan mengulang di sebaliknya. Hal ini dimaksudkan untuk menutup rapat kain sehingga warna tidak akan tembus. Proses ini memerlukan waktu 1 – 2 hari.

4) Tembakan

Tembakan yaitu menutup dengan malam yang lebih tebal dan kuat pada tempat yang telah ditentukan agar warna pada tempat tersebut tetap berwarna putih. Proses ini memerlukan waktu 1 – 2 hari.

5) Bironi

Bironi yaitu menutup malam pada tempat-tempat tertentu untuk mencegah resapan warna. Proses ini memerlukan waktu 1 hari.

6) Soga

Soga yaitu memberi warna pada kain dengan obat naptol. Proses ini memerlukan waktu 1 hari.

7) Nglorot

Nglorot yaitu menghilangkan malam dalam proses pembatikan setelah pewarnaan atau soga. Proses ini memerlukan waktu 1 hari.

8) Mengkanji

Setelah kain dicuci sampai bersih, kain kemudian dikanji tipis-tipis. Proses ini memerlukan waktu 1 hari.

9) Penjemuran

Setelah melalui semua proses di atas, kain batik dijemur di tempat yang teduh. Tujuannya adalah supaya warna pada kain tidak rusak terkena panas matahari. Ini dilakukan sampai kain benar-benar kering.

4. Jenis hasil produksi

a. Prismisima

Bahan ini digunakan untuk membuat kemeja.

b. Sutra

Bahan ini digunakan untuk membuat kemeja, kain kebaya, selendang.

c. Kain santung

Bahan ini digunakan untuk membuat pakaian santai seperti *longdress*.

G. Pemasaran

Dalam memasarkan hasil produksinya, perusahaan batik Brotoseno menjalin kerja sama dengan beberapa perusahaan sejenis seperti perusahaan batik Dinar Hadi, Batik Keris dan Batik Semar. Di samping itu perusahaan batik Brotoseno juga menjual sendiri hasil produksinya baik secara eceran maupun grosir. Daerah pemasarannya meliputi Solo dan sekitarnya, Surabaya, Jakarta, Bali, Medan dan Jambi. Untuk lebih mengenalkan produknya perusahaan ini juga aktif mengikuti berbagai pameran di berbagai kota di Indonesia.

Perusahaan Batik Brotoseno juga menerapkan tiga macam saluran distribusi dalam memasarkan produknya. Tiga macam saluran distribusi tersebut sebagai berikut:

1. Produsen \longrightarrow Konsumen

Pada saluran distribusi ini perusahaan langsung menjual produknya kepada konsumen. Di sini konsumen langsung datang sendiri ke *show room* untuk membeli produk dari perusahaan.

2. Produsen \longrightarrow Pengecer \longrightarrow Konsumen

Perusahaan menggunakan saluran distribusi ini hanya untuk wilayah Solo dan sekitarnya.

3. Produsen \longrightarrow Pedagang besar \longrightarrow Pengecer \longrightarrow Konsumen

Pada saluran distribusi ini perusahaan memilih agen penjual atau agen pabrik yang menjalankan kegiatan perdagangan besar dengan sasaran terutama pengecer besar.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Instrumen yang baik harus dapat mengukur dengan tepat apa yang seharusnya diukur. Untuk itu instrumen tersebut harus valid atau sah. Validitas instrumen dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan komputer program SPSS (*Statistical Package For Social Sciens*) dengan rumus korelasi *product moment* (lihat lampiran 3).

Uji validitas menggunakan 30 sampel dari 30 kuesioner yang telah dijawab oleh responden. Dalam pengujian validitas ini dicari koefisien validitas yang diperoleh dari korelasi antara skor semua pertanyaan dalam faktor. Setiap item pertanyaan dalam kuesioner dikatakan valid apabila r hitung lebih besar daripada r tabel di mana r tabel $(0.05 : 28) = 0.239$.

Instrumen (kuesioner) dalam penelitian ini seluruhnya terdiri dari 24 item pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan penyelia dan 20 item pertanyaan pada variabel motivasi kerja karyawan. Hasil pengukuran validitas ini memperlihatkan bahwa r hitung lebih besar daripada r tabel (lihat lampiran 2) sehingga instrumen ini dinyatakan valid atau sah.

2. Reliabilitas

Instrumen yang baik harus reliabel atau andal artinya instrumen dapat digunakan untuk mengukur ulang subjek yang sama dan

memberikan hasil yang relatif tidak berbeda sehingga perlu dilakukan uji reliabilitas instrumen untuk mengukur apakah instrumen (kuesioner) tersebut reliabel atau tidak. Koefisien reliabilitas instrumen dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan teknik *split-half* atau ganjil genap (lihat lampiran 3). Jika koefisien ganjil-genap (r_{gg}) lebih besar dari r tabel dengan taraf signifikansi 5 %, maka instrumen (kuesioner) tersebut dinyatakan reliabel atau andal. Hasil pengukuran reliabilitas instrumen ini untuk setiap variabel (lihat lampiran 3) yaitu :

- a. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia

$$r_{gg} = 0.9833 > 0.239 \text{ dinyatakan andal.}$$

- b. Motivasi kerja karyawan

$$r_{gg} = 0.9527 > 0.239 \text{ dinyatakan andal}$$

B. Karakteristik Responden

Tujuan karakteristik responden adalah untuk mengetahui karakteristik dari umur responden, dan lama bekerja.

Tabel 5.1
Karakteristik usia responden

| Usia | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------------------|-----------|----------------|
| a. ≤ 19 tahun | 9 | 10.84 |
| b. 20 – 29 tahun | 15 | 18.07 |
| c. 30 – 39 tahun | 39 | 46.99 |
| d. 40 tahun \geq | 20 | 24.10 |
| Total | 83 | 100 |

Berdasarkan tabel 5.1 di atas menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebanyak 39 orang (46.99 %) berusia antara 30-39 tahun.

Tabel 5.2
Karakteristik lama bekerja responden

| Lama bekerja | Jumlah | Persentase (%) |
|----------------|--------|------------------|
| a. < 1 tahun | 8 | 9.64 |
| b. 1 - 5 tahun | 22 | 26.51 |
| c. > 5 tahun | 53 | 63.85 |
| Total | 83 | 100 |

Berdasarkan tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebanyak 53 orang (63.85 %) bekerja selama > 5 tahun.

C. Deskripsi Data

Data primer diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden. Kuesioner tersebut terbagi menjadi dua kelompok. Kuesioner kelompok I tentang gaya kepemimpinan penyelia yang terdiri dari 24 pertanyaan. Kuesioner kelompok II tentang motivasi kerja karyawan yang terdiri dari 20 pertanyaan.

Kuesioner kelompok I digunakan untuk menjawab permasalahan satu. Kuesioner kelompok II digunakan untuk menjawab permasalahan kedua. Sedangkan permasalahan ketiga dijawab dengan mengkorelasikan nilai total kuesioner kelompok I dan nilai total kuesioner kelompok II.

D. Analisis Data

1. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia

Untuk menjawab permasalahan pertama tentang gaya kepemimpinan yang digunakan oleh penyelia bagian produksi di

perusahaan Batik Brotoseno, nilai yang dicapai responden dalam kuesioner kelompok I dimasukkan ke dalam tiga bentuk gaya kepemimpinan yang diteliti.

Sebelumnya dicari terlebih dahulu interval kelas dengan menggunakan rumus Sturges, yaitu :

$$Ci = \frac{Range}{K}$$

Batas bawah diperoleh dengan mengalikan bobot skor jawaban terendah (1) dengan total pertanyaan $1 \times 24 = 24$. Sedangkan bobot atas diperoleh dengan mengalikan bobot skor jawaban tertinggi (4) dengan total jumlah pertanyaan yaitu $4 \times 24 = 96$. Sehingga diperoleh :

$$\begin{aligned} Ci &= \frac{96 - 24}{3} \\ &= 24 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan tersebut digunakan untuk menentukan skala gaya kepemimpinan sehingga dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan *authoritarian* dengan skor 24 – 47.
- b. Gaya kepemimpinan *democratic* dengan skor 48 – 71.
- c. Gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan skor 72 – 96.

Apabila hasil kuantifikasi data dimasukkan dalam skala gaya kepemimpinan hasilnya akan tampak sebagai berikut :

Tabel 5.3
Kuantifikasi data gaya kepemimpinan penyelia

| No. | Responden | Gaya Kepemimpinan Penyelia | | |
|-----|-----------|----------------------------|---------------------|------------------------|
| | | Authoritarian 24-47 | Democratic 48-71 | Laissez-faire 72-96 |
| 1 | 1 | - | - | 85 |
| 2 | 2 | - | - | 81 |
| 3 | 3 | - | - | 82 |
| 4 | 4 | 34 | - | - |
| 5 | 5 | - | - | 87 |
| 6 | 6 | - | - | 84 |
| 7 | 7 | 40 | - | - |
| 8 | 8 | - | - | 87 |
| 9 | 9 | - | - | 81 |
| 10 | 10 | 44 | - | - |
| 11 | 11 | - | - | 79 |
| 12 | 12 | - | - | 82 |
| 13 | 13 | - | - | 87 |
| 14 | 14 | 34 | - | - |
| 15 | 15 | - | - | 85 |
| 16 | 16 | - | - | 80 |
| 17 | 17 | 37 | - | - |
| 18 | 18 | - | - | 89 |
| 19 | 19 | - | - | 83 |
| 20 | 20 | - | - | 83 |
| 21 | 21 | 42 | - | - |
| 22 | 22 | - | - | 88 |
| 23 | 23 | - | - | 86 |
| 24 | 24 | 44 | - | - |
| 25 | 25 | - | - | 85 |
| 26 | 26 | - | - | 83 |
| 27 | 27 | 40 | - | - |
| 28 | 28 | - | - | 87 |
| 29 | 29 | - | - | 87 |
| 30 | 30 | - | - | 80 |
| 31 | 31 | - | 65 | - |
| 32 | 32 | - | 59 | - |
| 33 | 33 | - | 56 | - |
| 34 | 34 | - | 55 | - |
| 35 | 35 | - | 57 | - |
| 36 | 36 | - | 58 | - |
| 37 | 37 | - | 64 | - |
| 38 | 38 | - | 60 | - |

| | | | | |
|----|----|---|----|----|
| 39 | 39 | - | 65 | - |
| 40 | 40 | - | 59 | - |
| 41 | 41 | - | 55 | - |
| 42 | 42 | - | 66 | - |
| 43 | 43 | - | - | 73 |
| 44 | 44 | - | 69 | - |
| 45 | 45 | - | - | 73 |
| 46 | 46 | - | 56 | - |
| 47 | 47 | - | 61 | - |
| 48 | 48 | - | 71 | - |
| 49 | 49 | - | 67 | - |
| 50 | 50 | - | 58 | - |
| 51 | 51 | - | 63 | - |
| 52 | 52 | - | 62 | - |
| 53 | 53 | - | 61 | - |
| 54 | 54 | - | 62 | - |
| 55 | 55 | - | 61 | - |
| 56 | 56 | - | 61 | - |
| 57 | 57 | - | 67 | - |
| 58 | 58 | - | 56 | - |
| 59 | 59 | - | 69 | - |
| 60 | 60 | - | 56 | - |
| 61 | 61 | - | 59 | - |
| 62 | 62 | - | - | 72 |
| 63 | 63 | - | - | 74 |
| 64 | 64 | - | 69 | - |
| 65 | 65 | - | 55 | - |
| 66 | 66 | - | 58 | - |
| 67 | 67 | - | 62 | - |
| 68 | 68 | - | 55 | - |
| 69 | 69 | - | 58 | - |
| 70 | 70 | - | 56 | - |
| 71 | 71 | - | - | 72 |
| 72 | 72 | - | 67 | - |
| 73 | 73 | - | 65 | - |
| 74 | 74 | - | 69 | - |
| 75 | 75 | - | 67 | - |
| 76 | 76 | - | 62 | - |
| 77 | 77 | - | 62 | - |
| 78 | 78 | - | 60 | - |
| 79 | 79 | - | 71 | - |
| 80 | 80 | - | 63 | - |
| 81 | 81 | - | - | 75 |
| 82 | 82 | - | 69 | - |

| | | | | |
|----|-----------|------|-------|-------|
| 83 | 83 | - | 71 | - |
| | Jumlah | 315 | 2917 | 2290 |
| | Rata-rata | 3.79 | 35.14 | 27.59 |

Tabel 5.4
Frekuensi
Gaya Kepemimpinan penyelia

| Gaya kepemimpinan | Skor | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------------------|------|-----------|----------------|
| Authoritarian | 315 | 8 | 9.64 |
| Democratic | 2917 | 47 | 56.63 |
| Laissez-faire | 2290 | 28 | 33.73 |
| Jumlah | | 83 | 100 |

2. Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan data hasil kuesioner yang digunakan untuk mengungkap variabel motivasi kerja karyawan yang dibagikan pada karyawan menurut skor tertinggi yang dapat dicapai adalah $20 \times 4 = 80$ dan skor terendah yang dapat dicapai adalah $20 \times 1 = 20$. Berdasarkan data yang diperoleh dapat diinformasikan bahwa skor tertinggi adalah 73 dan skor terendah adalah 27.

Tabel 5.5
Distribusi Frekuensi
Motivasi Kerja Karyawan

| No. | Interval | Frekuensi | Persentase (%) |
|-----|----------|-----------|----------------|
| 1 | 27 – 33 | 3 | 3.60 |
| 2 | 34 – 40 | 5 | 6.02 |
| 3 | 41 – 47 | 5 | 6.02 |
| 4 | 48 – 54 | 25 | 30.12 |
| 5 | 55 – 61 | 16 | 19.28 |
| 6 | 62 – 68 | 19 | 22.90 |
| 7 | 69 – 75 | 10 | 12.05 |
| | Jumlah | 83 | 100 |

Berdasarkan data di atas diketahui bahwa karyawan yang mempunyai skor motivasi antara 27 – 33 ada 3 orang atau 3.61 %

merupakan skor motivasi terendah. Skor motivasi antara 34 – 40 ada 5 orang atau 6.06 %. Demikian juga halnya dengan skor motivasi antara 41 – 47 ada 5 orang atau 6.02 %. Skor motivasi antara 48 – 54 ada 25 orang atau 30.12 %. Skor motivasi antara 55 – 61 ada 16 orang atau 19.28 %. Skor motivasi antara 62 – 68 ada 19 orang atau 22.90 %. Dan skor motivasi antara 69 – 75 ada 10 orang atau 12.05 %.

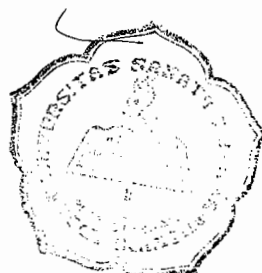
Dari hasil perhitungan data motivasi kerja karyawan diperoleh nilai *mean* 56.00 (lihat lampiran 5).

Kemudian untuk menilai variabel motivasi kerja karyawan dilakukan pendistribusian skor. Pendistribusian skor ini mengacu pada Penilaian Acuan Patokan II (lihat lampiran 6), sebagai berikut :

Tabel 5.6
Penilaian Motivasi Kerja Karyawan

| Skor | Frekuensi | Frekuensi Relatif (%) | Penilaian |
|---------|-----------|-----------------------|---------------|
| 69 – 80 | 22 | 26.51 | Sangat tinggi |
| 60 – 68 | 34 | 40.96 | Tinggi |
| 54 – 59 | 19 | 22.90 | Cukup |
| 48 – 53 | 3 | 3.61 | Rendah |
| < 48 | 5 | 6.02 | Sangat rendah |
| Jumlah | 83 | 100 | |

Berdasarkan penilaian tersebut di atas, maka rata-rata untuk variabel motivasi kerja karyawan sebesar 56.00 nampak bahwa kecenderungan untuk variabel motivasi kerja karyawan pada perusahaan Batik Brotseno termasuk dalam kategori tinggi.



3. Pengujian Hipotesis

Ho : $\rho = 0$ tidak ada hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan.

Ha : $\rho \neq 0$ ada hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan.

- a) Korelasi antara variabel persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia (X) dengan variabel motivasi kerja karyawan (Y).

Korelasi yang dihasilkan oleh variabel persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana :

r = koefisien korelasi *product moment*

X = total dari variabel gaya kepemimpinan penyelia

Y = total dari variabel motivasi kerja karyawan

n = jumlah sampel

Dengan menggunakan komputer program SPSS (*Statistical Package For Social Sciens*) menghasilkan nilai r sebesar 0.854 (lihat lampiran 4). Hal ini berarti hubungan antara variabel persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan variabel motivasi kerja karyawan tergolong positif dan sangat kuat.

b) Uji Signifikansi

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan antara t hitung dengan t tabel. Uji dikatakan signifikan bila t-hitung > t-tabel atau t-hitung berada di daerah penolakan Ho dan tidak signifikan bila t-hitung < t-tabel atau t-hitung berada di daerah penerimaan Ho. Uji signifikansi ini menggunakan taraf signifikansi 5 % dengan dk = n – 2 = 81, sehingga diperoleh t-tabel = 1.990 (lihat lampiran 8).

Hasil perhitungan r adalah 0.854 (lihat lampiran 4) sehingga nilai t yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = \frac{0.854 \cdot \sqrt{83-2}}{\sqrt{1-0.854^2}}$$

$$t = \frac{0.854 \cdot \sqrt{81}}{\sqrt{1-0.729316}}$$

$$t = \frac{0.854 \cdot 9}{\sqrt{0.270684}}$$

$$t = \frac{7.686}{0.520273005}$$

$$t = 14.77301326$$

$$t = 14.773$$

Perhitungan di atas menunjukkan bahwa t hitung lebih besar daripada t tabel sehingga t hitung berada di daerah penolakan H_0 yang berarti signifikan.

E. Pembahasan

Berdasarkan analisis yang penulis lakukan dapat dilihat bahwa :

1. Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Penyelia

Pada perusahaan batik Brotoseno Sragen ada perbedaan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia. Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan yang menunjukkan mayoritas responden sebanyak 47 orang atau 56.63 % dari keseluruhan responden berpersepsi bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan penyelia adalah gaya kepemimpinan *democratic*. Sebanyak 28 orang atau 33.73 % dari responden mempunyai persepsi bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh penyelia adalah gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Sisanya sebanyak 8 orang atau 9.64 % dari seluruh responden berpersepsi bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan *authoritarian*. Perbedaan persepsi ini disebabkan oleh cara pandang karyawan yang berbeda satu dengan yang lain terhadap pengawasan, wewenang, kebijaksanaan, komunikasi, pengarahan, peraturan dan perhatian yang diterapkan oleh penyelia.

Pada karyawan yang bekerja seandainya sendiri penyelia melakukan pengawasan yang ketat dalam mengontrol pekerjaan, wewenang dan kebijaksanaan masih dipegang oleh penyelia. Penyelia banyak memberikan pengarahan mengenai apa saja yang harus dikerjakan dan bagaimana proses pengerjaannya. Sedangkan pada karyawan yang bekerja dengan baik penyelia melakukan pengawasan secara wajar bahkan cenderung longgar. Para karyawan ini sudah mempunyai kesadaran kerja yang tinggi di mana mereka tidak memerlukan banyak pengarahan dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sifat-sifat yang ada pada diri karyawan tersebut menyebabkan penyelia menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, tidak bisa terpaku pada satu gaya kepemimpinan saja. Pada perusahaan batik Brotoseno ini penyelia menggunakan gaya kepemimpinan campuran di mana ke tiga macam gaya kepemimpinan yaitu *authoritarian*, *democratic* dan *laissez-faire* digunakan semua. Penggunaan masing-masing gaya kepemimpinan tersebut disesuaikan dengan situasi dan kondisi dalam perusahaan. Seperti yang telah disebutkan di atas, dalam menghadapi karyawan yang malas penyelia bersikap keras dan tegas. Terlebih bila perusahaan mendapat pesanan yang sangat banyak dan harus diselesaikan secepatnya. Tetapi bagi karyawan yang bekerja dengan baik penyelia cukup memberikan sedikit pengarahan dan penjelasan mengenai target produksi yang harus dicapai oleh perusahaan. Komunikasi antara pimpinan dan bawahan di perusahaan batik Brotoseno berlangsung secara timbal

balik. Meskipun penyelia bersikap keras dan tegas pada sebagian karyawan, hal ini tidak menutup kemungkinan bagi karyawan lain untuk menyampaikan perasaan-perasaannya, keinginan-keinginan mereka dan bahkan saran atau ide yang mungkin bisa digunakan untuk kemajuan perusahaan.

2. Motivasi Kerja Karyawan

Pengukuran yang dilakukan untuk menilai motivasi kerja karyawan di perusahaan Batik Brotoseno menghasilkan 5 orang atau 6.02 % dari keseluruhan responden mempunyai motivasi kerja yang sangat rendah. Sebanyak 3 orang atau 3.61 % dari responden mempunyai motivasi kerja yang rendah. Sembilan belas orang atau 22.90 % dari 83 responden mempunyai motivasi yang cukup. Sebanyak 34 orang atau 40.96 % dari responden mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Sisanya sebanyak 22 orang atau 26.51 % dari keseluruhan responden mempunyai motivasi kerja yang sangat tinggi. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan di perusahaan Batik Brotoseno tergolong cukup.

Hasil analisis diatas menunjukkan bahwa secara kualitas motivasi kerja karyawan di perusahaan batik Brotoseno yang tergolong cukup ditunjukkan dengan adanya kesadaran kerja yang tinggi dalam diri karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya minat kerja yang tinggi dari diri karyawan itu sendiri, bertanggung jawab dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sudah mempunyai inisiatif tanpa tergantung perintah/

pengarahan dari penyelia. Sikap-sikap yang demikian membuat penyelia merasa tidak perlu melakukan pengawasan secara ketat bahkan cenderung longgar karena penyelia percaya karyawan dapat bekerja dengan baik.

Pengawasan yang dilakukan penyelia di atas tidak sama dengan pengawasan yang ditujukan pada karyawan yang kesadaran kerjanya rendah. Pada karyawan yang malas dan tidak mempunyai tanggung jawab dalam bekerja, penyelia bersikap keras dan tegas. Pengawasan yang dilakukan bersifat ketat. Pengawasan yang ketat ini semata-mata bertujuan agar karyawan tidak bekerja secara seenaknya sendiri sehingga hasil produksi yang dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Penyelia dengan Motivasi Kerja Karyawan.

Berdasarkan pengukuran yang telah dilakukan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh penyelia pada perusahaan batik Brotoseno adalah gaya kepemimpinan campuran sedangkan motivasi kerja karyawan di perusahaan batik Brotoseno tergolong tinggi. Hal ini bisa dilihat pada jawaban responden melalui kuesioner yang telah dibagikan.

Dari analisis data yaitu pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan pada perusahaan Batik Brotoseno Sragen. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis data yaitu r

menghasilkan nilai 0.854 (lampiran 4) yang cenderung mendekati 1. Ini artinya ada hubungan yang positif antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan. Pernyataan ini diperkuat dengan uji hipotesis yang menunjukkan hubungan tersebut signifikan, karena nilai t-hitung yaitu sebesar 14.773 lebih besar daripada t-tabel yaitu 1.990 ($14.773 > 1.990$).

Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu ada hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan.

BAB VI

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh penyelia bagian produksi perusahaan Batik Brotoseno menurut persepsi mayoritas responden sebanyak 47 orang atau 56.63 % dari keseluruhan responden adalah gaya kepemimpinan *democratic*. Sebanyak 28 orang atau 33.73 % dari responden berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan *laissez faire*. Sedangkan sisanya sebanyak 8 orang atau 9.64 % dari responden mempunyai persepsi bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan *authoritarian*. Merujuk pada nilai yang didapat dari responden maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh penyelia bagian produksi perusahaan Batik Brotoseno adalah gaya kepemimpinan campuran di mana gaya kepemimpinan *authoritarian*, *democratic* dan *laissez-faire* digunakan semua.
2. Mayoritas responden sebanyak 22 orang atau 26.51 % dari keseluruhan responden memiliki motivasi kerja yang tergolong sangat tinggi. Sebanyak 34 orang atau 40.96% memiliki motivasi kerja yang tergolong tinggi. Kategori cukup terdapat 19 orang atau 22.90 %. Sebanyak 3 orang atau 3.61 % dari keseluruhan responden memiliki motivasi kerja yang rendah.

Dan sisanya sebanyak 5 orang atau 6.02 % dari 83 responden memiliki motivasi kerja yang sangat rendah. Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan di perusahaan Batik Brotoseno tergolong cukup.

3. Berdasarkan analisis pada bab V diketahui hipotesis yang diajukan penulis terbukti bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia dengan motivasi kerja karyawan. Artinya apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung mengarah ke gaya kepemimpinan *laissez-faire* maka motivasi kerja karyawan akan semakin tinggi. Sebaliknya apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung mengarah ke gaya kepemimpinan *authoritarian* maka motivasi kerja karyawan akan semakin rendah.

B. Saran

1. Semangat kekeluargaan dan saling memiliki, baik antara sesama karyawan, antara karyawan dengan pimpinan, maupun karyawan dengan perusahaan perlu lebih ditumbuhkan. Sebab dengan kuatnya perasaan saling memiliki dan kekeluargaan maka suasana yang akrab bisa dibentuk, komunikasi antara pimpinan dengan karyawan bisa lebih terbuka. Hal ini tentu saja bisa merupakan motivator kerja yang efektif bagi karyawan.
2. Di antara ke tiga gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan *authoritarian*, *democratic* dan *laissez-faire* tidak ada yang terbaik. Kapan

suatu pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan tertentu tergantung pada situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya. Oleh karena itu penyelia harus dapat lebih memahami karakter dari masing-masing karyawan sehingga dapat memutuskan gaya kepemimpinan yang sebaiknya digunakan.

C. Keterbatasan Penelitian

Sebagaimana penelitian-penelitian bersifat sosial, penelitian inipun memiliki keterbatasan. Misalnya dari segi teknis, kekurangtajaman kuesioner yang dijadikan ujung tombak penelitian ini membuat permasalahan yang diajukan tidak terjawab secara mendalam dan rinci. Dari segi responden, meskipun kejujuran dan keterbukaan merupakan faktor yang dituntut dalam menjawab kuesioner yang dibagikan, hal ini tetap bersifat sangat subyektif. Dari segi penulis, keterbatasan waktu, biaya dan pengetahuan yang dimiliki menyebabkan penelitian ini tidak seoptimal yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi.(1989). *Prosedur Penelitian, suatu pendekatan praktik*. Jakarta : Bina Aksara
- Armstrong, Michael. (1993). *Menjadi Manajer Yang Lebih Baik Lagi*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- _____, (1988). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan Cikmat. Jakarta : PT. Gramedia.
- Bittel, L.R., & Newstrom, J.W. (1994). *Pedoman Bagi Penyelia*. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo dan LPPM.
- Dharma, Agus. (1984). *Gaya Kepemimpinan yang Efektif Bagi Para Manajer*. Bandung : Sinar Baru.
- Flippo, Edwin B. (1987). *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Erlangga.
- Gitosudarmo, Indriyo & Sudita I.N. (1997) . *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. (1984). *Organisasi dan Manajemen*. Edisi ke-4.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. (1992). *Organizational Behavior, second edition*. Boston : Richard D. Irwin, Inc.
- Masidjo, Ign. (1995). *Penilaian Pencapaian Hasil Belajar Siswa di Sekolah*. Yogyakarta : Kanisius.
- Ranupandojo, Heidjrachman & Suad Husnan. (1997). *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. (1989). *Teori Motivasi dan aplikasinya*. Jakarta : Bina Aksara.
- Sunindhia & Widiyanti, Ninik. (1988). *Kepemimpinan Dalam Masyarakat Modern*. Jakarta : Bina Aksara.

- _____. (1988). *Penerapan Manajemen dan Kepemimpinan Dalam Pembangunan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sujak, Abi. (1990). *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta : Rajawali Press.
- Sugiyono. (1990). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sutarto. (1989). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Sudjana. (1996). *Metoda Statistika*. Edisi ke-6. Bandung : Tarsito.
- Thoha, Miftah. (1983). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawali Press.
- Wahjosumidjo. (1992). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Walgito, Bimo. (1991). *Psikologi Sosial (Suatu Pengantar)*. Yogyakarta : Andi Offset.

LAMPIRAN 1

KUESIONER

**KUESIONER HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN
TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN PENYELIA DENGAN
MOTIVASI KERJA KARYAWAN NON-MANAJERIAL**

Kuesioner ini hanya digunakan untuk penelitian mengenai Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Penyelia dengan Motivasi Kerja Karyawan Non-Manajerial. Oleh karena itu, mohon diisi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan sejujur-jujurnya.

Atas kesediaan untuk mengisi kuesioner ini, kami mengucapkan terima kasih.

Identitas Responden

Nama :

Umur :

Lama bekerja :

I. Instrumen Gaya Kepemimpinan Penyelia

Berilah Jawaban pertanyaan berikut sesuai dengan pendapat Anda dengan cara memberi tanda (3) pada kolom yang tersedia.

SL = Selalu

SR = Sering

JJ = Jarang-jarang

TP = Tidak Pernah

| No | Pertanyaan | SL | SR | JJ | TP |
|----|--|----|----|----|----|
| 01 | Jika berhadapan dengan Anda maka pimpinan bersikap kaku, serius, tegas | | | | |
| 02 | Jika anda melanggar peraturan maka Anda lepas dari sanksi atau teguran | | | | |
| 03 | Jika menghadap pimpinan meskipun pembicaraan berlangsung terbatas, Anda tetap dapat mengemukakan pendapat. | | | | |
| 04 | Pimpinan selalu mengawasi Anda dalam bekerja secara ketat | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 05 | Pimpinan meminta pendapat Anda untuk mendapatkan masukan dalam rangka pengambilan keputusan sehubungan dengan tugas Anda. | | | | |
| 06 | Pimpinan menjelaskan kepada Anda tentang siapa yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan. | | | | |
| 07 | Pimpinan memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum Anda bekerja. | | | | |
| 08 | Pimpinan mengubah-ubah perintah yang telah disampaikan kepada Anda tanpa memberi alasan yang jelas | | | | |
| 09 | Pimpinan memberikan perhatian yang lebih terhadap karyawan yang sakit. | | | | |
| 10 | Hubungan dengan pimpinan sebatas hubungan kerja sehingga pembicaraan hanya sebatas masalah pekerjaan. | | | | |
| 11 | Jika anda mengalami kesulitan atau masalah dalam pekerjaan maka Anda dapat berkonsultasi pada pimpinan untuk mendapatkan jalan keluar. | | | | |
| 12 | Pimpinan memberikan pengertian tentang pentingnya pekerjaan Anda sehingga sumbangan Anda terhadap perusahaan sangat dihargai. | | | | |
| 13 | Pelaksanaan pekerjaan harus sesuai tepat pada waktunya dan pimpinan Anda tidak bisa menerima alasan apapun. | | | | |
| 14 | Jika Anda mempunyai keluhan tentang pekerjaan maka pimpinan Anda mau mendengarkan | | | | |
| 15 | Jika Anda hendak mengadakan kegiatan bersama di bawah naungan perusahaan maka segala sesuatu diatur oleh karyawan itu sendiri. | | | | |
| 16 | Pimpinan memberi perintah kerja tanpa menghiraukan masukan dari Anda. | | | | |
| 17 | Pimpinan hanya memberikan target pekerjaan sedangkan pelaksanaannya terserah Anda. | | | | |
| 18 | Jika dalam kelompok kerja Anda menghadapi persoalan maka pimpinan menekankan kerja sama kelompok. | | | | |
| 19 | Jika perusahaan sedang mengalami permasalahan misalnya masalah keuangan yang akhirnya berdampak pada karyawan maka Anda diberitahu dan diminta pengertiannya. | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 20 | Jika Anda ingin bertemu dengan pimpinan maka hal itu mudah dilakukan. | | | | |
| 21 | Pimpinan melakukan instruksi yang jelas kepada karyawan | | | | |
| 22 | Pimpinan Anda memperhatikan konflik-konflik yang terjadi antar pegawai. | | | | |
| 23 | Pimpinan mempercayakan tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan sepenuhnya kepada Anda. | | | | |
| 24 | Pimpinan Anda berusaha sedapat mungkin tidak terlibat dalam suatu pekerjaan. | | | | |

II. Instrumen Motivasi Kerja Karyawan Non-Manajerial

Berilah jawaban pertanyaan berikut sesuai dengan pendapat Anda dengan cara memberi tanda (3) pada kolom yang tersedia.

SS = sangat setuju

S = setuju

TS = tidak setuju

STS = sangat tidak setuju

| No | Pertanyaan | SS | S | TS | STS |
|----|---|----|---|----|-----|
| 01 | Anda berusaha menunjukkan hasil kerja yang baik pada pimpinan. | | | | |
| 02 | Dalam melaksanakan pekerjaan Anda selalu diawasi secara ketat. | | | | |
| 03 | Dalam bekerja Anda memerlukan pengarahan dari pimpinan | | | | |
| 04 | Anda menginginkan pengawasan dalam bekerja dilakukan secara wajar. | | | | |
| 05 | Bila memungkinkan, Anda akan berusaha menghindari tugas yang diberikan kepada Anda. | | | | |
| 06 | Anda tidak pernah mengulur-ulur waktu di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. | | | | |
| 07 | Seringkali Anda tidak tepat waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan | | | | |
| 08 | Anda mempunyai banyak gagasan baru atau ide untuk perusahaan. | | | | |
| 09 | Pada dasarnya Anda tidak menyukai bekerja keras. | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 10 | Anda bekerja bila hanya ada perintah dari pimpinan | | | | |
| 11 | Anda bersikap acuh terhadap pekerjaan Anda. | | | | |
| 12 | Anda siap bekerja keras walaupun tingkat kesulitan pekerjaan tinggi. | | | | |
| 13 | Anda berusaha untuk selalu masuk kerja. | | | | |
| 14 | Anda menganggap pekerjaan sebagai hal yang menyenangkan. | | | | |
| 15 | Anda merasa puas bila berhasil menyelesaikan pekerjaan yang sangat sulit. | | | | |
| 16 | Pimpinan percaya sepenuhnya bahwa Anda akan bekerja sungguh-sungguh | | | | |
| 17 | Anda merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan Anda. | | | | |
| 18 | Anda tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan sebelum target yang ditentukan. | | | | |
| 19 | Anda bekerja dengan baik bila imbalan yang Anda terima besar. | | | | |
| 20 | Anda berusaha agar hasil pekerjaan Anda lebih baik dari rekan yang lain. | | | | |

LAMPIRAN 2

DATA MENTAH

Case Summaries^a

| | MOT.1 | MOT.2 | MOT.3 | MOT.4 | MOT.5 | MOT.6 | MOT.7 | MOT.8 | MOT.9 | MOT.10 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 6 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 7 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 8 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 9 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 10 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| 11 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 13 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 14 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 15 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 17 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 20 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 21 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 22 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 23 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 24 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 25 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 26 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 27 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 28 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 29 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 31 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 32 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 33 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 34 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 35 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 36 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 37 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 38 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 39 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 40 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 41 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |

Case Summaries^a

| | MOT.1 | MOT.2 | MOT.3 | MOT.4 | MOT.5 | MOT.6 | MOT.7 | MOT.8 | MOT.9 | MOT.10 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 42 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 43 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 44 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 45 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 46 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 48 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 49 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 50 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 51 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 53 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 54 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 55 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 56 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 57 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 58 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 59 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 60 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 61 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 62 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 63 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 64 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 65 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 66 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 67 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 68 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 69 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 70 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| 71 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 72 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 73 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 74 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 75 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 76 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 77 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 78 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 79 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 80 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 81 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 82 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Case Summaries^a

| | | MOT.1 | MOT.2 | MOT.3 | MOT.4 | MOT.5 | MOT.6 | MOT.7 | MOT.8 | MOT.9 | MOT.10 |
|-------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 83 | | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Total | N | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 |

Case Summaries^a

| | MOT.1 1 | MOT.1 2 | MOT.1 3 | MOT.1 4 | MOT.1 5 | MOT.1 6 | MOT.1 7 | MOT.1 8 | MOT.1 9 | MOT.2 0 |
|----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 6 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 7 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 8 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 9 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 14 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 15 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 16 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 18 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 20 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 21 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 22 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 24 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 25 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 26 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 27 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 28 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 29 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 31 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 32 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 33 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 34 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 35 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 36 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 37 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 38 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 39 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 |
| 40 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 41 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 |

Case Summaries^a

| | MOT.1 1 | MOT.1 2 | MOT.1 3 | MOT.1 4 | MOT.1 5 | MOT.1 6 | MOT.1 7 | MOT.1 8 | MOT.1 9 | MOT.2 0 |
|----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 42 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 43 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 |
| 44 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 45 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 46 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 48 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 49 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 51 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 52 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 53 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 54 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 55 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 56 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 57 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 58 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 59 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 60 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 61 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 |
| 63 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| 65 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 66 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 67 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 68 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 69 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 70 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 71 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 |
| 72 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 73 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 74 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 75 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 76 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 77 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 78 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 79 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 80 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 81 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 82 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 |

Case Summaries^a

| | MOT.1 1 | MOT.1 2 | MOT.1 3 | MOT.1 4 | MOT.1 5 | MOT.1 6 | MOT.1 7 | MOT.1 8 | MOT.1 9 | MOT.2 0 |
|---------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 83 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| Total N | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 |

Case Summaries^a

| | Y | PERS. 1 | PERS. 2 | PERS. 3 | PERS. 4 | PERS. 5 | PERS. 6 | PERS. 7 | PERS. 8 | PERS. 9 |
|----|----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1 | 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 63 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 59 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 38 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| 5 | 70 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 63 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 7 | 36 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 8 | 66 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 69 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 10 | 30 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 11 | 73 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 12 | 70 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 13 | 59 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 34 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 15 | 66 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 16 | 69 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 17 | 40 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 18 | 70 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 19 | 66 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 20 | 69 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 21 | 37 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 22 | 69 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 23 | 69 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 24 | 28 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 25 | 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 26 | 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 27 | 27 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 28 | 68 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 29 | 67 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 70 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 31 | 46 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 32 | 45 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 33 | 48 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 34 | 55 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 35 | 50 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 36 | 45 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 |
| 37 | 54 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 38 | 52 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| 39 | 52 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 40 | 51 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| 41 | 49 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |

Case Summaries^a

| | Y | PERS. 1 | PERS. 2 | PERS. 3 | PERS. 4 | PERS. 5 | PERS. 6 | PERS. 7 | PERS. 8 | PERS. 9 |
|----|----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 42 | 52 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 43 | 59 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 55 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 63 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 47 | 54 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 48 | 53 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 49 | 49 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 50 | 58 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| 51 | 49 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 52 | 53 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 53 | 52 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 54 | 58 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 55 | 49 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 56 | 53 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 57 | 53 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 58 | 54 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 59 | 59 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 60 | 50 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 61 | 53 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 62 | 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 63 | 60 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 60 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 65 | 50 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 66 | 53 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 67 | 47 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 68 | 54 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 69 | 48 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 |
| 70 | 47 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 71 | 57 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 56 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 73 | 57 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 |
| 74 | 56 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 75 | 64 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 76 | 63 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 77 | 66 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 78 | 65 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 79 | 65 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 80 | 65 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 81 | 61 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| 82 | 62 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 |

Case Summaries^a

| | Y | PERS. 1 | PERS. 2 | PERS. 3 | PERS. 4 | PERS. 5 | PERS. 6 | PERS. 7 | PERS. 8 | PERS. 9 |
|--------------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 83 | 63 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| Total | N | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 |

Case Summaries^a

| | PERS. 10 | PERS. 11 | PERS. 12 | PERS. 13 | PERS. 14 | PERS. 15 | PERS. 16 | PERS. 17 | PERS. 18 | PERS. 19 |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 7 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 8 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 10 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 11 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 12 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 13 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 14 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 16 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 17 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 18 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 19 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 20 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 21 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 22 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 25 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 26 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 27 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 28 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 29 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 30 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 31 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 |
| 32 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 33 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 34 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 35 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 36 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 37 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 38 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 39 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 40 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| 41 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |

Case Summaries^a

| | PERS. 10 | PERS. 11 | PERS. 12 | PERS. 13 | PERS. 14 | PERS. 15 | PERS. 16 | PERS. 17 | PERS. 18 | PERS. 19 |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 42 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 |
| 43 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 44 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 |
| 45 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 46 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 47 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 48 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 49 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 50 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 51 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 52 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 53 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 54 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 55 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 57 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 58 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| 59 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 60 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 61 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 62 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 63 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 |
| 65 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 66 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 67 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 68 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 |
| 69 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 70 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 71 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 72 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 73 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| 74 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 75 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 |
| 76 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 77 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 78 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 79 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| 80 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 81 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 82 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 |

Case Summaries^a

| | | PERS. 10 | PERS. 11 | PERS. 12 | PERS. 13 | PERS. 14 | PERS. 15 | PERS. 16 | PERS. 17 | PERS. 18 | PERS. 19 |
|-------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 83 | | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| Total | N | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 |

Case Summaries^a

| | PERS. 20 | PERS. 21 | PERS. 22 | PERS. 23 | PERS. 24 | X | KAT.Y |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|-------|
| 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 85 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 81 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 82 | 3 |
| 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 34 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 87 | 4 |
| 6 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 84 | 4 |
| 7 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 40 | 1 |
| 8 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 87 | 4 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 81 | 4 |
| 10 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 44 | 1 |
| 11 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 79 | 4 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 82 | 4 |
| 13 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 87 | 3 |
| 14 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 34 | 1 |
| 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 85 | 4 |
| 16 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 80 | 4 |
| 17 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 37 | 1 |
| 18 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 89 | 4 |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 83 | 4 |
| 20 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 83 | 4 |
| 21 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 42 | 1 |
| 22 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 88 | 4 |
| 23 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 86 | 4 |
| 24 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 44 | 1 |
| 25 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 85 | 4 |
| 26 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 83 | 4 |
| 27 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 40 | 1 |
| 28 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 87 | 4 |
| 29 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 87 | 4 |
| 30 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 80 | 4 |
| 31 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 65 | 2 |
| 32 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 59 | 2 |
| 33 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 56 | 2 |
| 34 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 55 | 3 |
| 35 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 57 | 3 |
| 36 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 58 | 2 |
| 37 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 64 | 3 |
| 38 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 60 | 3 |
| 39 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 65 | 3 |
| 40 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 59 | 3 |
| 41 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 55 | 2 |

Case Summaries^a

| | PERS. 20 | PERS. 21 | PERS. 22 | PERS. 23 | PERS. 24 | X | KAT.Y |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|-------|
| 42 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 66 | 3 |
| 43 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 73 | 3 |
| 44 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 69 | 3 |
| 45 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 73 | 3 |
| 46 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 56 | 4 |
| 47 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 61 | 3 |
| 48 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 71 | 3 |
| 49 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 67 | 2 |
| 50 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 58 | 3 |
| 51 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 63 | 2 |
| 52 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 62 | 3 |
| 53 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 61 | 3 |
| 54 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 62 | 3 |
| 55 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 61 | 2 |
| 56 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 61 | 3 |
| 57 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 67 | 3 |
| 58 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 56 | 3 |
| 59 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 69 | 3 |
| 60 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 56 | 3 |
| 61 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 59 | 3 |
| 62 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 72 | 3 |
| 63 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 74 | 3 |
| 64 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 69 | 3 |
| 65 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 55 | 3 |
| 66 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 58 | 3 |
| 67 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 62 | 2 |
| 68 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 55 | 3 |
| 69 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 58 | 2 |
| 70 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 56 | 2 |
| 71 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 72 | 3 |
| 72 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 67 | 3 |
| 73 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 65 | 3 |
| 74 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 69 | 3 |
| 75 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 67 | 4 |
| 76 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 62 | 4 |
| 77 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 62 | 4 |
| 78 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 60 | 4 |
| 79 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 71 | 4 |
| 80 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 63 | 4 |
| 81 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 75 | 4 |
| 82 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 69 | 4 |

Case Summaries^a

| | | PERS. 20 | PERS. 21 | PERS. 22 | PERS. 23 | PERS. 24 | X | KAT.Y |
|-------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|-------|
| 83 | | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 71 | 4 |
| Total | N | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 |

a. Limited to first 100 cases.

LAMPIRAN 3

VALIDITAS DAN RELIABILITAS

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

| | | |
|-----|---------|---|
| 1. | PERS.1 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 2. | PERS.2 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 3. | PERS.3 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 4. | PERS.4 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 5. | PERS.5 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 6. | PERS.6 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 7. | PERS.7 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 8. | PERS.8 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 9. | PERS.9 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 10. | PERS.10 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 11. | PERS.11 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 12. | PERS.12 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 13. | PERS.13 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 14. | PERS.14 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 15. | PERS.15 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 16. | PERS.16 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 17. | PERS.17 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 18. | PERS.18 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 19. | PERS.19 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 20. | PERS.20 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 21. | PERS.21 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 22. | PERS.22 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 23. | PERS.23 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |
| 24. | PERS.24 | Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|---------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| PERS.1 | 69.2333 | 370.9437 | .9167 | .9788 |
| PERS.2 | 69.2000 | 378.5103 | .8757 | .9791 |
| PERS.3 | 69.3000 | 378.0103 | .8784 | .9791 |
| PERS.4 | 69.1333 | 382.8092 | .8579 | .9793 |
| PERS.5 | 68.8000 | 404.4414 | .3586 | .9819 |
| PERS.6 | 69.1000 | 380.1621 | .8239 | .9795 |
| PERS.7 | 69.2333 | 376.1161 | .8942 | .9790 |
| PERS.8 | 69.2333 | 379.9092 | .8547 | .9793 |
| PERS.9 | 69.2667 | 376.8230 | .8918 | .9790 |
| PERS.10 | 69.3667 | 377.6885 | .8661 | .9792 |
| PERS.11 | 69.3000 | 381.3897 | .8500 | .9793 |
| PERS.12 | 69.2000 | 379.0621 | .8616 | .9792 |
| PERS.13 | 69.3333 | 382.2299 | .8470 | .9793 |
| PERS.14 | 69.1333 | 383.3609 | .8424 | .9794 |
| PERS.15 | 68.9000 | 391.4034 | .5891 | .9810 |
| PERS.16 | 69.2667 | 379.9264 | .8708 | .9792 |
| PERS.17 | 69.3333 | 375.6782 | .8982 | .9790 |
| PERS.18 | 69.1667 | 383.8678 | .8438 | .9794 |
| PERS.19 | 69.2000 | 376.3034 | .8759 | .9791 |
| PERS.20 | 69.2333 | 379.9092 | .8547 | .9793 |
| PERS.21 | 69.2333 | 382.6678 | .8431 | .9794 |
| PERS.22 | 69.2000 | 379.2690 | .8563 | .9793 |
| PERS.23 | 69.1667 | 383.8678 | .8438 | .9794 |
| PERS.24 | 69.0667 | 399.7195 | .3640 | .9824 |

Reliability Coefficients

| | | | |
|-----------------------------|-------|---------------------------------|-------|
| N of Cases = | 30.0 | N of Items = | 24 |
| Correlation between forms = | .9672 | Equal-length Spearman-Brown = | .9833 |
| Guttman Split-half = | .9818 | Unequal-length Spearman-Brown = | .9833 |
| 12 Items in part 1 | | 12 Items in part 2 | |
| Alpha for part 1 = | .9668 | Alpha for part 2 = | .9549 |

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

| | | |
|-----|--------|----------------|
| 1. | MOT.1 | Motivasi Kerja |
| 2. | MOT.2 | Motivasi Kerja |
| 3. | MOT.3 | Motivasi Kerja |
| 4. | MOT.4 | Motivasi Kerja |
| 5. | MOT.5 | Motivasi Kerja |
| 6. | MOT.6 | Motivasi Kerja |
| 7. | MOT.7 | Motivasi Kerja |
| 8. | MOT.8 | Motivasi Kerja |
| 9. | MOT.9 | Motivasi Kerja |
| 10. | MOT.10 | Motivasi Kerja |
| 11. | MOT.11 | Motivasi Kerja |
| 12. | MOT.12 | Motivasi Kerja |
| 13. | MOT.13 | Motivasi Kerja |
| 14. | MOT.14 | Motivasi Kerja |
| 15. | MOT.15 | Motivasi Kerja |
| 16. | MOT.16 | Motivasi Kerja |
| 17. | MOT.17 | Motivasi Kerja |
| 18. | MOT.18 | Motivasi Kerja |
| 19. | MOT.19 | Motivasi Kerja |
| 20. | MOT.20 | Motivasi Kerja |

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|--------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| MOT.1 | 55.2667 | 218.0644 | .6534 | .9535 |
| MOT.2 | 55.4000 | 220.6621 | .5035 | .9558 |
| MOT.3 | 55.5333 | 221.1540 | .4778 | .9562 |
| MOT.4 | 55.5000 | 216.3966 | .6281 | .9540 |
| MOT.5 | 55.0667 | 214.4782 | .7231 | .9526 |
| MOT.6 | 55.1667 | 216.9713 | .6503 | .9536 |
| MOT.7 | 55.1000 | 217.8862 | .6926 | .9530 |
| MOT.8 | 55.0667 | 214.3402 | .7524 | .9521 |
| MOT.9 | 55.2333 | 211.2195 | .8214 | .9511 |
| MOT.10 | 55.3333 | 224.0230 | .4359 | .9564 |
| MOT.11 | 55.4667 | 210.9471 | .8310 | .9510 |
| MOT.12 | 55.1667 | 224.9713 | .4190 | .9566 |
| MOT.13 | 55.2000 | 214.9241 | .6861 | .9531 |
| MOT.14 | 55.0667 | 213.0299 | .7714 | .9519 |
| MOT.15 | 55.3000 | 210.7000 | .8459 | .9508 |
| MOT.16 | 55.0333 | 213.8954 | .8450 | .9511 |
| MOT.17 | 55.2667 | 212.3402 | .8271 | .9511 |
| MOT.18 | 55.0667 | 212.5471 | .8434 | .9509 |
| MOT.19 | 55.0667 | 214.2023 | .8479 | .9511 |
| MOT.20 | 55.2333 | 212.9437 | .8473 | .9509 |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

| | | | |
|-----------------------------|-------|---------------------------------|--------------------------------|
| N of Cases = | 30.0 | N of Items = | 20 |
| Correlation between forms = | .9098 | Equal-length Spearman-Brown = | ¹⁹⁸ <u>.9527</u> |
| Guttman Split-half = | .9481 | Unequal-length Spearman-Brown = | .9527 |
| 10 Items in part 1 | | 10 Items in part 2 | |
| Alpha for part 1 = | .8775 | Alpha for part 2 = | .9443 |

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

LAMPIRAN 4

KORELASI

Correlations

Correlations

| | | X Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpin an | Y Motivasi Kerja |
|--|---------------------|--|---------------------|
| X Persepsi Karyawan thd Gaya Kepemimpinan | Pearson Correlation | 1.000 | .854** |
| | Sig. (2-tailed) | . | .000 |
| | N | 83 | 83 |
| Y Motivasi Kerja | Pearson Correlation | .854** | 1.000 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | . |
| | N | 83 | 83 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 5

DAFTAR DISTRIBUSI FEKUENSI

Daftar Distribusi Frekuensi

Data yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian dibuat daftar distribusi frekuensi. Untuk membuat daftar distribusi frekuensi tersebut digunakan rumus sebagai berikut:

1. Menentukan Rentang (*Range*)

Range ialah data terbesar dikurangi data terkecil.

2. Menentukan jumlah kelas

Jumlah kelas hendaknya ditentukan sedemikian rupa sehingga data yang diteliti terjaring seluruhnya. Dalam menentukan jumlah kelas ini ada pedoman yang diberikan oleh Sturges yang selanjutnya disebut sebagai rumus Sturges. Adapun pedoman Sturges adalah sebagai berikut :

$$K = 1 + 3.3 \log N$$

Keterangan :

K = jumlah kelas

N = banyaknya frekuensi

3.3 = bilangan konstan

3. Menentukan interval kelas (*class interval*)

Interval kelas pada hakekatnya akan dipengaruhi oleh jumlah frekuensi dan rentang (*range*) data di mana data itu terserak. Berdasarkan hal tersebut, Sturges memberikan pedoman dalam menentukan besarnya interval kelas, sebagai berikut:

$$Ci = \frac{Range}{K}$$

Keterangan :

C_i = interval kelas

Range = selisih data terbesar dan data terkecil

K = banyaknya kelas

4. Memasukkan frekuensi pada kelas-kelas dan menjumlahkannya

Langkah atau tahap terakhir dalam menyusun tabel adalah memasukkan masing-masing frekuensinya ke dalam masing-masing kelas dan menjumlahkannya. Berpedoman dari distribusi tersebut kemudian akan dicari harga *mean* (rata-rata) menggunakan rumus yang diambil dari Sudjana (1992 : 67), sebagai berikut :

Harga rata-rata (*mean*) yaitu jumlah seluruh nilai data dibagi dengan seluruh kejadian (*case*).

$$\text{Rumus : } \bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

Keterangan :

\bar{X} = harga rata-rata

$\sum X$ = jumlah skor

N = jumlah subyek

Berdasarkan rumus-rumus di atas maka berikut ini dapat dicari harga untuk tiap-tiap variabel berikut :

a. Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Penyetia

Jumlah kasus $n = 83$.

Data terbesar = 96

Data terkecil = 24

Maka dari data di atas diperoleh :

1) Range = $96 - 24 = 72$.

2) Interval kelas = $72 : 3 = 24$.

Sehingga skor untuk menentukan gaya kepemimpinan penyelia adalah sebagai berikut :

Skor 24 – 47 = gaya otoriter (*authoritarian*)

Skor 48 – 71 = gaya demokratis (*democratic*)

Skor 72 – 96 = gaya bebas (*laissez-faire*)

Mean (rata-rata) untuk persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan penyelia adalah :

$$\begin{aligned}\bar{X} &= \frac{5522}{83} \\ &= 66.53.\end{aligned}$$

b. Motivasi Kerja Karyawan

Jumlah kasus $n = 83$.

Data terbesar = 73.

Data terkecil = 27

Maka dari data di atas diperoleh :

1) Range = $73 - 27 = 46$.

2) Banyaknya kelas = $1 + 3.3 \log 83 = 7.33 = 7$.

3) Interval kelas = $46 : 7 = 6.57$ dibulatkan menjadi 7.

Sehingga dibuat daftar distribusi frekuensi sebagai berikut :

Distribusi Frekuensi
Motivasi kerja karyawan

| No. | Interval | Frekuensi | Persentase (%) |
|-----|----------|-----------|------------------|
| 1 | 27 – 33 | 3 | 3.60 |
| 2 | 34 – 40 | 5 | 6.02 |
| 3 | 41 – 47 | 5 | 6.02 |
| 4 | 48 – 54 | 25 | 30.12 |
| 5 | 55 – 61 | 16 | 19.28 |
| 6 | 62 – 68 | 19 | 22.90 |
| 7 | 69 - 75 | 10 | 12.05 |
| | Jumlah | 83 | 100 |

Berpedoman dari distribusi tersebut maka nilai *mean* (rata-rata)

adalah :

$$\bar{X} = \frac{4648}{83}$$

$$= 56.00$$

LAMPIRAN 6

PENILAIAN ACUAN PATOKAN II

Penilaian Acuan Patokan (PAP) II

Penilaian Acuan Patokan (PAP) II ini digunakan untuk menjawab permasalahan kedua, sebagai berikut :

Variabel motivasi kerja karyawan

$$20 + (81 \% \times 60) = 68.6 \text{ dibulatkan menjadi } 69.$$

$$20 + (66 \% \times 60) = 59.6 \text{ dibulatkan menjadi } 60 .$$

$$20 + (56 \% \times 60) = 53.6 \text{ dibulatkan menjadi } 54.$$

$$20 + (46 \% \times 60) = 47.6 \text{ dibulatkan menjadi } 48.$$

Di bawah 48

Penilaian Motivasi Kerja Karyawan

| Skor | Frekuensi | Frekuensi relatif (%) | Penilaian |
|-------------|-----------|-------------------------|---------------|
| 69 - 80 | 22 | 26.51 | Sangat tinggi |
| 60 - 68 | 34 | 40.96 | Tinggi |
| 54 - 59 | 19 | 22.90 | Cukup |
| 48 - 53 | 3 | 3.61 | Rendah |
| Di bawah 48 | 5 | 6.02 | Sangat rendah |
| Jumlah | 83 | 100 | |

LAMPIRAN 7

TABEL r

LAMPIRAN 8

TABEL t

Distribusi t

| 1 tail | 0.005 | 0.01 | 0.025 | 0.05 | 1 tail | 0.005 | 0.01 | 0.025 | 0.05 |
|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 2 tail | 0.01 | 0.02 | 0.05 | 0.1 | 2 tail | 0.01 | 0.02 | 0.05 | 0.1 |
| 1 | 63.656 | 31.821 | 12.706 | 6.314 | 51 | 2.676 | 2.402 | 2.008 | 1.675 |
| 2 | 9.925 | 6.965 | 4.303 | 2.920 | 52 | 2.674 | 2.400 | 2.007 | 1.675 |
| 3 | 5.841 | 4.541 | 3.182 | 2.353 | 53 | 2.672 | 2.399 | 2.006 | 1.674 |
| 4 | 4.604 | 3.747 | 2.776 | 2.132 | 54 | 2.670 | 2.397 | 2.005 | 1.674 |
| 5 | 4.032 | 3.365 | 2.571 | 2.015 | 55 | 2.668 | 2.396 | 2.004 | 1.673 |
| 6 | 3.707 | 3.143 | 2.447 | 1.943 | 56 | 2.667 | 2.395 | 2.003 | 1.673 |
| 7 | 3.499 | 2.998 | 2.365 | 1.895 | 57 | 2.665 | 2.394 | 2.002 | 1.672 |
| 8 | 3.355 | 2.896 | 2.306 | 1.860 | 58 | 2.663 | 2.392 | 2.002 | 1.672 |
| 9 | 3.250 | 2.821 | 2.262 | 1.833 | 59 | 2.662 | 2.391 | 2.001 | 1.671 |
| 10 | 3.169 | 2.764 | 2.228 | 1.812 | 60 | 2.660 | 2.390 | 2.000 | 1.671 |
| 11 | 3.106 | 2.718 | 2.201 | 1.796 | 61 | 2.659 | 2.389 | 2.000 | 1.670 |
| 12 | 3.055 | 2.681 | 2.179 | 1.782 | 62 | 2.657 | 2.388 | 1.999 | 1.670 |
| 13 | 3.012 | 2.650 | 2.160 | 1.771 | 63 | 2.656 | 2.387 | 1.998 | 1.669 |
| 14 | 2.977 | 2.624 | 2.145 | 1.761 | 64 | 2.655 | 2.386 | 1.998 | 1.669 |
| 15 | 2.947 | 2.602 | 2.131 | 1.753 | 65 | 2.654 | 2.385 | 1.997 | 1.669 |
| 16 | 2.921 | 2.583 | 2.120 | 1.746 | 66 | 2.652 | 2.384 | 1.997 | 1.668 |
| 17 | 2.898 | 2.567 | 2.110 | 1.740 | 67 | 2.651 | 2.383 | 1.996 | 1.668 |
| 18 | 2.878 | 2.552 | 2.101 | 1.734 | 68 | 2.650 | 2.382 | 1.995 | 1.668 |
| 19 | 2.861 | 2.539 | 2.093 | 1.729 | 69 | 2.649 | 2.382 | 1.995 | 1.667 |
| 20 | 2.845 | 2.528 | 2.086 | 1.725 | 70 | 2.648 | 2.381 | 1.994 | 1.667 |
| 21 | 2.831 | 2.518 | 2.080 | 1.721 | 71 | 2.647 | 2.380 | 1.994 | 1.667 |
| 22 | 2.819 | 2.508 | 2.074 | 1.717 | 72 | 2.646 | 2.379 | 1.993 | 1.666 |
| 23 | 2.807 | 2.500 | 2.069 | 1.714 | 73 | 2.645 | 2.379 | 1.993 | 1.666 |
| 24 | 2.797 | 2.492 | 2.064 | 1.711 | 74 | 2.644 | 2.378 | 1.993 | 1.666 |
| 25 | 2.787 | 2.485 | 2.060 | 1.708 | 75 | 2.643 | 2.377 | 1.992 | 1.665 |
| 26 | 2.779 | 2.479 | 2.056 | 1.706 | 76 | 2.642 | 2.376 | 1.992 | 1.665 |
| 27 | 2.771 | 2.473 | 2.052 | 1.703 | 77 | 2.641 | 2.376 | 1.991 | 1.665 |
| 28 | 2.763 | 2.467 | 2.048 | 1.701 | 78 | 2.640 | 2.375 | 1.991 | 1.665 |
| 29 | 2.756 | 2.462 | 2.045 | 1.699 | 79 | 2.639 | 2.374 | 1.990 | 1.664 |
| 30 | 2.750 | 2.457 | 2.042 | 1.697 | 80 | 2.639 | 2.374 | 1.990 | 1.664 |
| 31 | 2.744 | 2.453 | 2.040 | 1.696 | 81 | 2.638 | 2.373 | 1.990 | 1.664 |
| 32 | 2.738 | 2.449 | 2.037 | 1.694 | 82 | 2.637 | 2.373 | 1.989 | 1.664 |
| 33 | 2.733 | 2.445 | 2.035 | 1.692 | 83 | 2.636 | 2.372 | 1.989 | 1.663 |
| 34 | 2.728 | 2.441 | 2.032 | 1.691 | 84 | 2.636 | 2.372 | 1.989 | 1.663 |
| 35 | 2.724 | 2.438 | 2.030 | 1.690 | 85 | 2.635 | 2.371 | 1.988 | 1.663 |
| 36 | 2.719 | 2.434 | 2.028 | 1.688 | 86 | 2.634 | 2.370 | 1.988 | 1.663 |
| 37 | 2.715 | 2.431 | 2.026 | 1.687 | 87 | 2.634 | 2.370 | 1.988 | 1.663 |
| 38 | 2.712 | 2.429 | 2.024 | 1.686 | 88 | 2.633 | 2.369 | 1.987 | 1.662 |
| 39 | 2.708 | 2.426 | 2.023 | 1.685 | 89 | 2.632 | 2.369 | 1.987 | 1.662 |
| 40 | 2.704 | 2.423 | 2.021 | 1.684 | 90 | 2.632 | 2.368 | 1.987 | 1.662 |
| 41 | 2.701 | 2.421 | 2.020 | 1.683 | 91 | 2.631 | 2.368 | 1.986 | 1.662 |
| 42 | 2.698 | 2.418 | 2.018 | 1.682 | 92 | 2.630 | 2.368 | 1.986 | 1.662 |
| 43 | 2.695 | 2.416 | 2.017 | 1.681 | 93 | 2.630 | 2.367 | 1.986 | 1.661 |
| 44 | 2.692 | 2.414 | 2.015 | 1.680 | 94 | 2.629 | 2.367 | 1.986 | 1.661 |
| 45 | 2.690 | 2.412 | 2.014 | 1.679 | 95 | 2.629 | 2.366 | 1.985 | 1.661 |
| 46 | 2.687 | 2.410 | 2.013 | 1.679 | 96 | 2.628 | 2.366 | 1.985 | 1.661 |
| 47 | 2.685 | 2.408 | 2.012 | 1.678 | 97 | 2.627 | 2.365 | 1.985 | 1.661 |
| 48 | 2.682 | 2.407 | 2.011 | 1.677 | 98 | 2.627 | 2.365 | 1.984 | 1.661 |
| 49 | 2.680 | 2.405 | 2.010 | 1.677 | 99 | 2.626 | 2.365 | 1.984 | 1.660 |
| 50 | 2.678 | 2.403 | 2.009 | 1.676 | 100 | 2.626 | 2.364 | 1.984 | 1.660 |

sumber : Magic 2000 Solver telp (0274) 523858

LAMPIRAN 9

DAFTAR PERTANYAAN

DAFTAR PERTANYAAN

A. Sejarah berdiri dan perkembangan perusahaan

1. Apa nama perusahaan dan apa yang mendasari pemilihan nama perusahaan tersebut ?
2. Kapan perusahaan didirikan dan oleh siapa ?
3. Nomor berapa akte pendirian perusahaan dan siapa yang mengesahkan ?
4. Apa yang menjadi tujuan pendirian perusahaan ?
5. Bergerak dalam bidang apakah perusahaan ini ?
6. Siapakah pimpinan perusahaan yang pertama sampai sekarang ?

B. Letak Perusahaan

1. Di mana lokasi perusahaan ?
2. Apa yang mendasari pemilihan lokasi perusahaan ?

C. Struktur Organisasi Perusahaan

1. Bagaimana bentuk struktur organisasi perusahaan ?
2. Bagaimana tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap bagian dalam perusahaan?

D. Permodalan

1. Bagaimana cara perusahaan memperoleh modal ?
2. Apa saja sumber modal tersebut ?

E. Personalia

1. Berapakah jumlah karyawan yang bekerja dalam perusahaan ?
2. Berapa macam tenaga kerja yang ada dalam perusahaan ?
3. Bagaimana pengaturan tenaga kerja dalam sehari ?

4. Bagaimana sistim penggajian karyawan ?

F. Produksi

1. Jenis barang apa saja yang dihasilkan oleh perusahaan ?
2. Apa saja bahan baku yang diperlukan dalam proses pembuatan barang ?
3. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu barang ?

G. Pemasaran

1. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menarik konsumen?
2. Siapa saja konsumen yang dilayani ?
3. Berapa luas daerah pemasaran yang terjangkau perusahaan ?



FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SANATA DHARMA

Mrican Tromol Pos 29 Yogyakarta 55002. Telp. (0274) 513301, 515352 Fax 562383

Nomor : 341 /Pnlt/Kajur/PIPS/ XI /2001

Lamp : -

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth.

Bapak / Ibu Pimpinan

Perusahaan Batik Brotoseno

Masaran, Sragen

Dengan hormat,

Dengan ini kami memohon ijin bagi mahasiswa kami :

Nama : Kristina Eva Riana
No. Mhs. : 96 1334 004
Program Studi : Pendidikan Akuntansi
Jurusan : Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial
Semester : XI (sebelas)

untuk melaksanakan penelitian dalam rangka persiapan penyusunan skripsi,
dengan ketentuan sebagai berikut :


Lokasi : Perusahaan Batik Brotoseno, Masaran, Sragen
Waktu : Bulan November hingga Desember 2001
Topik Judul : “ Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Gaya
Kepemimpinan Penyelia Dan Motivasi Kerja
Karyawan Non-Manajerial “

Atas perhatian dan ijin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 26 November 2001

Dekan,

u.b. Ketua Jurusan PIPS


Drs. Sutardjo Adisusilo J.R.
NIP. 130 935 784

Batik **Brotoseno**

amat : Kuyang, Kliwonan, Masaran SRAGEN - 57282 SOLO - INDONESIA Telp. (0271) 881366 Fax. (0271) 881366
HP. 082 271 0376 - 081 126 3560

SURAT KETERANGAN

No : 127 / BRSN / 1401 / 2002

Dengan ini kami atas nama Perusahaan Batik “ BROTOSENO “ Masaran Sragen menerangkan bahwa :

Nama : Kristina Eva Riana
Nim : 96 1334 004
Fakultas : PENDIDIKAN AKUNTANSI
Jurusan : PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
Universitas : Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

Telah mengadakan Penelitian pada perusahaan kami guna menyusun Skripsi dengan mengambil judul : “ Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Penyelia Dan Motivasi Kerja Karyawan Non-Manajerial. ”

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sragen , 14 Januari 2002

Pimpinan Batik BROTOSENO

d/n


BATIK
Brotoseno
Kuyang Kliwon Masaran
SRAGEN

Eko Suprihono ,SE

